

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ 20____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Олександр ЗАЙВИЙ

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

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

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

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЗАЙВОМУ ОЛЕКСАНДРУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення управління виробничим потенціалом аграрного підприємства»

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

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: звітність по економічній та виробничій діяльності ТОВ «ЕЛІТА», плани роботи підприємства, нормативні та регламентуючі документи, контракти та угоди щодо продажу продукції та купівлі ресурсів.

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

1. Аналітичне вивчення аспектів управлінської діяльності аграрних підприємств щодо формування їх потенційних можливостей в кризових умовах господарювання
2. Аналітичне дослідження наявної ситуації економіки, організації менеджменту виробничих процесів в підприємстві
3. Прогностичні шляхи удосконалення управління виробничою діяльністю базового товариства
Висновки і пропозиції

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

Орієнтовна схема складових менеджменту виробничого аграрного потенціалу. Схема взаємозв'язку загальноприйнятих методів встановлення розрахункових значень потенціалу виробництва агропродукції. Схема напрямів відновлення ґрунтів сільськогосподарського напрямку використання, котрі зазнали впливу бойових дій. Схема впливу напрямів нарощення потенційних можливостей виробничих можливостей агробізнесу на зростання його результативності. Чинники відтворення виробничих ресурсів аграрного виробництва. Структуризація потенціалу аграрного виробництва. Склад виробничого плану стратегічного розвитку агрокомпанії. Динаміка товарної продукції товариства 2018-2022 рр. Аналітичне вирівнювання рослинницької продукції товариства. Узгодження стратегічних складових менеджменту виробничого потенціалу товариства в умовах кризи. Цифрові ланцюги виробничих операцій товариства в умовах кризи.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.3. Використання інструментарію статистичного аналізу показників діяльності товариства 3.3. Прогноз напрямів розвитку виробничого потенціалу товариства шляхом створення оптимізаційної моделі			

7. Дата видачі завдання 15.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання теми роботи, вибір об'єкту дослідження, розроблення завдання роботи й графіків виконання	Лютий 2023 року	
2.	Аналітичні окреслення літературних джерел з теорії управління потенціалом аграрного виробництва. Робота над першим теоретичним розділом.	Березень - травень 2023 року	
3.	Аналітика наявної економічної, комерційної, організаційної діяльності товариства Робота над другим аналітичним розділом.	Червень - серпень 2023 року	
4.	Пропозиції напрямів удосконалення управління потенційною виробничою діяльністю товариства. Робота над третім рекомендаційним розділом роботи	Вересень - жовтень 2023 року	
5.	Опрацювання висновків та рекомендацій	Листопад 2023 року	
6.	Оформлення виконаної кваліфікаційної роботи, збирання відповідних документів	Листопад 2023 року	
7.	Підготування доповіді, ілюстративного матеріалу, презентації до захисту роботи, що підготовлена	Грудень 2023 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Олександр ЗАЙВИЙ

Керівник роботи

_____ (підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління виробничим потенціалом аграрних підприємств»

Кваліфікаційна робота містить: 76 с., 11 рис., 20 табл., 3 додатки, 52 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є виробничі процеси, що виникають в управлінні діяльністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико - практичні напрями формування планів виробничого розвитку щодо продуктивного управління аграрним підприємством.

Метою роботи є виконання досліджень стосовно підвищення ефектів від впровадження рекомендацій в сфері управління потенційними можливостями аграрного виробництва базового товариства.

Методи дослідження: SWOT – аналіз, метод порівняння, функціональний метод, аналітичні методи, метод кореляційного регресійного аналізу, метод трендового аналізу; експертний аналіз, економіко-математична модель.

Досліджено роль формування потужного виробничого потенціалу в системі аграрного менеджменту під тиском кризи. Узