

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_Олександр ВЕЛИЧКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ**

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

**Здобувачка**

**Світлана ЛЕЙЧЕНКО**

**Наукова керівниця,  
к.е.н., доцентка**

**Марія ДЕМИДОВА**

**Дніпро – 2023**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Магістр**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**ЗАВДАННЯ**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи****Лейченко Світлані Анатоліївни**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах нестійкої економіки»

2. **Керівник роботи:** Демидова Марія Миколаївна, доцентка,  
затверджені наказом закладу вищої освіти від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р. № \_\_\_\_\_.

**Строк подання здобувачем роботи:** 13 лютого 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ФГ „Веселий Кут”, статут фермерського господарства, положення про структурні підрозділи, повідомлення засобів масової інформації, фахові джерела з проблем менеджменту та економіки і т. ін.

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

- сформулювати та обґрунтувати теоретичні положення і основи проблеми формування системи менеджменту підприємства в умовах нестабільної економіки;
- здійснити аналізування результативності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства ФГ „Веселий Кут”;
- провести дослідження організаційно-правового забезпечення системи управління бізнес-процесами як складової діяльності ФГ „Веселий Кут”;
- розробити проектні пропозиції стосовно вдосконалення системи менеджменту ФГ „Веселий Кут”.

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

- матричне проектування менеджерських рішень щодо стратегічної товарної номенклатури (лінійки виробництва) у фермерському господарстві „Веселий Кут”.

**6. Консультанти розділів роботи**

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
| № 3    |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1     | Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт                           | Жовтень 2021                  |          |
| 2     | Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи                            | Листопад 2021 - Квітень 2022  |          |
| 3     | Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи | Травень-Серпень 2022          |          |
| 4     | Розрахунок та написання проектного розділу  | Вересень-Жовтень 2022         |          |
| 5     | Написання висновків та пропозицій   | Листопад-Грудень 2022         |          |
| 6     | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи                             | Січень 2022                   |          |

Здобувачка

Світлана ЛЕЙЧЕНКО

Керівниця роботи

Марія ДЕМИДОВА

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах нестійкої економіки»

**Кваліфікаційна робота містить:** 80 с., 1 рис., 63 табл., 2 додатки, 54 літературних джерела.

**Об'єктом дослідження:** операційний процес формування та розвитку системи управління в умовах діяльності фермерського господарства „Веселий Кут” Криворізького району Дніпропетровської області.

**Предмет дослідження:** механізми функціонування системи менеджменту підприємства.

**Метою роботи** є дослідження процесу організації системи менеджменту бізнес-процесів на підприємстві із сільськогосподарською спеціалізацією.

**Методи дослідження:** монографічний метод, розрахунково-конструктивний метод, графічний, метод дисперсійного і кореляційно-регресійного аналізу, методи матричного аналізу та економіко-математичного моделювання тощо.

У роботі сформульовано та обґрунтовано теоретичні положення і основи проблеми формування системи менеджменту підприємства в умовах нестабільної економіки; здійснено аналізування результативності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства ФГ „Веселий Кут”; проведені дослідження організаційно-правового забезпечення системи управління бізнес-процесами як складової діяльності ФГ „Веселий Кут”; розроблено проєктні пропозиції стосовно вдосконалення системи менеджменту ФГ „Веселий Кут”.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

менеджмент, економіка, фермерське господарство, функції, структура, бюджетування, стратегія, моделювання, матриця, ефективність

## KEYWORDS

management, economy, farming, functions, structure, budgeting, strategy, modeling, matrix, efficiency

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ          | 10 |
| 1.1. Сутність та роль менеджменту підприємства у нестабільному ринковому середовищі                    | 10 |
| 1.2. Закономірності та принципи управління організацією в сучасних умовах                              | 14 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА          | 25 |
| 2.1. Природно-економічна характеристика фермерського господарства                                      | 25 |
| 2.2. Особливості реалізації функцій менеджменту у сільськогосподарському підприємстві                  | 39 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ У ФГ „ВЕСЕЛИЙ КУТ”               | 47 |
| 3.1. Поліпшення процесу управління за функціями у фермерському господарстві                            | 47 |
| 3.2. Проектування рішень в системі менеджменту господарства засобами моделювання та матричного аналізу | 55 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ   | 68 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ   | 73 |
| ДОДАТКИ  | 78 |

## ВСТУП

Сучасний тип української економіки відноситься до економік експортного та сировинного характеру, який орієнтований на виробництво сировинних матеріалів і товарів низького рівня оброблення. Кожна сировинна галузь має вагомє значення для держави, оскільки є бюджетоутворюючою, а також ключовим джерелом ресурсів для капіталовкладень та створення робочих місць для громадян.

Новації на нинішній стадії еволюції моделей економіки починають бути ключовим інструментом для збереження конкурентоздатності та є невід'ємною складовою ведення підприємництва. Менеджмент інновацій здійснюється разом із управлінням системою поточного виробництва традиційних видів товарів. Однак методичні підходи до управління інноваціями відрізняються від методів керівництва у системах традиційних виробництв. Це зумовлено спрямованістю інноваційних процесів на виготовлення готової продукції, яка раніше входила до лінійки виробництва, а також на належне оновлення оновлення продуктивних сил.

Поточна соціально-економічна ситуація в національній економіці певною мірою ускладнює перспективне задіяння методичних підходів до проектування інновацій та менеджменту для українських бізнес-організацій з різними формами господарювання. Сучасне становище аграрних товаровиробників потребує якісно оновленого способу розроблення стратегій інноваційного розвитку підприємств, планування, оцінювання і аналізування.

Інноваційне управління є одним з напрямів менеджменту стратегічного розвитку, який реалізується на рівні топ-менеджменту підприємства. Метою такого функціонального виду управління являється виявлення ключових напрямів наукової, технічної та технологічної активності бізнес-організації. Передусім це розроблення і упровадження оновлених товарів і технологій (новаційна активність), модернізування та поліпшення вироблених товарів та технологій, подальша еволюція виробництв звичних товарів і вилучення з виробництва продукції, що

стала морально застарілою. Усе це є пріоритетними напрямками стратегії організування та окреслюють її наступне еволюціонування [2, 28, 30].

«Розвиток держави у нинішніх складних обставинах, формування умов для стабілізування ринків, зайнятості та виробництва конкурентоспроможних товарів, є пешочерговим завданням менеджменту на усіх рівнях управління (вищому, середньому та низовому). Найбільш важлива якісна характеристика рівня ведення підприємницької діяльності на усіх ланках є результативність виробничих систем. Зменшення виробничих затрат, високий рівень раціонального користування матеріальними ресурсами, отримання вищих економічних індикаторів і, передусім зростання продуктивності праці та результативності виробничих систем – основні завдання для сучасного менеджера. До цього варто додати і зменшення загальних витрат з урахуванням різних обмежуючих чинників. Для розв’язання складних проблем вагомою є роль процесу поліпшення менеджменту та зростання його результативності, опанування методиками продуктивного управління виробничими системами, а також обчислення та співставлення індикаторів оцінювання ефекту від виробничо-збутової діяльності. Важливою передумовою досягнення окреслених цілей є інноваційний пошук, аналізування, вивчення передових практик і створення таких систем менеджменту підприємства, що могли би забезпечувати зростання результативності від виробничо-збутової діяльності й наповнення ринків готовою продукцією високої якості, яка стане доступною для масових споживачів» [1].

Наведені вище результати власних досліджень раніше оприлюднені автором кваліфікаційної роботи на X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», яка відбулася 08-09 листопада 2022 р. у Дніпровському аграрно-економічному університеті (<https://bit.ly/3UA3x7Y>).

Мета роботи – це дослідження процесу організації системи менеджменту бізнес-процесів на підприємстві із сільськогосподарською спеціалізацією.

Предметом дослідження є механізми функціонування системи менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є операційний процес формування та розвитку системи управління в умовах діяльності фермерського господарства „Веселий Кут” Криворізького району Дніпропетровської області.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи були поставлені і вирішені відповідні завдання:

- сформульовано та обґрунтовано теоретичні положення і основи проблеми формування системи менеджменту підприємства в умовах нестабільної економіки;

- здійснено аналізування результативності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства ФГ „Веселий Кут”;

- проведені дослідження організаційно-правового забезпечення системи управління бізнес-процесами як складової діяльності ФГ „Веселий Кут”;

- розроблено проєктні пропозиції стосовно вдосконалення системи менеджменту ФГ „Веселий Кут”.

Інформаційна база досліджень - це річні звіти ФГ „Веселий Кут”, статут фермерського господарства, положення про структурні підрозділи, повідомлення засобів масової інформації, фахові джерела з проблем менеджменту та економіки і т. ін.

Під час виконання кваліфікаційної роботи задіяно: монографічний метод, розрахунково-конструктивний метод, графічний, метод дисперсійного і кореляційно-регресійного аналізу, методи матричного аналізу та економіко-математичного моделювання тощо.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ**

### **1.1. Сутність та роль менеджменту підприємства у нестабільному ринковому середовищі**

Менеджмент у загальному контексті є особливим видом активності, що здатен трансформувати недостатньо організовану групу у ефективний цілеспрямований та продуктивний колектив. Зробити таке можливо тільки за допомогою процесів: планування, організування, мотивування і контролювання сумісних дій. Підсистема менеджменту як середовище суспільних практик передбачає такі основні підгрупи складових: механізми менеджменту, структури менеджменту, процеси менеджменту, еволюціонування менеджменту.

Механізми менеджменту будуються на певних складових, до яких можна віднести: принцип, мету, функцію та метод менеджменту [3, 14, 29, 52].

Принципи менеджменту є тими вихідними засадами, що характерні для усіх компонентів управлінської підсистеми у процесі їх взаємодії на усіх стадіях еволюціонування.

Мета менеджменту визначає бажане становище систем управління у перспективі.

Функція менеджменту є тими певною мірою самостійними, спеціалізованими різновидами активності, що виокремлюються під час розподілення роботи менеджерів.

Метод менеджменту є конкретним способом досягнення мети. Управлінська структура містить різні складові. Ними є організаційна структура, персонал та техніко-технологічні засоби менеджменту. Структура є статичною характеристикою систем менеджменту.

Організаційна система менеджменту створюється під час розподілення офіційних ролей на підприємстві та фіксації взаємозв'язку поміж ними та поміж складовими елементами структурного утворення. У системах менеджменту

працює персонал, які викоритовує у власній діяльності певні техніко-технологічні ресурси.

Процеси менеджменту є динамічною характеристикою управлінських систем. Вони включають елементи взаємодії визначених раніше структурних елементів. Мета цього – вибір альтернатив, виявлення технологій та процедури органзування операційних бізнес-процесів, налагодження роботи працівників апарату управління тощо.

Рішення є ключовим продуктом (результатом) менеджерської активності. Рішення безумовно пов'язане зі стадією власного втілення у практичну підприємницьку діяльність.

Управлінські технології є системою, яка включає правила, методи, процедури, що задіяні у менеджерській діяльності.

За різними видами роботи менеджера спостерігається низка загальних прийомів, процедур та операцій. Знаходження їхніх раціоналістичних форм та комбінацій є одним із управлінських завдань.

Еволюціонування систем менеджменту є обов'язковим компонентом її діяльності. Воно здійснюється за допомогою механізму, що має змістові, організаційні і процедурні характеристики.

Менеджмент не лише зорганізовує процес економічної діяльності, бо він сам відображає трудову діяльність та має різноманітні складові. Вони представлені: економічним потенціалом, управлінськими витратами, джерелами відшкодування витрат, продуктивністю роботи керівників тощо. Це все пов'язане з економікою підприємництва. Еволюціонування менеджменту вимагає якісного і кількісного оцінювання результативності виробничо-економічної діяльності [11, 19, 25, 51].

До останніх можливо віднести увесь спектр науково-технічного знання про менеджмент, що пов'язано з різними наковими системами. Це передбачає різні елементи. Особливе місце серед них займають: теоретико-методологічні засади менеджменту; певні галузі знань, які орієнтовані на деякі завдання менеджменту; теорія та мистецтво менеджменту тощо. Науково-методичне забезпечення менеджменту передбачає не лише розширене застосування наукових підходів під

час вибору альтернатив, а і поглиблене дослідження науково-практичного надбання, існуючого резерву, себто має на увазі системні підходи до досягнення менеджерських цілей. Проблеми виробничого менеджменту перетинаються з багатьма науками. Зокрема, елементи менеджменту входять до розділів політичної економії у якості механізму застосування соціально-економічних законів, сутності та форм реалізації функції планування, механізму товарних і грошових стосунків тощо. Філософська наука розглядає поєднання об'єктивних і суб'єктивних чинників у менеджменті, свідомого та стихійного процесу еволюціонування суспільства тощо. Всезагальні закони менеджменту вивчаються у кібернетиці, що досліджує закономірності різновидів менеджменту у середовищі живої та неживої природи; праксеологічна наука вивчає особливості ефективності трудових процесів та ін.

Конкретними науками менеджменту бізнес-структур пердусім є системи галузей знань щодо різних функцій керівництва: планування, аналізування, організування, контролювання. При цьому проблеми підприємництва, виробничого менеджменту актуальні для різних сфер і галузей економічної діяльності (промисловість, сільське господарство, транспорт, будівництво, зв'язок тощо) [4, 12, 49].

Безпосередня наука з менеджменту вивчає й деякі складові чи процеси керівництва. Серед них: наукова організація роботи менеджера, автоматизована система керівництва, система діловодства тощо. Відмінні риси менеджменту розглядаються й у таких прикладних науках або розділах наук: психологія та соціологія менеджменту, правничі науки тощо. Рівень глибини аналізування окремих наук впливає на рівень проблем синтезування даних таких галузей знань. Це означає підхід щодо менеджменту як повноцінної і комплексної сфери знання.

Ідентифікація узагальнених рис та закономірності менеджменту передбачають формування наукового керівництва, що виявляє, характеризує та тлумачить такі закономірності. Вони стають основою, де формується конкретний принцип, метод, рекомендація щодо економічного керівництва загалом, у певній галузі або на конкретному підприємстві. До того ж часу менеджмент як

креативна активність у системі підприємництва у цілому виходить поза межі окремої наукової рекомендації, інструкції чи формальної моделі. У цьому процесі значне місце займають явища, які характеризуються досвідом, навичками, інтуїцією, майстерністю, мистецтвом менеджменту, роллю особистості тощо.

Основною метою наукового менеджменту є встановлення закономірності в керівництві. Ключовими складовими цього є теорія управління та мистецтво менеджменту.

Під теорією управління розуміється всезагальне учення про організації та діяльність систем менеджменту загалом. Мистецтво ж менеджменту досліджується як креативний процес передусім на основі внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу. Це призводить до вироблення рекомендацій задля ухвалення рішення у конкретній ситуації [17, 22, 31, 48].

Центром уваги мистецтва менеджменту (як складової управлінської науки) є еталонний метод. Креативна сутність управлінського процесу зумовлена об'єктивним середовищем, у якому реалізується підприємницька діяльність. Причому це залежить від ситуаційних чинників та конкретних виконавців. До того ж часу і за однакових умов різні менеджери поведуться не однаково, оскільки кожен з них послуговується певним власним стилем управлінської діяльності.

Еталонами в менеджменті є проаналізовані окремі кейси або випадки щодо позитивної чи негативної практики керівництва. Еталон передбачає описи ситуацій, аналізування проблем, оцінювання альтернатив їх розв'язання, характеристики обраних шляхів та аналізування одержаного результату із врахуванням часового чинника. Зразкові практики у бенчмаркінгу не є рецептами, а передусім критерієм порівняння конкретних дій. Вони матеріалом задля креативного аналізування на підставі знань теорій управління. Науковий менеджмент ґрунтується на загальних і власних методах пізнання. Метод аналізування та синтезування, історичний метод, логічний метод, індукція та дедукція, кількісний та якісний аналіз входять до когорти загальнонаукових методологічних прийомів.

До числа власних методів наукового менеджменту відносяться емпіричні методи та методи спостережень. Крім того, сюди можна віднести і методи соціального експериментування, а також методи програмування тощо. Закономірність менеджменту демонструє суттєвий, причинно-наслідковий зв'язок поміж деякими складовими систем керівництва виробничими процесами. Комплекс знань та використання таких закономірностей в практичній діяльності підсилюють цілісність та впорядкованість управлінських систем. Це також надає змогу досягати поставленої мети. Якщо не брати такі речі до уваги, то незворотнім буде застій, а також деформація систем менеджменту [5, 18, 34, 47].

## **1.2. Закономірності та принципи управління організацією в сучасних умовах**

Закономірність менеджменту, через значну роль суб'єктивних чинників та творчих активностей у керівництві, а також фактори дії на менеджмент ситуаційної складової, проявляються у різний спосіб. Частина факторів проявляється доволі конкретно, однозначно впливаючи на менеджерські рішення, що ухвалюються за значної чисельності практико-орієнтованих задач. Така закономірність у менеджменті ідентифікується як принцип. Додержання чи взяття до уваги принципу управління є запорукою успішного керівництва у будь-якій економічній системі [8, 15, 27 44].

Загалом принципи вважаються правилами, які не можна порушувати. Принципи менеджменту ґрунтуються на узагальнених законах та закономірностях, а також успішному досвіді керівництва. Принципи є основою для вибору способів виконання робіт, альтернативних взаємодій, формування правил та нормативів керівництва бізнес-процесами. Сукупність принципів, що задіяні у практичному управлінні, часто є основою ідеологічного менеджменту. Такі принципи покладено і в основу культури менеджменту якості.

За власною сутністю принципи можуть передбачати і різні альтернативи вибору. Попри те, що принципи часто засновані на узагальненні крайніх позицій,

вони все ж таки визначають та обмежують комплекс альтернатив, які можуть стати основою для вибору фактично у будь-якій підприємницькій чи управлінській ситуації.

Не взяття до уваги того чи іншого принципу чи відхід за встановлені ними рамки може створити складні управлінські ситуації, що загалом можуть привести до значних проблем у керівництві будь-яким сучасним підприємством. Розуміння важливості принципу менеджменту та урахування його в практичці керівництва є однією з обов'язкових умов результативного менеджменту. Керування принципами усіх учасників управлінських процесів надає можливості для передбачення наслідків рішення, яке ухвалюється в системі менеджменту [7, 25, 35, 40].

Серед відомих принципів менеджменту особливо виділяють ті, що називаються загальними. Вплив таких принципів поширюється на усі системи менеджменту. Інша категорія - це особливі принципи. Вплив таких принципів поширюється лише на окремі системи керівництва.

Далі розглянемо низку відомих загальних принципів управління. Наприклад, принцип, що поєднує централізацію та децентралізацію у менеджменті. Особливістю централізму є концентрація влади, а також переважне ухвалення рішення на рівні топ-менеджменту. Тоді як принцип децентралізації характеризується передаванням прав та відповідальностей на нижчі рівні системи управління. Принцип «централізація» та «децентралізація» не є взаємовиключними. При цьому вони тільки відображають різну міру розподілення влади, повноважень та відповідальностей, контролювання в ієрархії менеджменту. Децентралізування завжди розглядається у тісному зв'язку із централізмом в керівництві [9, 18, 33, 41].

Важливим принципом управління є принцип інтегрування урядового регулювання та господарсько-комерційної самостійності у менеджменті. Особливістю цього принципу є те, що він орієнтований на відображення втручання урядових структур у господарсько-комерційну активність суб'єктів підприємницької діяльності. Державний устрій сьогодні характерний для будь-якого суспільства. Цей інститут забезпечує правове регламентування управління

виробничими процесами в економіці, встановлюючи міру гос-подарсько-комерційної свободи бізнес-структур за різними видами економічної діяльності.

Основа публічного адміністрування економічних систем представлена різноманітними нормативними актами: законами, наказами, постановами, інструкціями тощо. Усі учасники управлінських процесів мають володіти змістом нормативних актів, що регламентують ту чи іншу діяльність, та проводити її відповідно до цих актів. Додержання нормативних правил поведіння та формування правової культури організаціями публічного та приватного права є важливою складовою сучасного керівництва.

Важливим принципом управління є принцип інтегрування політико-господарського керівництва. Він відображає діалектичний взаємозв'язок політико-економічних систем. Особливістю такого принципу є передбачення обов'язкових знань, оцінювання та урахування суспільних і політичних обставин під час ухвалення державницьких і підприємницьких рішень, а також прогнозування очікуваних результатів.

Управлінська практика потребує розмежування політичної та гос-подарської компетенцій. Процес політичного керівництва тут міг би відбуватися через демократичні процедури, які дозволяють сформувати відповідне представництво інтересів більшості суспільства.

Важливим принципом управління є принцип інтегрування інтересу особистості та мети бізнес-організації. Він орієнтований на те, що спільна активність персоналу надає йому змогу ефективніше втілювати власну індивідуальну мету. До того ж часу громадськість чи бізнес-організація може досягати власної мети, коли особи, що увійшли до них, змогли реалізувати власний інтерес. Вірно зорганізоване керівництво сприяє підвищенню рівня інтегрування такої мети та інтересу [10, 27, 38, 46].

Важливим принципом управління є принцип інтегрування таких підходів як галузевий та територіальний. Дія кожної виробничої системи відбувається у межах відповідних територій. Тому керувати необхідно із врахуванням обох підходів. Галузеві інтереси у виробництві зумовлені досягненнями найвищих рівнів результативності роботи у окремих галузях. Це часто призводить до

утиску інтересу територій. До виразних прикладів такого явища можна віднести проблеми охорони довкілля. При цьому формат інтегрування таких підходів як галузевий та територіальний може відбуватися по-різному.

Важливим принципом управління є принцип інтегрування прав власника та участі працівників у процесі менеджменту. Це зумовлено тим, що менеджмент належить до функцій власності. Передусім керує управляє той, хто має права власника. Це підкреслює важливість подолання відчуження працівника від власності. Крім того, актуально створювати середовище задля розвитку відчуття власника. Цьому сприяють такі методи як то акціонування чи корпоратизування публічної або приватної власностей, участі в розподілі прибутків, управління якістю тощо.

Цілі менеджменту поєднують між собою низку об'єктивних і суб'єктивних засад в процесі управління національною економікою. З однієї сторони, мета має узгоджуватися з об'єктивними законами, бо тоді може бути поставлена під сумнів її реальність. З іншої ж сторони мета є свідомим результатом, вона визначається окремою людиною та відображає її особистий інтерес.

Мета менеджменту є бажаним станом об'єкта менеджменту у перспективі. Вона не лише окреслює процес поведіння тих чи інших суб'єктів, а і здійснює вплив на складові систем менеджменту, сутність основного виду менеджерської активності (функції), обрання способу впливу на об'єкти (методи), на організаційні структури та процеси керівництва, підбір та висування персоналу тощо.

Під час визначення мети необхідно дотримуватися загальних правил, відповідно до яких індивідуальна мета визначається цілями вищих рівнів. При цьому з'являються проблеми в ієрархії і деталізуванні мети. Наприклад, довгостроковий орієнтир опрацьовується задля обмежених чисельностей індикаторів та норм, середньостроковий - має вигляд більш конкретних задач та індикаторів, а річна ціль іще детальніша, бо вона конкретизується і охоплює усі ключові особливості як в публічному управлінні, так і в підприємницькій діяльності.



Така класифікаційна ознака як рівень менеджменту дозволяє визначити низку цілей. Відповідно кожна ціль може бути народногосподарською, міжгалузевою, міжрегіональною, галузевою та територіальною. Далі йде рівень об'єднань та підприємств, цехів, ланок тощо. До того ж сутність цілі безпосередньо пов'язана з рівнями управління. Наприклад, актуальність довгострокового планування збільшується на рівні національної економіки, галузі або території [11, 19, 43].

Кожна підсистема пов'язана з виникненням власних, притаманних їй цілей, що не ототожнюються тільки з реалізацією цілей топ-менеджменту. Так, у трудових колективах працівників підприємств встановлюються не лише цілі, що окреслюють характер поведінки колективу загалом, а і низка групових цілей, цілей працівників окремого цеху чи ланки та цілей окремого робітника. За такої ситуації з'являються проблеми взаємоузгодженості цілей, усунення суперечності тощо.

Мета має стати реалістичною. Недосяжна, нереальна мета не лише не спонукає трудовий колектив до активностей, а і може діяти у бік протилежного напрямку. Мета, що досягається відносно легко, як правило, характеризується слабким рівнем мотивації.

Мета має стати зрозумілою для виконавців та сформульованою однозначно. Наразі важливо те, що той, хто її досягатиме, знатиме та розумітиме, чого безпосередньо від нього очікують. Абстрактна ціль – збільшити результативність виробничих систем загалом не суттєво впливає на виконавців. Натомість, коли встановлюються конкретні задачі - зменшити витрати на 20 %, то такий підхід є зрозумілішим і він змушує знаходити потрібні шляхи. Зрозуміліша мета сприяє баченню того, що може прискорити досягнення такої цілі.

Мета має характеризувати спільні інтереси громадськості, колективів і індивідів. Це допомагає уникати суперечності та кризової ситуації. Ціль, неприйнятна для певного рівня, може виявитися не виконаною чи загалмованою. А, отже, при її встановленні потрібно погоджувати інтереси усіх стейкхолдерів.

Результативність мети зростає, коли процес її досягнення піддається перевірці та коригуванню тоді, коли змінюються зовнішні фактори та обставини. Мета також має пов'язуватися з системами мотивації, щоб зацікавити конкретного виконавця.

В остаточному вимірі мета не має бути пов'язана з руйнівним характером. Така мета повертає об'єкти та системи керівництва назад. І це не сприяє суспільному прогресу чи розвитку окремої організації.

Задля встановлення і аналізування цілі задіюється низка різноманітних методів: експертні оцінки, математичне моделювання тощо. Відомий метод, пов'язаний з упорядкуванням та представленням цілей є методичний підхід, що отримав найменування «причино-наслідкова діаграма» або «дерево цілей». Створення такого дерева передбачає структурування через встановлення взаємозв'язку між метою і засобом її досягнення. Причому це має відбуватися відповідно до принципів такого підходу як дедуктивна логіка та задіяння низки інших засобів.

Причино-наслідкова діаграма дозволяє уявляти повноцінну систему зв'язків між майбутніми подіями, включно з переліком безпосередніх задач та інформуванням щодо їхньої відносної важливості [16, 20, 37, 49].

Задля руху до основної мети важливо реалізовувати низку безпосередніх цілей на нижчому рівні, що стають засобом відносно до цілей на вищому рівні управління.

Варто підкреслити і певні обмеження у такому підході. Наприклад, це стосується певної статичності, яку відобразатиме ієрархія цілей. Значний часовий інтервал впливає на сукупність цілей, їх субординацію, характеристику тощо. На практиці це зумовлює необхідність формування динамічних рядів причино-наслідкових діаграм. Це суттєво підвищує і без того наявні складні процедури.

Програмно-цільовий менеджмент. Задля розв'язання складної комплексної проблематики, що не входить до меж традиційних галузевих та територіальних систем керування, ефективнішим може ставати метод цільового менеджменту або програмно-цільове управління.

Зазвичай викоремлюють три його різновиди. Першим різновидом є те, що програми виступають загальним орієнтиром еволюціонування, тобто є набором певного вибору альтернатив. Прикладом тут може бути орієнтування на інтенсифікацію виробництва.

Другим різновидом є те, що програми виступають системними комплексними рішеннями, у яких окреслені сутність задач, терміни, подекуди й комплекс ресурсів, пердусім капітальні інвестиції.

Третім різновидом є те, що програми визначають не лише задачі та комплекс ресурсів, а і механізми імплементації програм у практичну діяльність [14, 23, 37, 43].

Найбільш розвинутий формат передбачає, що такий варіант програмно-цільового менеджменту впроваджується за умов, коли надважливі комплексні проблеми чи їх частини загалом спеціально відокремлюються у системах менеджменту. До того ж за структурою та процедурою, як тільки цільовому призначенню відповідають належні ресурси, створюються особливі механізми програмного менеджменту, активізується система спеціальних органів управління і т. ін [35, 50].

Маркетинговий менеджмент передбачає поєднання реалізації політики збуту. Це пов'язано із визначенням каналу та методу продажу за кожним конкретним видом продукції на певних ринках, а також урахуванням ймовірних затрат на організаування продажів, затрат на рекламні заходи, транспортуванням та доставкою товарів. Проте безпосередньо організування продажів та здійснення комерціалізованих бізнес-процесів можна віднести до господарської активності компанії на оперативному рівні.

Такий комплекс типів активності у межах маркетингового менеджменту фактично свідчить про нові підходи до керівництва бізнесом. Зміст таких підходів полягає у тім, що у якості вихідного пункта, який надає глибоке та всебічне визначення можливості для конкретних виробництв, способів їх інтенсифікування та збільшення результативності, постає аналізування платеспроможного попиту споживачів на певну готову продукцію, роботи чи послуги [3, 19, 33].

При цьому однією справою є виявлення можливостей і зовсім інакшою – виявлення того, які з них можуть бути використані на підприємстві. Це є цікавим напрямом зусиль з маркетингу, де певна компанія змогла б досягати переваг над власними конкурентами.

Процеси визначення і оцінювання можливостей ринку, як правило, продовжують якусь нову ідею. Ба більше, часто задачі компанії полягають у виборі найкращої ідеї з-поміж кращих. Передусім це вибір ідеї, яка відповідає меті та ресурсному забезпеченню компанії.

При цьому компанія має переконатися у тому, що може сформувати позитивні стосунки з кожним із постачальників. Також важливо усвідомити, що склалися міцні взаємозв'язки із кожним з ключових маркетингових посередників. А також треба пересвідчитися у тому, що бізнес-організація є конкурентноспроможною. Ну і наостанок, компанія має набути впевненості у тому, що її приналежність до цієї сфери діяльності не спричинить негативне сприйняття з боку більшості клієнтів [2, 15, 36].

До того ж часу кожна можливість має вивчатися з позиції обсягів і особливостей ринків. Такі процеси складаються з декількох стадій (вимір і прогнозування попиту; сегментування ринків; вибір цільового сегменту; позиціонування товарів на ринках).

Перша стадія передбачає оцінювання існуючих обсягів ринку. При цьому фахівці розглядатимуть всі чинники і тенденцію, які здійснюють вплив на еволюціонування ринків і здійснюють прогноз стосовно ринкових можливостей [17, 45, 50].

Друга стадія передбачає процеси диференціювання клієнтів на декілька груп. Таку видову різноманітність формують на підставі відмінності за потребами, характеристиками і поведінкою. Фактично мова йде про процес сегментації ринків.

Отже, ключовим висновком є те, що процес збутової політики компанії є комплексом міроприємств, які спрямовані на організування дієвих і результативних збутових мереж. Мета тут пов'язана з підвищенням результативності продажів товарів. Це має гармонійно поєднуватися із рештою

елементів маркетингового комплексу (ціна, товар, розподіл, політика просування). Важливо й усвідомити, що менеджмент збутової діяльності будь-яких підприємств здатний суттєво знизити впливовість низки чинників. Такі чинники пов'язані з постійним зростанням затрат на реалізацію товарів, посиленням конкурентності на ринку, підвищенням вимоги клієнтів до якості сервісних обслуговувань тощо [17, 29].

Виробничі потужності бізнес-організації орієнтовані на максимальні можливі річні обсяги виробництва товарів чи об'єми перероблення сировинних ресурсів за номенклатурою та асортиментом, що визначені плановими документами за повного використання устаткування та площі з урахуванням застосування прогресивних технологій та передових способів організування виробничих процесів.

Виробничі потужності є змінними величинами, на які впливають чимало чинників. Такі чинники пов'язані зі структурою основних фондів виробництва, питомою вагою активної складової основних засобів, предметів праці та виробництва тощо.

Під час визначення виробничих потужностей бізнес-організації береться до уваги увесь обсяг закріпленого за нею устаткування. Причому це не залежить від його становища (діючий чи недіючий основний засіб), а також устаткування, що наразі перебуває у процесі монтажування та/або на складському комплексі.

Визначення існуючих потужностей для виробництва являється важливим складником планів у промисловому виробництві. На їх підставі встановлюються обсяги виробництва готової продукції. Крім того, визначаються резерви для зростання рівня виробництва та формуються баланси потужностей для виробництва. Розрахунок виробничих потужностей задіюється для планувань обсягу інвестицій.

Виробничі потужності обчислюються на підставі того, що пов'язане з:

- номенклатурою, структурою і кількістю готової продукції,
- кількістю існуючого устаткування, що перебуває у господарському віданні організації;
- дійсним фондом часу роботи устаткування;

- трудомісткістю товарів;
- передовими технічно обумовленими нормами результативності роботи устаткування;
- звітними даними щодо виконання нормативів продуктивності праці тощо.

Визначення виробничих потужностей здійснюється за послідовністю «нижча ланка-вища ланка». Іншими словами від потужностей групи технологічного устаткування до потужностей дільниці, від потужностей дільниці до потужностей цехів, від потужностей цехів до потужностей усієї виробничої організації.

Систематичне зростання виробництва товарів за рахунок найповнішого застосування потужностей виробництва дозволить збільшувати рівень віддачі від інвестованих ресурсів та збільшувати рівень ефективності виробничих систем.

Ключові напрями збільшення результативності застосування потужностей виробництва пов'язані з:

- підвищенням екстенсивних навантажень устаткування;
- скороченням термінів засвоєння нової потужності;
- ліквідацією диспропорцій у потужностях цеху, дільниці та групи устаткування;
- інтенсифікацією виробничо-технологічних процесів;
- розвитком спеціалізацій та кооперацій підприємств [18, 29, 30].

У бізнес-організаціях з різних причин відбуваються простоя устаткування. Найчастіше це пов'язано з недоліками у процесі матеріально-технічного забезпечення, організування ремонтів устаткування, порушень виробничо-технологічних нормативів і правил. Зменшення рівнів у простоях устаткування та збільшення екстенсивних навантажень обладнання є ключовим чинником покращення застосування потужностей для виробництва.

Збільшення коефіцієнтів змінності теж надає резерви для зростання результативності роботи. І цього можна досягнути за рахунок задіяння внутрішніх ресурсів.

Нарощування виробництва товарів за рахунок збільшення рівня інтенсифікації завантаження устаткування є ефективним напрямом збільшення потужностей для виробництва за короткий проміжок часу.

Збільшення рівня результативності роботи та нарощування виробництва товарів на наявному устаткуванні може бути досягнуто за рахунок поліпшення якості переробки сировинних ресурсів, впровадження інноваційних технологіко-виробничих бізнес-процесів, модернізування устаткування та широкого вжиттєвостосування практики зовнішнього бенчмаркінгу [9, 19, 41, 53].

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Природно-економічна характеристика фермерського господарства

Об'єкт дослідження у кваліфікаційній роботі – це процес управління виробничою та збутовою діяльністю у фермерському господарстві «Веселий Кут» Криворізького району Дніпропетровської області.

Територія Криворізького району за особливостями кліматичних умов, ґрунтового покриву і рівнем врожайності відноситься до сприятливих зон для виробництва багатьох видів сільськогосподарської продукції у зоні Центрального Степу.

Місцезонашуванням Криворізького району є зона з нестійким зволоженням. Обсяг середньорічних опадів становить 511-531 мм. Нерівномірність опадів характерна для різних пір року. Мінімальний обсяг опадів пов'язаний із зимовими місяцями – 15-19 %, максимальний з літніми – 45 %. Протягом теплого періоду року випадає близько 65 % атмосферних опадів, холодного пніоду – 35 %. Агрокліматичний характер даних місцевих метеорологічних станцій демонструє, що у цій місцині у середньобогаторічному періоді випадає 488 мм. Опадів. При цьому середні температури повітря сягають до 8,0 °С, а річний тепловий ресурс доходить до 3000 °С. Наведена інформація дозволяє виявити те, що певна частка території Дніпропетровщини, яка наразі досліджується, все ж таки вирізняється нестабільними природними умовами і є зоною ризикованого землеробства.

Відповідно до статуту фермерського господарства «Веселий Кут» його діяльність може бути пов'язана з:

- виробництвом, заготівлею, закупівлею, переробкою і реалізацією рослинницької та тваринницької продукції;
- ремонтом і обслуговуванням транспортних засобів, сільськогосподарської техніки тощо.



З метою кращої уяви про рівень економічного стану фермерського господарства „Веселий Кут” здійснювався аналіз показників використання площ земельних угідь, персоналу та інших індикаторів соціально-економічної результативності сільськогосподарського підприємства.

Характеристика динаміки та структури площ землекористування ФГ „Веселий Кут ” представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура використання сільськогосподарських угідь у фермерському господарстві «Веселий Кут»

| Показники                                | 2017 р.  |        | 2021 р.  |        | 2021 р. у<br>% до 2017 р. |
|--|----------|--------|----------|--------|---------------------------|
|  | гектарів | %      | гектарів | %      |                           |
| Обсяг загальної земельної площі          | 425,2    | -      | 425,2    | -      | 100,00                    |
| у тому числі сільськогосподарські угіддя | 405,5    | 100,00 | 407,3    | 100,00 | 100,48                    |
| з них:<br>площа ріллі                    | 337,9    | 0,831  | 339,7    | 0,831  | 100,53                    |
| площа сінокосів                          | 20,1     | 0,061  | 20,3     | 0,061  | 100,76                    |
| площа пасовищ                            | 46,6     | 0,112  | 46,5     | 0,112  | 100,00                    |
| площа багаторічних насаджень             | 3,9      | 0,012  | 3,9      | 0,012  | 100,00                    |
| Коефіцієнт с.-г. освоєння земель         | 0,9658   | -      | 0,9705   | -      | -                         |
| Питома вага посівів у ріллі              | 0,6058   | -      | 0,7256   | -      | -                         |
| Коефіцієнт розораності                   | 0,8278   | -      | 0,8283   | -      | -                         |

Протягом останніх років обсяг загальної земельної площі фермерського господарства не змінювався і становив 425,1 га. Однак обсяг площі під сільськогосподарськими угіддями у порівнянні з 2017 роком збільшився на 0,51 % або на 1,81 гектари. Беручи до уваги характер цих змін, доцільно звернути увагу, що відповідним чином збільшилася і площа під ріллею на 0,51 %, площа під сінокосами на 0,71 %. Однак площа під пасовищами та багаторічними насадженнями залишилася стабільною. Загальний обсяг посівної площі збільшився на 20,41 %. Це можливо простежити і за змінами частки площі під посівами у загальному обсязі ріллі фермерського господарства «Веселий Кут». Рівень землезабезпеченості ФГ „Веселий Кут” зріс із 30,24 до 37,45 гектари сільськогосподарських угідь на одного працівника, а також із 25,03 до 31,1 гектари ріллі на одного працівника.

Збут товарів є однією з ланок у ланцюгу «виробництво-дистрибуція-споживання». Саме унаслідок виробничо-збутової діяльності сільськогосподарське підприємство одержує певний обсяг підприємницького прибутку. Ключові завдання збутової діяльності можуть бути об'єднані за трьома групами функцій. Перша - планування; друга - організація; третя - контроль і регулювання.

Особливості спеціалізації фермерського господарства «Веселий Кут» демонструють дані таблиці 2.2.

На протязі останніх п'яти років найбільший обсяг виручки від реалізації ФГ „Веселий Кут” одержує від продажів такої культури як озима пшениця. А це в середньому 66,8 % та соняшнику в середньому 26,09 % загальних обсягів реалізації сільськогосподарської продукції. Здійснюючи порівняння результатів 2021 року з результатами 2017 року, варто звернути увагу, що продаж зернових культур, соняшнику, плодів і ягід збільшився на 53,16 %, 16,18 %, 30,98 %, 37,48 %.

Підсумки функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в аграрному бізнесі суттєво залежні від обсягів забезпечення сільськогосподарського виробництва різними видами знарядь та предметів

праці, а також від їх структурного наповнення і соціально-економічної ефективності в експлуатації.

Таблиця 2.2

Динаміка структура виручки від реалізації сільськогосподарської продукції фермерського господарства „Веселий Кут”

| Вид товарної продукції               | 2017 р.      |       | 2021 р.     |       | 2021 р.<br>у % до<br>2017 р. |
|--------------------------------------|--------------|-------|-------------|-------|------------------------------|
|                                      | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн | %     |                              |
| Продукція зернових колосових культур | 3428,9       | 54,48 | 5251,2      | 65,28 | 153,16                       |
| Ріпак                                | 67,7         | 1,08  | 21,4        | 0,27  | 31,52                        |
| Соняшник                             | 2043,3       | 32,47 | 2373,6      | 29,51 | 116,18                       |
| Овочі відкритого ґрунту              | 10,2         | 0,17  | 1,2         | 0,02  | 10,88                        |
| Кукурудза на зерно                   | 413,8        | 6,58  | 98,0        | 1,22  | 23,44                        |
| Інша продукція рослинництва          | 7,2          | 0,12  | 9,4         | 0,13  | 130,98                       |
| Всього                               | 5970,6       | 100,0 | 7753,4      | 100,0 | 129,85                       |

Рівень середньорічної вартості основних фондів у ФГ «Веселий Кут» збільшився на 2,38 %, а рівень середньорічної вартості оборотних фондів зменшився на 40,6 % у порівнянні з 2017 роком. При цьому рівень фондооснащеності фермерського господарства збільшився на 1,88 %, тоді як рівень фондоозброєності зріс на 26,22 %. Це можна пояснити поточним

зростанням вартості основних виробничих засобів, а також скороченням кількості зайнятого персоналу. Між тим важливо зауважити, що суттєве зростання індикатора фондівдачі (на 148 %) ґрунтується на нарощуванні обсягів виробництва і собівартості валової продукції. До того ж на це вплинуло і фактично подвійне зменшення середньорічної вартості засобів сільськогосподарського виробництва.

Для аналізу і характеристики ефективності експлуатації основних та оборотних засобів була побудована таблиця 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка наявності та ефективності використання основних та оборотних фондів у ФГ «Веселий Кут» за роками

| Показник   | 2017   | 2019   | 2021   | 2021 в<br>% до<br>2017 |
|--|--------|--------|--------|------------------------|
| Рівень середньорічної вартості основних виробничих фондів, тис. грн. | 22212  | 21881  | 22738  | 102,38                 |
| Рівень середньорічної вартості оборотних засобів, тис. грн.          | 7318   | 5058   | 4352   | 59,46                  |
| Рівень фондооснащеності, тис. грн.                                   | 54,5   | 53,5   | 55,5   | 101,88                 |
| Рівень фондоозброєності, тис. грн.                                   | 1645,3 | 1664,7 | 2076,5 | 126,22                 |
| Рівень фондівдачі, тис. грн.   | 5,51   | 13,21  | 13,51  | 247,18                 |
| Рівень фондомісткості, тис. грн.                                     | 18,31  | 7,61   | 7,41   | 40,47                  |
| Коефіцієнт обіговості оборотних засобів                              | 5,21   | 13,51  | 12,71  | 246,84                 |
| Тривалість одного оберту оборотних засобів, днів                     | 7072,3 | 2701,8 | 2865,3 | 40,52                  |
| Оборотних виробничих засобів на 1000 грн. основних фондів, грн.      | 3295,3 | 2311,3 | 1913,7 | 58,08                  |

Рівень тривалості періоду обігу оборотних засобів зменшився протягом п'яти років фактично у два рази.

Одним із ключових елементів усієї підсистеми менеджменту підприємства є персонал. При цьому персонал може одночасно розглядатися і як об'єкт, і як суб'єкт управління. Основна мета кадрового менеджменту пов'язана з поєднанням результативного навчання працівників, підвищенням кваліфікації та мотивування до праці, а також розвитком потенціалу фахівців. Крім того, важливим є і ефективне вирішення будь-яких актуальних завдань, які визначаються сучасним ринком.

Опис характеристики персоналу господарства проведено за допомогою даних, які наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка наявності і використання трудових ресурсів у фермерському господарстві „Веселий Кут” за роками

| Показник   | 2017    | 2019    | 2021    | 2021 у %<br>до 2017 |
|--|---------|---------|---------|---------------------|
| Рівень середньорічної чисельності працівників, чол.                  | 12      | 11      | 10      | 83,33               |
| Загалом відпрацьовано - всього, тис. людино-годин                    | 17      | 14      | 11      | 64,71               |
| Загалом відпрацьовано одним середньорічним працівником, людино-годин | 1333,34 | 1250,01 | 1123,28 | 84,26               |
| Рівень річного запасу робочого часу, тис. людино-годин               | 51,976  | 47,741  | 42,159  | 81,12               |
| Коефіцієнт використання робочого часу                                | 0,68    | 0,64    | 0,57    | 84,24               |
| Рівень працевзабезпеченості  | 3,311   | 3,021   | 2,671   | 80,75               |

Дані таблиці свідчать, що чисельність персоналу у фермерському господарстві протягом останніх років дещо змінилася у бік скорочення. Безпосереднє зменшення становить близько 17 %. Наразі середньорічна чисельність працівників дорівнює 10 осіб. Таке часткове зменшення призвело і до скорочення обсягу річного запасу робочого часу. До того ж скоротився і обсяг людино-годин, які відпрацьовані одним середньорічним працівником фермерського господарства. Рівень зменшення - близько 16 %.

З метою аналізу і опису характеру зміни ключових індикаторів виробничо-фінансової діяльності використовувалася таблиця 2.5.

Усе це сприяло зменшенню і такого індикатора як коефіцієнт використання робочого часу (- 15,8 %). Значною мірою це зумовлено нераціональним використанням робочого часу, а також неефективною організацією бізнес-процесів.

Таблиця 2.5 засвідчує, що рівень рентабельності фермерського господарства «Веселий Кут» у 2017 році становив 17,9 %, у 2019 році 35,6 %, у 2021 році – 28,5 %. Таким чином, протягом п'ятирічного періоду фермерське господарство було стабільно прибутковим. Це доволі непоганий результат, зважаючи на знаходження підприємства у зоні ризикованого землеробства Дніпропетровської області. У таких посушливих зонах аграрного виробництва сільськогосподарський бізнес не завжди стає рентабельним. Але тут важливим чинником є не лише погодні умови, а й уміння команди менеджерів раціонально використовувати наявні ресурси, найкращим чином забезпечувати організацію постачальницьких, виробничо-технологічних, логістичних, маркетингових бізнес-процесів, а також максимально ефективно задіювати адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні методи управління сільськогосподарським виробництвом. Загалом у фермерському господарстві «Веселий Кут» Криворізького району з такими завданнями справляються успішно. Саме це передусім і допомагає утримувати підприємство на належному і стабільному рівні ефективності. Хоча природний чинник у певні роки теж суттєво впливав на рівень результативності аграрного підприємства.

Динаміка ключових виробничих та фінансово-економічних показників діяльності фермерського господарства „Веселий Кут” за роками

| Індикатор   | 2017 р. | 2019 р. | 2021 р. | 2021 р.<br>у % до<br>2017 р. |
|---|---------|---------|---------|------------------------------|
| Припадає на 100 гектарів сільськогосподарських угідь, тис. грн.:        |         |         |         |                              |
| - основних виробничих засобів   | 2721,4  | 266,61  | 2772,9  | 101,88                       |
| - виробничих витрат   | 1393,0  | 1385,4  | 1386,6  | 99,55                        |
| Урожайність основних сільськогосподарських культур, центнерів / гектар: |         |         |         |                              |
| - озима пшениця   | 35,5    | 44,7    | 36,2    | 103,05                       |
| - соняшник  | 21,7    | 14,5    | 23,8    | 106,98                       |
| Одержано на 100 гектарів сільськогосподарських угідь, тис. грн.:        |         |         |         |                              |
| - валової продукції   | 981,0   | 1621,6  | 1434,8  | 146,27                       |
| - валового доходу   | 290,4   | 671,8   | 469,6   | 161,83                       |
| Одержано валової продукції, грн. на:                                    |         |         |         |                              |
| 100 грн. основних виробничих фондів                                     | 360,6   | 608,6   | 517,6   | 143,55                       |
| - на одну людино-годину   | 222,6   | 429,6   | 478,4   | 215,04                       |
| Рівень рентабельності, %  | 17,9    | 35,6    | 28,5    | +10,6<br>в.п.                |

Для подальшого поглибленого оцінювання показників було задіяно такі економіко-статистичні методи як дисперсійний та кореляційно-регресійний

аналізи [54]. Взагалі індикатор дисперсії є середнім квадратичним відхиленням усіх значень ознак від їх середніх величин:

$$\sigma_{заг}^2 = \frac{\sum (Y_i - \overline{Y_{заг}})^2}{n}, \quad (2.1)$$

де  $Y_i$  – рівень собівартості 1 центнеру зернових за кожним господарством;

$Y_{заг}$  – рівень середньої собівартості 1 центнеру зернових за усією сукупністю господарств;

$n$  – чисельність господарств.

Обсяг показника міжгрупової (факторної) дисперсії, яка обумовлена впливом врожайності на вартість одиниці товарної сільськогосподарської продукції обчислюється з використанням формули:

$$\sigma_{м.гр}^2 = \frac{\sum (\overline{Y_{гр}} - \overline{Y_{заг}})^2 n}{n}, \quad (2.2)$$

де  $\overline{Y_{гр}}$  - рівень середньої собівартості 1 центнеру зернових за групою.

Рівень внутрішньогрупової (залишкової) дисперсії обчислюється з використанням формули:

$$\sigma_{вн.гр}^2 = \frac{\sum (y_i - \overline{Y_{гр}})^2}{n}, \quad (2.3)$$

Отже, загальна дисперсія дорівнює:

$$\sigma_{заг}^2 = \sigma_{м.гр}^2 + \sigma_{вн.гр}^2, \quad (2.4)$$

Міра щільності взаємозв'язку обчислюється з використанням формули:

$$r^2 = \frac{\sigma_{м.гр}^2}{\sigma_{заг}^2}, \quad (2.5)$$



Задля встановлення суттєвості взаємозв'язку між врожайністю та собівартістю зернових культур обчислюється критерій Фішера. З цією метою визначається кількість ступенів свободи, які орієнтовані на загальну, міжгрупову та внутрішньогрупову дисперсію. Обчислюється з використанням формул:

$$K_{\text{заг}} = n - 1, \quad (2.6)$$

$$K_{\text{м.гр}} = r - 1, \quad (2.7)$$

$$K_{\text{вн.гр}} = (n - 1) - (r - 1), \quad (2.8)$$

де  $n$  – чисельність підприємств;

$m$  – чисельність груп.

Після цього знаходиться величина дисперсії на одну ступінь свободи чи варіювання. Обчислюється з використанням формул:

$$d_{\text{м.гр}} = \frac{\sigma_{\text{м.гр}}^2}{K_{\text{м.гр}}}, \quad (2.9)$$

$$d_{\text{вн.гр}} = \frac{\sigma_{\text{вн.гр}}^2}{K_{\text{вн.гр}}}, \quad (2.10)$$

За допомогою таких формул встановлюється критерій Фішера:

$$F_{\text{кр}} = \frac{d_{\text{м.гр}}}{d_{\text{вн.гр}}}, \quad (2.11)$$

Таким чином, для дисперсійного аналізу відбуваються розрахунки рівня впливу врожайності зернових колосових культур на їхню собівартість у фермерському господарстві «Веселий Кут»:

$$\sigma_{\text{заг}}^2 = \frac{808,48}{15} = 53,9$$

$$\sigma_{\text{м.гр}}^2 = \frac{512,73}{15} = 34,17$$

$$\sigma_{\text{вн.гр}}^2 = \frac{296,03}{15} = 19,73$$

Згодом проводиться перевірка розрахунку дисперсій:

$$\begin{aligned}\sigma_{\text{заг}}^2 &= \sigma_{\text{м.гр}}^2 + \sigma_{\text{вн.гр}}^2 \\ 53,92 &= 34,18 + 19,74\end{aligned}$$

Використовуючи визначені дисперсії, встановлено міру щільності взаємозв'язку ( $r^2$ ):

$$r^2 = \frac{34,17}{53,9} = 0,634$$

А, отже, міра щільності взаємозв'язку демонструє, що собівартість одного центнеру зернових колосових культур на 63,5 % залежатиме від врожайності зернових колосових культур, а на 36,7 % - від решти чинників.

Крім того, визначається критерій Фішера:

$$\begin{aligned}K_{\text{заг}} &= 15 - 1 = 14 \\ K_{\text{м.гр}} &= 3 - 1 = 2 \\ K_{\text{вн.гр}} &= 14 - 2 = 12 \\ d_{\text{м.гр}} &= \frac{34,17}{2} = 17,09 \\ d_{\text{вн.гр}} &= \frac{19,73}{12} = 1,64 \\ F_{\text{кр}} &= \frac{17,09}{1,64} = 10,42\end{aligned}$$

Потрібно відшукати табличні значення критерію Фішера, які розміщені на перетині графі № 2 ( $K_{\text{м.гр}}$ ) та рядка № 12 ( $K_{\text{вн.гр}}$ ). Рівень табличного значення  $F=3,88$  [54].

Відповідно знайдене фактичне значення критерію Фішера (10,43) є суттєво більшим за табличне (3,88). Це дозволяє дійти висновку про те, різниця поміж

середніми рівнями урожайності зернових колосових культур та їхньою собівартістю не обумовлена випадковим вирівнюванням. А, отже, значення є істотним та вірогідним.

Таким чином, проведений кореляційно-регресійний і дисперсійний аналізи впливу врожайності зернових колосових культур на їхню собівартість, продемонстрували вагомий оберненопропорційний взаємозв'язок між цими показниками.

Вплив врожайності зернових колосових культур на їхню собівартість можливо простежити саме через використання засобів кореляційно-регресійного аналізу.

Для розрахунків таких рівнянь було задіяно дані деяких сільськогосподарських підприємств Криворізького району Дніпропетровської області.

З цією метою до системи рівнянь підставлено оброблені значення:

$$\begin{cases} 406,70 = 15 \cdot a_0 + 483a_1 : 15 \\ 13003,66 = 483a_0 + 15735,28a_1 : 483 \end{cases}$$

$$\begin{cases} 27,11 = a_0 + 32,20a_1 \\ 26,92 = a_0 + 32,58a_1 \end{cases}$$

$$0,19 = 0,38a_1$$

$$a_1 = -0,50$$

$$27,11 = a_0 + 32,20 \cdot (-0,50)$$

$$27,11 = a_0 - 16,1$$

$$a_0 = 43,21$$

Відповідно рівняння регресії матиме вигляд:

$$y = 43,22 - 0,51x$$

Таке рівняння свідчить про несуттєвий рівень залежності собівартості зернових колосових культур від їхньої урожайності. А, отже, при збільшенні врожайності зернових колосових культур на один центнер з гектару собівартість одного центнеру зернових колосових культур скорочується на 0,51 грн.

З метою кількісних характеристик щільності взаємозв'язку між врожайністю та собівартістю зернових колосових культур також визначався лінійний парний коефіцієнт кореляції ( $r$ ):

$$r = \frac{-6.03}{16.69} = -0.361$$

Встановлено, що показник коефіцієнту кореляції дорівнює  $r=-0,361$ . Цей індикатор засвідчує, що взаємозв'язок між врожайністю та собівартістю зернових колосових культур у деяких сільськогосподарських підприємствах Криворізького району Дніпропетровської області є оберненим та доволі суттєвим.

Коефіцієнт детермінації (Кдет.) обчислюється з використанням формули:

$$K_{дет} = r^2 \cdot 100, \quad (2.12)$$

$$K_{дет} = (-0,361)^2 \cdot 100 = 13,03 \quad (\%)$$

Коефіцієнт детермінації дорівнює 13,03 %. Цей індикатор демонструє, що з усього набору чинників, які здійснюють вплив на процеси формування та відхилення рівня собівартості зернових колосових культур, вплив індикатора врожайності становить на рівні 13,04 %, а 86,98 % - це вплив решти чинників.

Середній рівень помилки такого показника як вибірковий коефіцієнт парної кореляції ( $\sigma$ ) розраховується за допомогою формули:

$$\sigma = \frac{1-r^2}{\sqrt{n}}, \quad (2.13)$$

де  $r$  – показник коефіцієнта кореляції;

$n$  – загальна вибіркова сукупність.

$$\sigma = \frac{1-0.13}{\sqrt{15}}$$

$$\sigma = 0.225$$

З використанням отриманого значення середньої помилки вибіркового коефіцієнта парної кореляції (0,226) було знайдено ймовірність. Подекуди цей індикатор ще пов'язують з надійністю коефіцієнта кореляції ( $t_{кр}$ ). Загалом він очислюється відношенням коефіцієнта кореляції до його середньої помилки:

$$t_{кр} = \frac{r}{\sigma_r}, \quad (2.14)$$

$$t_{кр} = \frac{-0,361}{0,225} = -1,60$$

Відповідно із розрахованої надійності коефіцієнта кореляції можливо дійти висновку про те, що коефіцієнт кореляції являється ненадійним і є випадковим. А, отже, взаємозв'язок між врожайністю зернових колосових культур та їхньою собівартістю не є суттєвим.

## **2.2. Особливості реалізації функцій менеджменту у сільськогосподарському підприємстві**

Процес менеджменту ФГ „Веселий Кут” відбувається на підставі власних правил та процедур, які офіційно визначені внутрішніми документами. Це, наприклад, статут, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції,

правила трудового розпорядку, графіки роботи тощо. Деякі процедури функціонують на основі традицій, що склалися, і формальним чином не документуються. Усе це сприяє реалізації комплексу функцій менеджменту за кожним рівнем ієрархічної системи підприємства.

Планування, як складова процесного підходу до менеджменту, пов'язане з розробкою та реалізацією прогнозів, проєктів, програм, планів і т. ін. Кожен із цих засобів планування управлінської діяльності має власні особливості та специфічні умови застосування.

Зокрема, з метою успішного функціонування у довгостроковому періоді, сільськогосподарське підприємство мусить вміти передбачити різні складнощі, які могли би виникати у перспективі. Також важливо усвідомлювати і спектр нових можливостей, які можуть з'явитися за тих чи інших сприятливих або не досить сприятливих обставин. Як методичний інструмент, зазвичай для цього варто використовувати матрицю SWOT-аналізу діяльності фермерського господарства «Веселий Кут». Така матриця допомагає встановлювати взаємозв'язок між критеріями сили та слабкості, які часто корелюють або впливають із зовнішніх загроз та можливостей.

У кваліфікаційній роботі проводився порівняльний аналіз ключових конкурентів ФГ «Веселий Кут». При цьому найбільш детально оцінювалися фермерські господарства «Салют» та «Рівний Агро» Криворізького району Дніпропетровської області. У результаті SWOT-аналіз дозволив встановити найсуттєвіші проблеми фермерського господарства «Веселий Кут». Передусім вони пов'язані із падінням обсягів реалізації продукції через блокування логістичних можливостей унаслідок військових дій після нападу на Україну російської федерації. До цього також можна додати і традиційні проблеми, які зумовлені сезонністю, посиленням конкуренції тощо.

Система менеджменту ФГ «Веселий Кут» характеризується використанням простої лінійно-функціональної організаційної структури управління. Такий варіант структури є найбільш прийнятним для фермерського господарства «Веселий Кут», бо сільськогосподарське підприємство є незначним як за обсягами землекористування, так за середньорічним штатом працівників. А для

дрібнотоварних господарств такий формат організації управління наразі є найбільш прийнятним і оптимальним.

Проста лінійно-функціональна організаційна структура управління являє собою вдале поєднання лінійної та функціональної структур, кожна з яких має окремі переваги. Проте саме синтез цих двох типів дозволяє якнайкраще використати існуючі можливості для малих підприємств у сільському господарстві. Основою лінійно-функціональної структури одночасно є чітка вертикаль управління та спеціалізація менеджерської праці за окремими функціями, а також гнучкість та адаптивність в ухваленні різних управлінських рішень. Особливо це актуально для технологічних та маркетингово-логістичних операційних бізнес-процесів.

За такої організаційної структури управління функції, які стосуються усього підприємства, зокрема у контексті кадрової політики, підготовки технологічного виробництва, планування постачання, проектування інвестицій, організації продажів тощо, реалізуються через спеціальні функціональні структурні підрозділи або відповідних посадових осіб. Усі вони отримують належні повноваження для ухвалення спеціальних рішень та віддачі розпоряджень, але, на відміну від лінійних служб та керівників, виключно у сфері власної компетенції та відповідальності за галузю. Кінцева результативність роботи сільськогосподарського підприємства «Веселий Кут» є загальною відповідальністю керівника фермерського господарства. Одним з його завдань є забезпечення того, щоб кожен функціональний підрозділ або функціональний менеджер належним чином здійснював власний внесок у досягнення цілей організації. Завдяки цьому керівнику фермерського господарства важливо чимало зусиль витратити саме на координування та контроль роботи підлеглих (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Спектр основних функцій, прав (повноважень) та відповідальності менеджера фермерського господарства „Веселий Кут”

| Посада | Функція   | Відповідальність та повноваження   |
|--------|---|--|
| Голова | <p>Здійснює керівництво згідно з місією та стратегією, чинним законодавством, цілями і завданнями виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності господарства, з урахуванням повноти відповідальності, яка пов’язана із наслідками обраних альтернатив та прийнятих управлінських рішень, забезпечуючи зберігання та результативне використання майнового комплексу господарства, а також фінансово-економічні результати господарської діяльності</p> | <p>Має права (повноваження):</p> <p>Представляти сільськогосподарське підприємство у взаємовідносинах з фізичними та юридичними особами, а також органами в системі публічного управління та адміністрування.</p> <p>Здійснювати розпорядження майном та ресурсами фермерського господарства, дотримуючись вимог, які визначені чинним законодавством, статутом та рештою нормативно-правових актів.</p> <p>Має нести відповідальність:</p> <p>За нормативно-правові та процедурні порушення, які пов’язані із процесом ведення господарської діяльності</p> <p>За нанесення матеріальних збитків</p> <p>За наслідки, що стали результатом прийнятих рішень, а також пов’язані з виходом за межі встановлених прав і повноважень, які відображені у чинному законодавстві, статуті сільськогосподарського підприємства, інших нормативно-правових актах.</p> |

Переваги існуючої системи менеджменту у ФГ „Веселий Кут” пов’язані з: високою ефективністю за незначного різноманіття готової товарної продукції та



використання аграрних ринків; централізованим контролем, який передбачає забезпечення єдності у вирішенні завдань підприємства; функціональною спеціалізацією та досвідом; високим рівнем задіяння потенціала фахівців за кожною функцією менеджменту; економічністю, яка може досягатися через однорідність видів операцій та ринків сільськогосподарської продукції, на яких представлено фермерське господарство «Веселий Кут».

Мотивування, як одна з основних функцій менеджменту у ФГ „Веселий Кут”, орієнтована на процес спонукання працівників до дій через формування певного мотиву поведінки з метою досягнення як окремої особистісної цілі, так і цілі бізнес-організації.

Оплата праці персоналу ФГ „Веселий Кут” зазвичай має дві частини: постійну і змінну. Як правило, заробітна платня змінюється унаслідок тих чи інших досягнень працівників, а фіксований оклад є певною соціальною гарантією незалежно від поточного рівня продуктивності праці. А, отже, значення фіксованого окладу у системі мотивування є доволі мінімальним і найчастіше він стимулює саме процес кар’єрного зростання персоналу фермерського господарства.

Тому провідне значення у системі матеріального стимулювання працівників ФГ «Веселий Кут» належить змінній частині заробітної платні, яка включає премії, штрафи і вирахування. Останні якраз найбільше спонукають забезпечення якісного виконання працівниками окреслених їм завдань, а також підтримують корисну ініціативність у роботі. ФГ «Веселий Кут» можна порекомендувати використовувати практику, коли для працівників, дії яких прямо впливають на т.з. «центри доходів», змінна частка заробітної платні встановлюється на рівні не менше як 50 %. Натомість, частка змінної частини в оплаті працівників т.з. «центрів витрат» має бути на рівні 20-30 %. Це, наприклад, бухгалтерська служба, відділ постачання тощо. Іншими словами рівень змінної частини у загальних доходах працівника має стати чутливим і гнучко мотивувати персонал до якнайкращих результатів власної роботи та продуктивності праці.

Тут варто також зазначити, що інколи деякі штрафи та вирахування безпосередньо не передбачаються чинною нормативною базою. Але, якщо вони цілком обґрунтовані і корисні для мотивації і підвищення продуктивності праці, то можуть бути зреалізовані через зменшення обсягів преміювання працівників фермерського господарства „Веселий Кут”.

Робочий процес у ФГ «Веселий Кут» побудований так, щоб за кожним працівником була закріплена персональна відповідальність за свою ділянку роботи. Контролювання виконання трудових процесів безпосередньо здійснюється головою фермерського господарства. Його діяльність також передбачає і моніторинг потенційних ринків сільськогосподарської продукції, підтримку та закріплення контактів із крупними клієнтами та посередниками. Топ-менеджмент ФГ «Веселий Кут» надає значної уваги процесам організації продажів із переконанням того, що це необхідна умова для стабільно успішного розвитку аграрного підприємства у довгостроковій перспективі. Функція контролю у фермерському господарстві також активно реалізується через бухгалтерський відділ. До цього відділу надходить інформація про наявність та рух різних засобів, а також про різні фінансово-господарські операції. Важливо також додати, що ФГ «Веселий Кут» здійснює інвестування у інноваційні проекти як з власних джерел, так і за рахунок кредитних ресурсів, отриманих у комерційних банках.

Збільшення результативності менеджменту у ФГ «Веселий Кут» потребує звернення особливої уваги на контролювання виробничо-технологічних бізнес-процесів та запровадження спеціальних інформаційних управлінських систем для контролю. Це може бути пов'язано із формалізованою системою підготовки інформації, яка потрібна для прийняття менеджерських рішень. Спеціальна інформаційна управлінська система має бути орієнтована на попередній, поточний та майбутній контроль виробничо-технологічних та маркетингово-логістичних бізнес-процесів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Специфіка процесу менеджменту виробничо-комерційної діяльності у фермерському господарстві «Веселий Кут»

| Вид   | Характеристика   | Оцінювання впливу на працівників   |
|---|--|--|
| Співставлення отриманих результатів із запланованими або визначеними стандартами підприємства | На цій стадії етголова фермерського господарства має визначати, на скільки одержаний результат відповідає очікуваному або нормативному. При цьому також ухвалюється і інше доволі важливе рішення про припустимий діапазон відхилень у досягнутих результатах. | Оцінювання інформації про одержаний результат. Голова фермерського господарства має вирішувати на скільки одержана інформація є важливою. Такою вважається інформація, що об'єктивно описує досліджувані явища та суттєво потрібна для прийняття правильних рішень |
| Здійснення потрібних дій, які коригують поточну діяльність фермерського господарства          | Перегляд планів-проектів, перерозподілення задач, модифікування цілі, удосконалення технологій та управлінських процесів   | Сутність корегування в усіх випадках передбачає те, щоб розуміти причину відхилень, а також забезпечити якнайшвидше повернення бізнес-організації до правильного порядку управлінських дій   |

Діяльність, яка пов'язана із забезпеченням результативності систем контролювання операційних процесів у фермерському господарстві «Веселий Кут» передбачає такі стадії: ідентифікація рівнів якості згідно з вимогами користувачів; формування середовища для досягнення відповідних рівнів якості; розроблення технологій; підготовка обладнання; купівля матеріальних ресурсів; добір та підготовка персоналу; формування техніко-технологічного контролю; переналадження виробнич-технологічного процесу для більш якісного

допродажного або післяпродажного сервісу; ліквідування наявних слабких сторін; стабілізування досягнутих рівнів якості сільськогосподарського виробництва.

Використання у ФГ «Веселий Кут» методів, які орієнтовані на автоматизований контроль та глибокий економічний аналіз на основі сучасних цифрових технологій, сприятиме не лише звільненню управлінського персоналу від виконання численних рутинних робіт та функцій, але і прискорить розробку та прийняття рішень, які будуть максимально оптимальними для заданих умов.

Для цього у ФГ „Веселий Кут” застосовуються різні групи методів управління (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Особливості задіяння груп методів управління у фермерському господарстві «Веселий Кут»

| Група методів                 | Вид методів   | Напрями застосування методів управління  |
|-------------------------------|---|--|
| Організаційно-адміністративні | Регламентування сфер діяльності працівників               | Система адміністративних розпоряджень, наказів, правил, положень, порядків, регламентів  |
| Економічні                    | Аналізування, прогноз, планування, проектування           | Встановлення балансів економічних ресурсів, оптимізація бізнес-процесів, виявлення основних та додаткових потреб у працівниках, джерел забезпечення фінансовими ресурсами та ін. |
| Соціально-психологічні        | Методи психологічного добору, оцінювання працівників тощо | Здійснення тестування працівників, проведення підвищення кваліфікації, тренінгові програми, формування систем нематеріального мотивування та ін.                                 |

Обсяг застосування тих чи інших методів управління на різних рівнях менеджменту змінюється. При цьому технологія менеджменту у ФГ „Веселий

Кут” орієнтована на реалізацію управлінських рішень за трьома послідовними етапами: підготовка рішень; прийняття рішень; імплементація рішень. До того ж обсяг даних, які потрібно опрацювати на кожному етапі часто є доволі різним.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ У ФГ „ВЕСЕЛИЙ КУТ”**

### **3.1. Поліпшення процесу управління за функціями у фермерському господарстві**

У фермерському господарстві „Веселий Кут” важлива увага має приділятися багатьом об’єктам управління. Серед них, зокрема і ті, які пов’язані з процесами планування фінансової і економічної діяльності, а також кадровим менеджментом.

Один з напрямів процесу поліпшення результативності менеджменту економічної стійкості ФГ „Веселий Кут” є вдосконалення системи внутрішнього економічного планування на підприємстві. Основною метою такого планування є забезпечення виробничо-економічних можливостей задля успішної підприємницької діяльності, отримання потрібних для цього засобів. А у результаті і висока ефективність усіх видів діяльності господарства. Зазвичай, при підвищенні рівня економічного планування зростає і ефективність менеджменту аграрного підприємства. ФГ „Веселий Кут” тут також не є виключенням.

Короткостроковий вимір робить важливим елементом збільшення рівня економічної стійкості ФГ „Веселий Кут” систему бюджетування. Цей процес уособлює основну сутність сучасних технологій соціально-економічного планування. Бюджетування створює можливості для розробки та контролю процесу виконання планів, оперативної оцінки відхилень фактичних індикаторів від запланованих. Причому це все може відбуватися за єдиного інформаційного формату. Ці процеси оперативного ухвалення менеджерських рішень та корекції поточних дій виражають ключові вимоги до результативності систем фінансового менеджменту. Причому це стосується саме динамічного економічного середовища. Тому процеси економічного планування є циклами з прямими і зворотними зв’язками. Прямі зв’язки зумовлені ланцюгом: розробка стратегії – складання плану та контролю за його виконанням, тоді як зворотні:

оцінювання результатів виконання – коригування плану. Остаточним підсумком процесів планування можна вважати розроблену систему довготермінових, поточних та оперативних планів. Плани включають комплекс основних параметрів діяльності господарства загалом, мережі структурних підрозділів та філій, що повинні забезпечуватися фінансово-економічними ресурсами до завершення планових періодів. Процеси планування є трудомісткими. Вони в потребують суттєвих зусиль всіх спеціалістів та керівників ФГ „Веселий Кут”.

Запровадження системи економічного планування на основі бюджетування забезпечуватиме ФГ „Веселий Кут” переваги, які пов’язані із:

- умовами для щомісячного розроблення бюджетів структурних підрозділів господарства;
- більш реальними визначеннями об’ємів і структури доходної та витратної частини;
- значною самостійністю структурних підрозділів у затратах фінансових ресурсів на заробітну платню у межах затвердженого бюджету сільськогосподарського підприємства;
- зменшенням затрат робочого часу працівниками фінансово-економічних підрозділів господарства за рахунок мінімізування чисельності цільових індикторів бюджетування;
- раціональним використанням фінансово-економічних ресурсів аграрного підприємства та ін.

Під час складання бюджету окремого структурного підрозділу та служби ФГ „Веселий Кут” варто брати до уваги принцип декомпозиції. Він орієнтований на те, що кожен з бюджетів нижчого рівня є деталізуванням бюджету вищого рівня. Наприклад, бюджет бригади та відділу входить до зведеного (консолідованого) бюджету підприємства. Оптимальний бюджет – це бюджет, у якого розділи доходів дорівнюють видаткам. Під час дефіциту (неспівпадіння доходної та витратної частин зведених бюджетів господарства) з’являється потреба його корекції через зростання доходів або зменшення обсягу валових витрат.

Найважливіша проблема у середовищі фінансово-економічного планування зумовлена забезпеченням обґрунтованості розроблення планів, а також їх реалістичності. Це суттєвим чином залежатиме від верифікації даних стосовно продажів, рівня дебіторської заборгованості та термінів її погашення, а також процедури фінансування і налагодження діяльності служб, які задіяні для формування фінансових планів.

Важливу позицію у сфері фінансово-економічного планування і аналізування ФГ „Веселий Кут” можуть отримати кількісні методи. Це, зокрема: кореляційно-регресійний аналіз, лінійне програмування, економетричне моделювання тощо.

Виявивши низку конкретних зауважень стосовно нестабільного становища ФГ „Веселий Кут”, варто оцінити і спектр загальних недоліків, які потрібно усувати різними шляхами (і у виробничій підсистемі, і в управлінні економічною системою господарства загалом).

Передусім ФГ „Веселий Кут” повинне збільшити об’єми продажу готової продукції, робіт та послуг. Збутом та підтримкою продажів на сільськогосподарських ринках повинен займатися експерт у сфері 0000маркетингової діяльності. Такий фахівець має забезпечувати просування готової продукції, робіт та послуг не лише на регіональні, а й на більш масштабні аграрні ринки.

Запровадження сучасних моделей маркетингового менеджменту забезпечить зв’язок із рештою структурних підрозділів господарства. Це може сприяти підвищенню ефективності їх роботи.

Звісно, що це потребуватиме витрат часу та матеріальних ресурсів. Проте втілення таких міроприємств допоможе забезпечувати зростання економічної ефективності ФГ „Веселий Кут”. Це станеться завдяки прискоренню обігу товарів, що загалом поліпшить фінансове становище суб’єкта господарської діяльності у сфері агробізнесу.

Зменшення рівня собівартості товарів дасть можливість господарству стати конкурентноспроможнішим у сфері продажів. Завдяки впровадженню нових видів техніки та технологій, можуть більш раціонально використовуватися як



матеріальні, так і трудові ресурси, а також зменшиться питома вага постійних витрат у собівартості товарів. Причиною цього стане те, що зменшення затрат здійснює прямопропорційний вплив на зростання прибутків господарства. А високий рівень собівартості, як і зменшення обсягів продажу товарів, що притаманне для ФГ „Веселий Кут” у звітному 2021 р., є передумовою для розвитку ризиків неплатоспроможності господарства. Відповідно дефіцит власних джерел фінансових ресурсів негативно вплине на рівень економічної стійкості фермерського господарства.

У звітному 2021 р. у ФГ „Веселий Кут” простежуються тенденції щодо збільшення питомої ваги обігових коштів для формування фінансово-інвестиційних ресурсів. Це засвідчує те, що для фермерського господарства актуальним є комплекс заходів, спрямованих на приріст основних фондів. А, отже, можливо надати рекомендації для ФГ „Веселий Кут”, які пов’язані із:

- спрямуванням частки прибутків на розвиток матеріально-технічної бази господарства;
- запровадженням прискореного амортизування активної частки основних фондів;
- одержанням кредитного забезпечення для фінансування інвестиційних проєктів господарства;
- переглядом нормативного забезпечення власних обігових коштів щодо можливості зменшення та ін.

До того ж певні проблеми зумовлені проведенням фінансово-економічного аналізу у ФГ „Веселий Кут”, бо забезпечення відповідного аналізування повинне супроводжуватися відповідною інформаційною базою, а саме: фінансовою звітністю.

Основні недоліки системи фінансової звітності ФГ „Веселий Кут” пов’язані з: відсутністю належної повноти звітності, що забезпечувало би достовірне оцінювання його фінансово-економічного становища; невизначеністю інформаційного змістовного наповнення, що має підтримувати процес розробки та прийняття рішень менеджерами; відсутністю диференціювання звітності

керівників і фінансової звітності фермерського господарства, що може спричинювати повторення аналізу одних і тих же індикаторів тощо.

Саме тому важливі напрями збільшення економічної стійкості ФГ „Веселий Кут” повинні пов’язуватися з: підвищенням прибутків через більш ефективне задіяння виробничих потужностей фермерського господарства, запровадженням контролінгових інструментів, поліпшенням системи соціально-економічного проектування, втіленням міроприємств, які спрямовані на приріст обігових фінансових ресурсів та ін.

Формування науково обґрунтованої системи планування кадрового резерву у ФГ „Веселий Кут” потребує задіяння певних методичних підходів до ретельного вивчення кадрів у процесів відбору, призначення тощо.

Доволі вагому роль у фермерському господарстві „Веселий Кут” має займати добір та перевірка (тестування) претендентів на менеджерські посади на усіх рівнях управління. Під час заміщення посад топ-менеджерів, це передусім передбачає ретельну, суто індивідуальну перевірку й оцінку кожного із кандидатів на вакантні місця.

У сфері кадрового менеджменту ФГ „Веселий Кут” кожен менеджер має чітко усвідомлювати рівень компетентнісної цінності того чи іншого працівника для господарства. Рекомендується це наближено оцінювати за системою п’яти грейдів. Наприклад: 1) звільнення працівника можна розцінювати як суттєву втрату для фермерського господарства; 2) заміна фахівця є надто ускладненою; 3) працівник може бути замінений; 4) звільнення спеціаліста суттєво не позначиться на роботі підприємства чи підрозділу; 5) фахівець може бути звільнений і це фактично взагалі не вплине на стан справ.

Сьогодні топ-менеджери фермерського господарства „Веселий Кут” повинні застосовувати новітні форми та методи роботи із резервом управлінських кадрів. Такі форми мають узгоджуватися із рештою елементів організації праці та менеджменту, а також із системою оплати праці, зокрема й тією, що орієнтована на диференційоване преміювання.

Для використання у ФГ „Веселий Кут” рекомендується план поліпшення роботи з кадрами менеджерів та фахівців.

Виявлення сильних сторін та недоліків серед працівників та реалізація міроприємств, що впливатимуть із результатів цього вивчення, є важливим елементом кадрового менеджменту.

Сучасний динамічний економічний розвиток НТП спонукає підприємства агробізнесу знаходити нові напрямки стабілізування та еволюціонування діяльності. Це також стимулює приділення більшої уваги процесу вибору і розроблення стратегій кадрового менеджменту.

Комплекс основних стратегічних висновків, одержаних унаслідок здійсненого масштабного аналізу стану господарства, має містити і ключові напрями поліпшення кадрової політики.

Кадрові стратегії на підприємстві можуть бути багачисельними. Однак усі вони переважно ґрунтуються на основі стратегічних альтернатив. Підприємства доволі часто зупиняють власний вибір на тій, чи іншій альтернативі, бо це є найлегшим, зручним та найменш ризикованим способом дії.

Перспективні принципи стратегічного кадрового менеджменту ФГ „Веселий Кут” можуть бути пов’язані із:

- децентралізацією менеджменту аграрного підприємства для формування тісної співпраці між взаємодіючими структурними елементами, що мають значний рівень самостійності;
- зростанням кількості персоналу, що залучається до розроблення менеджерських рішень на підприємстві;
- ототожненням працівника з господарством: кожен працівник є «людиною компанії»;
- підвищенням спроможності кожного працівника до новацій та креативних творчих рішень;
- постійним навчанням працівників під час роботи фермерського господарства;
- постійним пошуком альтернатив у профілактиці та вирішенні управлінських проблем господарства;
- використанням нестандартного режиму роботи працівників із гнучкими графіками;

- застосуванням нових форм мотивування до роботи й раціоналізаторства, орієнтованого на потреби бізнесу та особистості;
- здійсненням програми довготермінового фахового розвитку персоналу, зокрема і планування кар'єрного зростання;
- активним формуванням нових підходів у працівників із орієнтуванням на зміни та постійний розвиток;
- підприємницьким стилем роботи, який здатен своєчасно помічати зміни у розвитку аграрних ринків;
- активним використанням ідеї постійного поліпшення товарів, робіт та послуг організацій-споживачів;
- опорою на системи адаптивного лідерства серед працівників і особистісні контакти персоналу із зовнішнім середовищем фермерського господарства;
- підкресленою та підкріпленою чіткими діями постійною та цілеспрямованою підтримкою індивідуальних ініціатив персоналу фермерського господарства;
- відходом від домінування адміністративних методів управління та переходом до корпоративної культури організації, що ґрунтується на спільності інтересів, а не лише на принципах і законах влади та жорсткого ієрархічного підпорядкування;
- співробітництвом, новаторством креативної природи особистості, визнанням її здібностей та хисту;
- підвищенням значення неформальних комунікацій та створенням сприятливого морально-психологічного клімату;
- опорою на загальнолюдські, корпоративні та особистісні інтереси працівників фермерського господарства;
- створенням спеціальних структурних підрозділів, які здійснюватимуть формування загальнокорпоративних цінностей;
- гармонійною взаємодією формальних та неформальних організацій, коли ключова роль віддається першій, а наявність другої тільки частково береться до уваги;
- орієнтацією місії господарства на гуманістичні цінності і т. ін.

Власники бізнесу розглядають вищих менеджерів як повноважних представників своїх інтересів, які фактично отримують не тільки заробітну платню, але й частку у прибутках бізнесу. Відбір, оцінка та просування кожного з них здійснюється індивідуально. Форма підвищення кваліфікації та підготовки до нових посад покликана надати менеджерам максимум корисної інформації та навичок за мінімального використання часу керівника.

Менеджери середнього рівня є найчисельнішою ланкою в організації адміністративного управління у виробничій і невиробничій сферах підприємства, часто переходять з однієї посади на іншу для формування кадрового резерву на вищі керівні посади. Менеджери ФГ «Веселий Кут» цього рівня підходять для створення складних систем кадрової роботи, які мають включати завдання забезпечувати:

- процес планування роботи менеджерів, їх кар'єри та просування по службі;
- конкурсний відбір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад;
- оцінювання результатів роботи працівників, а також їх професійних, ділових та особистих якостей;
- регулярний процес оцінки для всіх керівників середньої ланки за особистої участі керівників вищої ланки;
- активну перепідготовку та підвищення кваліфікації керівників з урахуванням перспектив їх просування.

Менеджери початкового рівня набираються з числа працівників або молодих спеціалістів, більшість з яких вперше обіймають посади, пов'язані з управлінням людьми. У кадровому резерві для цих посад ставляться такі основні завдання як підбір співробітників з лідерськими здібностями, оволодіння базовими знаннями менеджменту, ефективне введення посад та інше.

При формуванні резерву управлінських кадрів можуть прийматися довгострокові та поточні плани забезпечення керівниками та фахівцями структурних підрозділів. Такі програми розробляються у вигляді так званих програм «управління кар'єрою менеджерів» і «управління персоналом». Найбільш виразними особливостями їх завдань є:

- детально зафіксувати керівні посади, які будуть вакантними у майбутньому;

- індивідуальне планування кар'єри керівників і спеціалістів для кожного резерву просування з урахуванням потреб підприємства і якості кандидатів на посаду, створення стимулів для підвищення продуктивності праці осіб з перспективою просування.

Програма управління кар'єрою для керівників ФГ «Веселий Кут» може включати:

- визначення довгострокового попиту на висококваліфікованих фахівців;
- щорічне оцінювання результатів роботи усіх керівників, спеціалістів і робітників, регулярне оцінювання їх особистих якостей та здібностей;
- опитування співробітників, щоб зрозуміти їхні перспективи просування по службі, визначення їхніх особистих переваг та надання консультацій працівникам з цих питань;
- визначення потреби у перепідготовці та підвищенні кваліфікації керівників та розробка індивідуальних планів «розвитку керівника» [12, 22].

### **3.2. Проектування рішень в системі менеджменту господарства засобами моделювання та матричного аналізу**

У процесі проектування менеджерських рішень у ФГ „Веселий Кут” потрібне і можливе формування реалістичних економетричних моделей на основі методу лінійного програмування, котрі можливо формалізувати та з їх допомогою доповнити цифрове забезпечення управлінських дій. Це дозволить здійснювати прогноз економічних процесів та керувати соціально-економічною результативністю діяльності фермерського господарства, спираючись на методологію наукових передбачень.

Економіко-математичну модель пов'язують з концентрованим вираженням суттєвих соціально-економічних зв'язків між об'єктами (процесами), які досліджуються. Таке вираження описується за допомогою математичної функції, нерівності, рівняння, цифрового апарату, формальної аналітичної логіки тощо.

Моделювання - це процес, який орієнтований на побудову, вивчення та задіяння тієї чи іншої моделі. Це невід'ємна частина різних видів цілеспрямованих діяльностей. Процеси моделювання пов'язують з трьома елементами, які формують системи: суб'єкти досліджень (системні аналітики); об'єкти досліджень; моделі, що опосередковують відносини поміж об'єктами, що вивчаються, і суб'єктами, що пізнаються (системними аналітиками).

Послідовності впроваджень та змістовність стадій циклів економіко-математичних моделювань під час проєктування менеджерських рішень у фермерському господарстві „Веселий Кут” можуть бути пов'язані із:

- постановкою економічних проблем і їх якісним аналізом. Така стадія орієнтована на ідентифікацію найважливішої риси та властивості об'єктів, які підлягають моделюванню, та абстрагуються від другорядної; дослідження структур об'єктів та ключової залежності, яка поєднує різні елементи; формування гіпотези, яка пояснює поведження та еволюціонування різних об'єктів;

- побудовою математичної моделі. Така стадія орієнтована на формалізацію економічних проблем, опис їх як конкретної математичної залежності за допомогою функції, рівняння, нерівності і т. ін.;

- математичним аналізом моделей. Така стадія пов'язана зі з'ясуванням загальної властивості моделей. Для цього зазвичай застосовується низка математичних прийомів дослідження. Найважливішим моментом тут є довести те, що існують рішення у сформованих моделях. У аналітичних дослідженнях моделей можна розглядати низку питань. Зокрема: чи існують загалом єдині рішення; яка система змінних (невідомих) може включатися у такі рішення; якими можуть бути взаємозв'язки між ними; за якими рамками та у залежності від котрих вихідних умов такі рішення можуть змінюватися; яким є характер таких змін тощо. За тих умов, при яких за допомогою аналітичних методів не вийде виявити всезагальні властивості моделей, а спрощення моделей призводить до неприпустимих наслідків, можуть переорієнтовуватися на числові методи дослідження;

- підготовкою інформації. Процес моделювання встановлює низку жорстких вимог до інформаційних систем. До того ж часу наявність реальних можливостей отримання інформації обмежує обрання моделі, яка рекомендується для практичного застосування;

- числовими розв'язками. Така стадія орієнтована на розроблення алгоритму з метою числового розв'язку задач, формування програмного забезпечення та безпосереднього здійснення обчислень. Складності на цій стадії перш за все обумовлені значною багатовимірністю соціально-економічних задач, потребою в опрацюванні великого масиву інформації. Завдячуючи високому рівню швидкості сучасних цифрових технологій, стає можливим проведення числових модельних експериментів, а також вивчення поведінки моделей за різноманітних значень окремих умов;

- аналізом кількісних результатів та їхнього застосування. На цій завершальній стадії циклу з'являються запитання стосовно правильності та повноти підсумків моделювання, щодо рівня практичного задіяння таких результатів.

З метою окреслення перспективного стратегічного шляху формування товарної лінійки виробництва фермерського господарства „Веселий Кут” у кваліфікаційній роботі застосовано методологію економіко-математичного моделювання на основі методу лінійного програмування. Такий підхід дозволив, спираючись на середньобагаторічну інформацію щодо результатів підприємницької діяльності фермерського господарства, сформувати проєкт перспективного розвитку підприємства у сфері агробізнесу у найближчій перспективі.

За змінні матриці економетричної моделі задачі було обрано площі сільськогосподарських угідь ФГ «Веселий Кут» (гектарів) під:

X1- озимою пшеницею;

X2- соняшником;



X3- ріпаком;

X4- овочами;

X5- кукурудзою на зерно;

X6 - іншими культурами і паром.

Система обмежень економіко-математичної моделі задачі за:

1) площею ріллі

$$X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + X6 \leq 340,0$$

2) трудовими ресурсами

$$24,6X1 + 27,9X2 + 26,9X3 + 28,8X4 + 27,7X5 + 14,6X6 \leq 135876$$

3) виробничими витратами

$$8880X1 + 7260X2 + 8270X3 + 9750X4 + 9450X5 + 4260X6 \leq 6426590$$

4) обсягами внесення мінеральних (азотних) добрив (діюча речовина)

$$24,3X1 + 21,8X2 + 26,8X3 + 28,3X4 + 20,5X5 + 15,8X6 \leq 134588$$

4) площею соняшнику

$$X2 \leq 41$$

5) площею під іншими культурами та паром

$$X_6 \geq 26$$

б) договірними зобов'язаннями щодо обсягів озимої пшениці

$$34,1 X_1 \geq 1801$$

Цільовою функцією є максимальний прибуток від сільськогосподарської діяльності:

$$3260X_1 + 3160X_2 + 2290X_3 + 3150X_4 + 4860X_5 + 1880X_6 - \text{MAX}$$

Макет матриці економетричної моделі задачі наведено у додатку А. Результати ж розв'язку задачі представлено у додатку Б. Унаслідок одержані такі результати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оптимальний проєкт структури площ під сільськогосподарськими культурами у фермерському господарстві „Веселий Кут”, гектарів

| Площі під:                | 2021 р. | Проєкт на перспективу (2023-2024 рр.) | Відхилення (+-) |
|---------------------------|---------|---------------------------------------|-----------------|
| озимою пшеницею           | 210,1   | 217,1                                 | +7,0            |
| соняшником                | 78,2    | 40,2                                  | -38,0           |
| ріпаком                   | 8,3     | -                                     | -8,3            |
| овочами                   | 18,4    | 15,4                                  | -3,0            |
| кукурудзою на зерно       | 14,1    | 35,2                                  | +15,1           |
| іншими культурами і паром | 11,2    | 32,3                                  | +21,1           |
| Разом                     | 340,0   | 340                                   | -               |

Дані таблиці 3.1 засвідчують той факт, що з агротехнічної або економічної точки зору доцільно частково зменшити у структурі площ під

сільськогосподарськими культурами площі, які відведені під соняшник і овочі, а саме на 38,0 і 3,0 гектари. Ріпак загалом доцільно вилучити із виробничої системи фермерського господарства як низькоприбуткову культуру. Разом з тим варто збільшити об'єми сільськогосподарського виробництва кукурудзи на зерно (+15,1 гектарів), а також озимої пшениці (+ 7,0 гектарів). До структури площ під сільськогосподарськими культурами також важливо додати зернобобові (наприклад, горох) і частково пар. Такий підхід цілком може сприяти належному поліпшенню земельних угідь, які протягом багаторічного періоду значною мірою виснажуються під технічними культурами. Запропоновані часткові зміни могли б забезпечити і підвищення економічної ефективності агробізнесу фермерського господарства, а, отже, і рівня його конкурентоздатності.

До того ж загальні обсяги готової продукції за таких змін дещо зростуть. Це може відбутися завдяки підвищенню врожайності і збільшенню виробничих площ під більш прибутковими культурами. Таким чином, рівень прибутку підвищиться зі 1630 тис. грн до 2270 тис. грн. До того ж очікується й зростання показників рентабельності, зокрема з 28,5 % до 44,2 %. Ці обставини обов'язково мають враховуватися під час обрання або опрацювання майбутніх конкурентних стратегій розвитку агробізнесу фермерського господарства „Веселий Кут”.

Одна з найпопулярніших і відомих методик здійснення аналізу товарної номенклатури (товарної лінійки виробництва) у системі корпоративних відносин пов'язана із застосуванням того чи іншого матричного методу. Такі методи переважно асоціюються з побудовою двовимірної матриці. Однак може розглядатися і матриця з більшою розмірністю у системі метричних показників, які оцінюються.

При цьому одна з осей на двовимірній матриці містить індикатори оцінювання становища чи перспективи розвитку ринків. Мова йде про т.з. «стратегічні зони господарювання» (СЗГ) (вертикальна вісь), а також «стратегічні одиниці бізнесу» (СОБ) (горизонтальна вісь) – індикатори оцінювання конкурентоздатності певних СОБ фермерського господарства. На перетині формується та чи інша стратегія.

До того ж застосовується готова матриця, яка була розроблена фахівцями консалтингової компанії у м. Бостоні (США).

При цьому виокремлюються такі стадії товарно-портфельного аналізу за допомогою матричних методів:

- визначається ієрархія рівнів компанії, на котрих аналізуватиметься товарна номенклатура (лінійка виробництва): від рівнів окремих продуктів до рівнів компанії загалом;

- визначається стратегічна одиниця бізнесу (СОБ), яка буде позиціонуватися на матриці товарної номенклатури (лінійки виробництва). Це робиться тому, що часто стратегічна одиниця бізнесу суттєво відрізняється від того чи іншого виробничого підрозділу, бо вона може стосуватися декількох товарів, які задовольнятимуть схожу потребу;

- визначаються параметри матриці, за котрими буде проводитися аналізування товарної номенклатури (лінійки виробництва). Це важливо для уяви про те, яка інформація має збиратися для аналізування та обрання змінних, за якими здійснюватиметься процес оцінювання стратегічних зон господарювання;

- збираються і аналізуються вихідні дані за всіма вищевизначеними параметрами матриці;

- проєктуються та аналізуються матриці товарної номенклатури (лінійки виробництва). Це має допомогти зрозуміти поточне становище товарного портфелю. На цій підставі топ-менеджмент матиме можливість здійснювати прогноз майбутнього стану з урахуванням різних сценаріїв розвитку бізнес-середовища;

- обрання бажаних товарних номенклатур (лінійок виробництва), які найкращим чином сприятимуть досягненню мети компанії з урахуванням альтернатив [6, 18, 50].

Згідно з методикою проєктування матриці «Бостон консалтинг груп» була визначена середньобагаторічна частка (доля) ринку товарної продукції ФГ „Веселий Кут”. Крім того, бралися до уваги і дані низки його ключових конкурентів на основних ринках (табл. 3.2).

Відповідно до методики визначено відносну частку (долю) ринку. Методично це передбачало частку (ділення) між середньобагаторічною простою долею ринку ФГ „Веселий Кут” та середньобагаторічною простою долею ринку ключових конкурентів. Розрахунки проводилися за усіма видами товарної номенклатури (лінійки виробництва) фермерського господарства (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Розрахунок середньобагаторічної простої долі ринку ФГ „Веселий Кут” та його ключових конкурентів у Криворізькому районі Дніпропетровської області (Софіївська об’єднана територіальна громада)

| Товарна номенклатура (лінійка виробництва) | Середньобагаторічна проста доля ринку (2017-2021 рр.), % |                     |
|--|--|---------------------|
|  | ФГ „Веселий Кут”   | Ключовий конкурент* |
| озима пшениця                              | 0,321  | 11,21               |
| соняшник                                   | 0,142  | 14,52               |
| ріпак                                      | 0,061  | 15,83               |
| овочі                                      | 0,053  | 7,41                |
| кукурудза на зерно                         | 0,071  | 9,85                |

\* С(Ф)Г «Салют», ФГ «Рівний Агро»

Згодом визначено межі діапазону, за яким змінюється відносна доля (частка) аграрного ринку за тією чи іншою продукцією. Для цього округлено найбільше значення горизонтальної осі у напрямі зростання, а найменше – у напрямі спадання. Округлення відбувалося до десятих. А, отже, визначені межі діапазону становили – 0,0 і 2,2 %.

Таблиця 3.3

Розрахунок відносної долі (частки) аграрного ринку ФГ „Веселий Кут”, %

| Товарна номенклатура<br>(лінійка виробництва) | Значення |
|---|----------|
| озима пшениця                                 | 2,07     |
| соняшник                                      | 0,98     |
| ріпак   | 0,39     |
| овочі   | 0,69     |
| кукурудза на зерно                            | 0,73     |

Наступним етапом стало визначення темпів росту об'ємів товарної сільськогосподарської продукції ФГ „Веселий Кут”. Ці значення обчислювалися з урахуванням розрізу років (табл. 3.4).

На підставі раніше наведених обчислень у таблиці 3.3 встановлено діапазони зміни середньобагаторічних темпів збільшення об'ємів збуту товарної аграрної продукції ФГ „Веселий Кут”. Для цього округлено найбільше значення вертикальної осі у напрямі зростання, а найменше – у напрямі спадання. Округлення відбувалося до цілих. А, отже, визначені межі діапазону становили – 84 і 134 %.

Після цього застосовується метод середньобагаторічної арифметичної. Він дозволив встановити на кожній із осей точку, через яку пройде пряма, що розділить поле матриці «Бостон консалтинг груп».

За горизонтальною осею матриці – відносна доля (частка) аграрного ринку: 0,96 %.

За горизонтальною осею матриці – темп росту аграрного ринку: 108,3 %.

Після того як була отримана інформація про межу діапазону за кожною з осей та встановлено точку, через яку пройде пряма, що розділить поле матриці «Бостон консалтинг груп», зпроектовано макет матриці «відносна доля ринку- темп росту ринку» (рис. 3.1).

Таблиця 3.4

Розрахунок темпу росту об'єму продажів товарної аграрної продукції фермерським господарством „Веселий Кут”

| Товарна номенклатура<br>(лінійка виробництва) | Середньобагаторічні темпи росту<br>(2017-2021 рр.), % |
|---|---|
| озима пшениця                                 | 130,3   |
| соняшник                                      | 90,8  |
| ріпак   | 85,5  |
| овочі   | 132,6   |
| кукурудза на зерно                            | 102,1   |

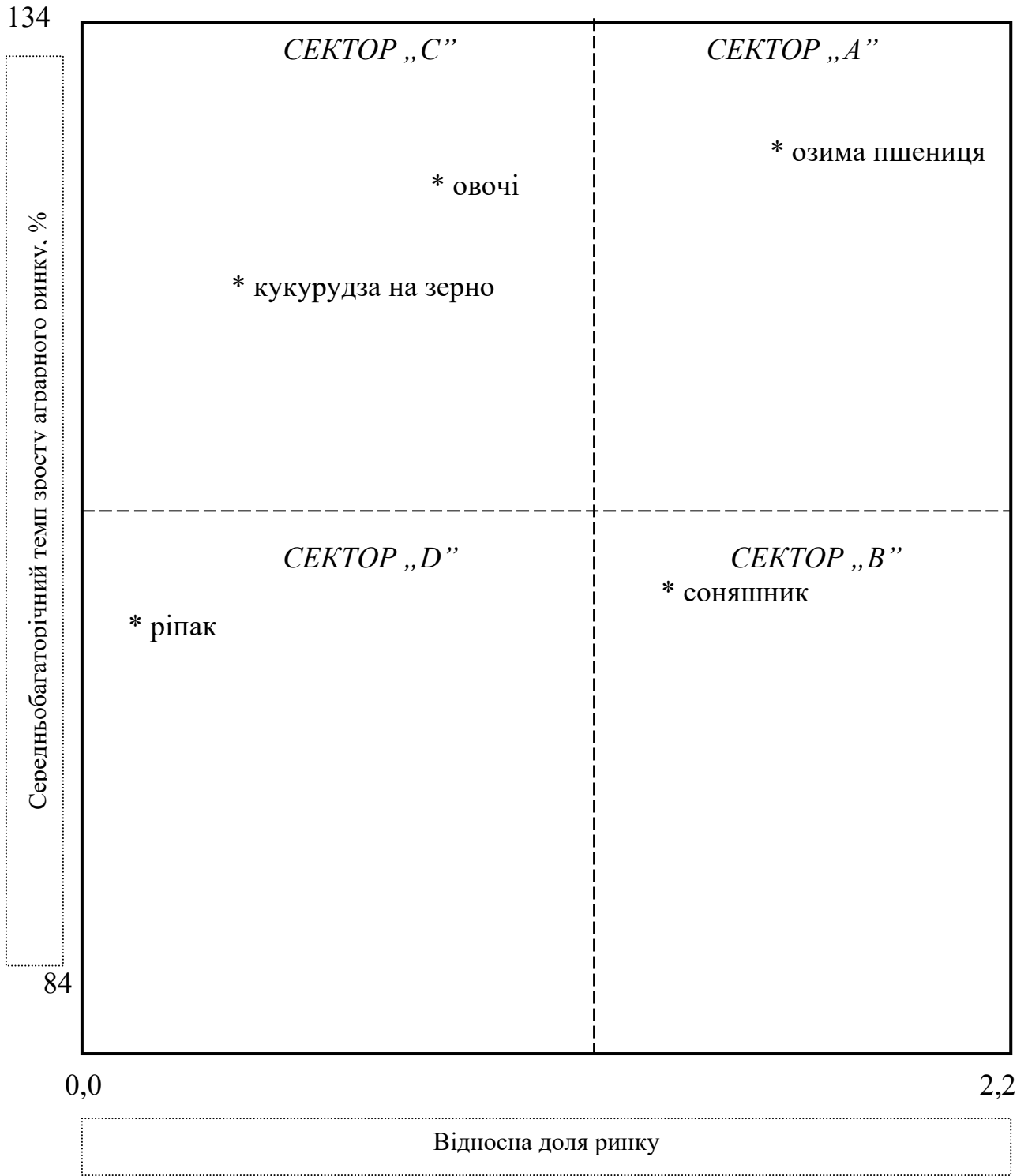


Рис. 3.1 Матричне проектування менеджерських рішень щодо стратегічної товарної номенклатури (лінійки виробництва) у фермерському господарстві „Веселий Кут”



У ФГ „Веселий Кут” важливо нарощувати обсяг інвестицій у аграрне виробництво такої культури як озима пшениця.

Натомість, щодо соняшнику, то у найближчій перспективі все ж таки варто застосовувати стратегію максимально тривалого збереження ринкової переваги із частковим зменшенням об’ємів сільськогосподарського виробництва.

Збільшення обсягу площ під сільськогосподарськими культурами, задіяння стратегій інтенсивного маркетингу, а також часткове реінвестування прибутку, який забезпечують товарні культури із секторів «А» і «В», у нарощування виробництва овочів та кукурудзи на зерно буде сприяти стимулюванню швидкого зростання аграрних ринку та зміцнення конкурентних можливостей фермерського господарства «Веселий Кут» стосовно таких різновидів рослинницької продукції у районі.

Виробництво ріпаку у ФГ „Веселий Кут” пов’язане з низькою відносною часткою (долею) аграрного ринку, а також і низьким темпом збільшення такого показника у матриці «Бостон консалтинг груп». А, отже, виробництво та продаж цього виду товарної сільськогосподарської продукції розвивається не достатньо ефективно.

Обсяг попиту чим далі, то скорочується, а умови продажів стають гіршими. Значною мірою це зумовлено тим, що на цьому ринку існує впливовий пул сильних конкурентів. І такі конкуренти переважно використовують більш якісну та більш дешеву технологію сільськогосподарського виробництва у сегменті олійних культур, і, зокрема, ріпаку.

Виходячи зі змісту матричного методу «відносна доля ринку-темп росту ринку» (проектування товарної номенклатури (лінійки виробництва)), для такої ринкової ситуації найбільш ефективна стратегія, яка орієнтована на поступове зменшення ділової активності, а також вивільнення частини площ задля вирощування інакших сільськогосподарських культур у фермерському господарстві „Веселий Кут”.

До того ж тут важливо зазначити, що і застосований першим підхід до проектування управлінських рішень з використанням економіко-математичного моделювання виробничої структури на основі лінійного програмування, і другий

підхід із задіянням матричного методу «Бостон консалтинг груп» («відносна доля ринку-темپ росту ринку»), дозволили отримати доволі схожі результати. А це тільки підсилює рівень достовірності висновків та рекомендацій щодо запровадження майбутніх менеджерських рішень у системі стратегічного планування фермерського господарства „Веселий Кут” Криворізького району Дніпропетровської області.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені під час підготовки кваліфікаційної роботи дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. В сучасних умовах нестабільної економіки менеджмент передусім забезпечує процес виробничо-технологічної та маркетингово-логістичної діяльності підприємства. Він координує операційні бізнес-процеси та має різноманітні складові, які представлені: економічним потенціалом, управлінськими витратами, джерелами відшкодування витрат, продуктивністю роботи керівників тощо. Це все безпосередньо пов'язане з економікою підприємництва. При цьому розвиток менеджменту вимагає якісного і кількісного оцінювання результативності підприємницької діяльності.

Конкретними науками з менеджменту бізнес-структур є системи галузей знань щодо різних функцій керівництва: планування, аналізування, організування, контролювання. При цьому проблеми підприємництва, виробничого менеджменту актуальні для різних сфер і галузей економічної діяльності (промисловість, сільське господарство, транспорт, будівництво, зв'язок тощо).

2. Ідентифікація узагальнених рис та закономірності менеджменту передбачають формування наукового керівництва, що виявляє, характеризує та тлумачить такі закономірності. Вони стають основою, де формується конкретний принцип, метод, рекомендація щодо економічного керівництва загалом, у певній галузі або на конкретному підприємстві. До того ж часу менеджмент як креативна діяльність у системі підприємництва загалом виходить за межі окремої наукової рекомендації, інструкції чи формальної моделі. У цьому процесі значне місце займають явища, які характеризуються досвідом, навичками, інтуїцією, майстерністю, мистецтвом управління, роллю особистості тощо.

Збільшення рівня результативності роботи та нарощування виробництва товарів на наявному устаткуванні може бути досягнуто за рахунок поліпшення якості переробки сировинних ресурсів, впровадження інноваційних технологі-

виробничих бізнес-процесів, модернізування устаткування та широкого застосування практики зовнішнього бенчмаркінгу.

3. Основним об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі став процес менеджменту у фермерському господарстві «Веселий Кут» Криворізького району Дніпропетровської області. Протягом останніх років обсяг загальної земельної площі фермерського господарства практично не змінювався і становив близько 425 га. Натомість, рівень фондооснащеності фермерського господарства збільшився на 1,88 %, тоді як рівень фондоозброєності зріс на 26,22 %. Це можна пояснити поточним зростанням вартості основних виробничих засобів, а також скороченням середньої кількості зайнятих працівників. Зокрема, безпосереднє зменшення персоналу господарства протягом останніх п'яти років становить близько 17 %. Наразі середньорічна чисельність працівників дорівнює 10 особам.

4. Рівень рентабельності фермерського господарства «Веселий Кут» у 2017 році становив 17,9 %, у 2019 році 35,6 %, у 2021 році – 28,5 %. Таким чином, протягом п'ятирічного періоду фермерське господарство було стабільно прибутковим. Це доволі непоганий результат, зважаючи на знаходження підприємства у зоні ризикованого землеробства. У таких посушливих зонах аграрного виробництва сільськогосподарський бізнес не завжди стає рентабельним. Але тут важливим чинником є не лише погодні умови, а й уміння команди менеджерів раціонально використовувати наявні ресурси, найкращим чином забезпечувати організацію постачальницьких, виробничо-технологічних, логістичних, маркетингових бізнес-процесів, а також максимально ефективно задіювати різні методи управління виробництвом. Загалом у фермерському господарстві «Веселий Кут» з такими завданнями справляються успішно. Хоча природний чинник у певні роки теж суттєво впливав на рівень результативності аграрного підприємництва.

Для поглибленого оцінювання показників також було задіяно такі економіко-статистичні методи як дисперсійний та кореляційно-регресійний аналізи. Міра щільності взаємозв'язку продемонструвала, що собівартість одного центнеру зернових колосових культур на 63,5 % залежатиме від урожайності зернових колосових культур, а на 36,5 % - від решти чинників.

5. Процес менеджменту ФГ „Веселий Кут” здійснюється на підставі власних правил та процедур, які офіційно визначені внутрішніми документами. При цьому у ФГ „Веселий Кут” застосовуються різні групи методів управління.

У роботі проводився порівняльний аналіз ключових конкурентів ФГ «Веселий Кут». Найбільш детально оцінювалися фермерські господарства «Салют» та «Рівний Агро». У результаті SWOT-аналіз дозволив встановити найсуттєвіші проблеми фермерського господарства «Веселий Кут». У 2022 р. передусім вони були пов’язані зі зменшенням обсягів реалізації продукції через блокування логістичних можливостей унаслідок військових дій на Півдні України. До цього також можна додати і традиційні проблеми, які зумовлені сезонністю, посиленням конкуренції тощо.

Система менеджменту ФГ «Веселий Кут» характеризується використанням простої лінійно-функціональної організаційної структури управління. Такий варіант структури є найбільш прийнятним для фермерського господарства «Веселий Кут», бо сільськогосподарське підприємство є незначним як за обсягами землекористування, так за середньорічним штатом працівників. А для дрібнотоварних господарств такий формат організації управління наразі є найбільш прийнятним і оптимальним.

Проведені під час підготовки кваліфікаційної роботи дослідження дозволяють зробити такі пропозиції:

1. У фермерському господарстві „Веселий Кут” важлива увага має приділятися багатьом об’єктам управління. Серед них, зокрема і ті, які орієнтовані на процеси планування фінансової і економічної діяльності, а також кадровий менеджмент. Один із напрямів поліпшення ефективності менеджменту ФГ „Веселий Кут” є вдосконалення системи внутрішнього економічного планування підприємства на основі бюджетування. Це забезпечуватиме переваги, які пов’язані із: умовами для щомісячного розроблення бюджетів структурних підрозділів господарства; більш реальними визначеннями об’ємів і структури доходної та витратної частини; раціональним використанням фінансово-економічних ресурсів аграрного підприємства та ін.

Перспективні принципи стратегічного кадрового менеджменту можуть бути пов'язані із: підвищенням спроможності кожного працівника до новацій та креативних творчих рішень; постійним навчанням працівників під час роботи фермерського господарства; застосуванням нових форм мотивування до роботи; опорою на системи адаптивного лідерства серед працівників і особистісні контакти персоналу із зовнішнім середовищем фермерського господарства; підвищенням значення неформальних комунікацій та створенням сприятливого морально-психологічного клімату.

2. Результати моделювання менеджерських рішень засвідчили, що з агротехнічної та економічної точки зору доцільно частково зменшити площі, які відведені під соняшник і овочі, а саме на 38,0 і 3,0 гектари. Ріпак загалом доцільно вилучити із виробничої системи фермерського господарства як низькоприбуткову культуру. Разом з тим варто збільшити об'єми сільськогосподарського виробництва кукурудзи на зерно (+15,1 гектарів), а також озимої пшениці (+ 7,0 гектараів). До структури площ під сільськогосподарськими культурами також важливо додати зернобобові (наприклад, горох) і частково пар. Такий підхід цілком може сприяти належному поліпшенню земельних угідь, які протягом багаторічного періоду значною мірою виснажуються під технічними культурами. Запропоновані часткові зміни могли б забезпечити і підвищення економічної ефективності агробізнесу фермерського господарства, а, отже, і рівня його конкурентоздатності. При цьому рівень прибутку підвищиться зі 1630 тис. грн до 2270 тис. грн. До того ж очікується й зростання показників рентабельності, зокрема з 28,5 % до 44,2 %. Ці обставини обов'язково мають враховуватися під час обрання або опрацювання майбутніх конкурентних стратегій розвитку агробізнесу фермерського господарства „Веселий Кут”.

3. Матричний аналіз, показав, що у ФГ „Веселий Кут” необхідно нарощувати обсяг інвестицій у аграрне виробництво такої культури як озима пшениця. Для соняшнику варто застосовувати стратегію максимально тривалого збереження ринкової переваги із частковим зменшенням обсягів виробництва. Збільшення обсягу площ, задіяння стратегій інтенсивного маркетингу, а також

часткове реінвестування прибутку, який забезпечують товарні культури із секторів «А» і «В», у нарощування виробництва овочів та кукурудзи на зерно буде сприяти стимулюванню швидкого зростання аграрних ринку та зміцнення конкурентних можливостей фермерського господарства. А для ріпаку найбільш ефективною буде стратегія, орієнтована на поступове зменшення ділової активності, а також вивільнення частини площ задля вирощування інших культур. Важливо, що і застосований першим підхід до проектування управлінських рішень з використанням економіко-математичного моделювання виробничої структури, і другий підхід із задіянням матричного методу «Бостон консалтинг груп», дозволили отримати доволі схожі результати. А це тільки підсилює рівень достовірності висновків та рекомендацій щодо запровадження майбутніх менеджерських рішень у системі стратегічного планування фермерського господарства „Веселий Кут”.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тропіна О., Мельник Д., Лейченко С. Виробничі системи як об'єкт сучасного менеджменту. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції 08-09 листопада 2022 р. : Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 44–46.
2. Макуха Л.С. Стійкий розвиток підприємств: сучасний стан проблеми. Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2008. № 5. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal / 2008\\_5/index.htm](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal / 2008_5/index.htm)
3. Малик І.П., Каракаш Ю.А. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тех. доповідей. Київ, 2018. с. 99
4. Бланк І. О., Гуляєва Н. М. Інвестиційний менеджмент: підручник. Київ, 2003. 375 с.
5. Гуцало А.В. Економіко-управлінський реінжиніринг бізнес-процесів підприємства: дисертація на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец.: 08.00.04. Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2017. 222 с.
6. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: навчальний посіб. К.: Ніка-Центр, 2006. 528 с.
7. Бочан І.О. Основи економічної теорії: інституційний підхід: навчальний посібник. К. Знання, 2012. 211 с.
8. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник. Київ, 2007. 1072 с.
9. Васильчак С.В., Галаченко О.О., Соловій С.Б., Дубина М.П., Демидова М.М. Вплив прямих іноземних інвестицій на розвиток бізнесу: аспекти менеджменту. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 9. С. 52-60
10. Орлова-Курилова О.В., Березовський Д.О., Пастернак Л.Ф., Рій М.М. Державне управління інноваційним підприємництвом: регулювання оновлення інституціонального середовища та інвестиційного



- стимулювання в умовах Covid-19. Економіка та держава, № 10/2021, С. 20-23.
11. Довгань Л.Є., Каракаш Ю.А. Управління стійким розвитком підприємств в умовах турбулентного середовища. Економічний потенціал сталого розвитку України: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: 2017. 95 с.
  12. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
  13. Гаркавий В.В. Динаміка результативності роботи рослинницьких галузей в Україні за 2000-2020 роки. Інфраструктура ринку. 2022. № 66. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/66-2022>
  14. Менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. М.І. Белявцева та В.Н. Воробйова. - К.: ЦНЛ, 2010. 407 с.
  15. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами : навч. посіб. Київ, 2009. 320 с.
  16. Кавун-Мошковська О.О. Структурна характеристика та методичні аспекти оцінки розвитку роздрібної мережі в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 130-136.
  17. Саєнко О.А. Теоретичні аспекти розвитку організаційно-економічного механізму функціонування 2008. № 11-12. С. 79-82.
  18. Кавун О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж торгівлі: сутність, форми, мотиви і ризики здійснення. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 243-247.
  19. Мошек В.О. Управління бізнесом. К.: КНЕУ, 2010. 318 с.
  20. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Кондор, 2005. 860 с.
  21. Менеджмент економічних систем. Менеджер. URL: / <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/18/438>
  22. Закон України „Про фермерське господарство” URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/973-15>
  23. Буряк І.О. Галузеві особливості підприємств. Економіка. Управління.

- Інновації. 2014. № 1. С. 11-15.
- 24.Вернадський А.А. Механізм мотивації персоналу. К., 2000. 410 с.
- 25.Гаєвська Л.М. Економіка та організація діяльності фірми: навч. посіб. К., 2008. 376 с.
- 26.Височин І.В., Вавдійчик І.М. Дослідження результативності та ефективності управління товарними ресурсами підприємств. Економіка та суспільство. 2016. № 2. С. 236-240.
- 27.Балабанов І.Т. Основи фінансового менеджменту. Як управляти капіталом? І.Т. Балабанов М. Фінанси і статистика, 2005. 384 с.
- 28.Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: навчальний посіб. К. Ніка-Центр, 2006. 528 с.
- 29.Блудова Т. В. Оптимізація маркетингових витрат фірми. Вчені записки: збірник наукових праць. 2009. Київ. № 11. С. 167-174.
- 30.Бойчик І.М. Економіка підприємства, К. 2001. 298 с.
- 31.Болтянська, Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Херсон. 2015. 668 с.
- 32.Головко Т.В. Підвищення результативності контролю планування грошових потоків на підприємствах торгівлі. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 189-195.
- 33.Chyzhevska M., Sytniakivska S., Demydova M., Bebko S., Puzyrova P., Dovbush V., Klymenchukova N. (2022). The interstate development of human capital accounting: Assessment and modeling of the economic effect. *International Journal of Advanced and Applied Science*, 9(4), 35-43.
- 34.Кулішов В. Дослідження сучасної світової глобалізації у економічних процесах. К.: Вища школа. 2011. С. 92-100.
- 35.Куриляк В. Цивілізаційний розвиток світової економіки: етапи та концепції. Вісник АМСУ. Серія "Економіка". Дн., 2010. С. 31-38.
- 36.Deng H., Runger G., and Tuv E. (2017). Bias of importance measures for multi-valued attributes and solutions. *ICANN*, 293-300
- 37.Тринька Л.Я. Економічний аналіз : навч.-метод. посіб. К., 2013. 567 с.
- 38.Шумило О.Ю. Шляхи вдосконалення аналізу та оцінки операційних,

- фінансових та інших витрат на підприємстві. Економіка, фінанси, право. 2009. № 3. С. 25–28.
39. Frederico S. (2015). The modern agricultural frontier and management: the importance of the soybean and grain storage system in Brazil. *TERRÆ*, 8, 26-34
40. Lafleur M. (2015). Desarrollo económico y cooperativas: un modelo de gestión alternativa. Reflexiones sobre cooperativismo. México: Escuela de cooperativismo.
41. Харкова Л.О. Глобалізація світової економіки та її вплив на міжнародний рух капіталу. Актуальні проблеми міжнародних економічних відносин. 2009. № 82. С. 95-100.
42. Шкодін І. Сучасні тенденції самоорганізації світової економічної системи. Економіка України. 2012. С. 70-77.
43. Дацій О.І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Дн: Біла К. О., 2014. 235 с.
44. Глобалізація світового господарства: геопросторовий вимір : монографія О. Любівцева та ін. К., 2010. 160 с.
45. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торгівельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність. К., 2010. 384 с.
46. Murthy S. (2016). Automatic construction of decision trees from data: A multidisciplinary survey. *Data Mining and Knowledge Discovery*
47. Vican S., Friedman A. and Andreasen R. (2020). Metrics, Money, and Managerialism. *The Journal of Higher Education*, 91(1), 139-164.
48. Матанцев А.Н. Стратегія, тактика і практика маркетингу: навч. посіб. А.Н. Матанцев. М., МАУП, 2009. 378 с.
49. Податковий кодекс України: Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
50. Господарський кодекс, № 3686-17. URL: <http://www.zakon2.rada.gov.ua>
51. Інфосервіс». URL: <https://infosevice.com.ua/>
52. Регіон інфо. URL: <https://www.ua-region.info/2402726>

- 53.Афанасьєв К.М. Економіко-математичне моделювання експортного потенціалу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.03.02; Київ. нац. екон. ун-т. URL: <http://economy-lib.com/ekonomiko-matematicheskoe-modelirovanie-eksportnogopotentsiala-predpriyatiya>.
- 54.Коефіцієнт варіації. URL: <http://statistica.ru/glossary/general/koeffitsient-variatsii/>

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Матриця Веселий Кут (Режим совместимости) - Excel (Сбой активации продукта)

Додаток А

Матриця оптимізації посівних площ у фермерському господарстві "Веселий Кут"

| Змінні                       | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$ | $X_4$ | $X_5$ | $X_6$ | Значення       |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|
| Значення                     | 217   | 40    | 0     | 15    | 35    | 32    |                |
| <b>Обмеження</b>             |       |       |       |       |       |       |                |
| По площі ріллі               | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | $\leq 339$     |
| По трудових ресурсах         | 24,5  | 27,8  | 26,8  | 28,9  | 27,6  | 14,5  | $\leq 135875$  |
| По виробничих витратах       | 8870  | 7250  | 8260  | 9740  | 9440  | 4250  | $\leq 6426580$ |
| По азотних добривах          | 24,2  | 21,9  | 26,7  | 28,2  | 20,4  | 15,7  | $\leq 134587$  |
| По площі соняшнику           |       | 1     |       |       |       |       | $\leq 40$      |
| По площі пшару               |       |       |       |       |       | 1     | $\geq 25$      |
| По договору на озиму пшеницю | 34    |       |       |       |       |       | $\geq 1800$    |
| <b>Функція цілі</b>          |       |       |       |       |       |       |                |
|                              | 3250  | 3150  | 2280  | 3140  | 4850  | 1890  | 2270120,0      |

Готово

09:57 04.01.2023

## Додаток Б

Матрица Веселый Кут [Режим совместимости] - Excel (Сбой активации продукта)

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид Что вы хотите сделать? Выход Общий доступ

Вставить Вставить буфер обмена Arial Cyr 10 Ж К Ч Объединить и поместить в центре Шрифт Выравнивание Число Условное форматирование Форматировать как таблицу Стиль ячеек Вставить Удалить Формат Заполнить Очистить Сортировка и фильтр Найти и выделить Редактирование

S29

4

5 Microsoft Excel 10.0 Отчет по результатам

6 Рабочий лист: [грн.xls]Лист1

7 Отчет создан: 04.01.2023 09:55:54

8

9

10 Целевая ячейка (Максимум)

| Ячейка  | Имя      | Исходное значение | Результат |
|---------|----------|-------------------|-----------|
| \$J\$17 | Значения | 0,0               | 2270120,0 |

14

15 Изменяемые ячейки

| Ячейка | Имя         | Исходное значение | Результат |
|--------|-------------|-------------------|-----------|
| \$B\$6 | Значения X1 | 0                 | 217       |
| \$C\$6 | Значения X2 | 0                 | 40        |
| \$D\$6 | Значения X3 | 0                 | 0         |
| \$E\$6 | Значения X4 | 0                 | 15        |
| \$F\$6 | Значения X5 | 0                 | 35        |
| \$G\$6 | Значения X6 | 0                 | 32        |

24

25 Ограничения

| Ячейка  | Имя          | Значение | Формула         | Статус    | Разница |
|---------|--------------|----------|-----------------|-----------|---------|
| \$J\$8  | <= Результат | 1005     | \$J\$8<=1005    | связанное | 0       |
| \$J\$9  | <= Результат | 24492    | \$J\$9<=132984  | не связан | 108492  |
| \$J\$10 | <= Результат | 604590   | \$J\$10<=754000 | не связан | 149410  |
| \$J\$11 | <= Результат | 22037    | \$J\$11<=25000  | не связан | 2963    |
| \$J\$12 | <= Результат | 100      | \$J\$12<=100    | связанное | 0       |
| \$J\$13 | >= Результат | 70       | \$J\$13>=70     | связанное | 0       |
| \$J\$15 | >= Результат | 2000     | \$J\$15>=2000   | связанное | 0       |
| \$J\$14 | >= Результат | 120      | \$J\$14>=120    | связанное | 0       |

34

Отчет по результатам 3 Лист1 Лист2 Лист3 Лист4 Лист5 Лист6

Готово

Поиск

09:57 04.01.2023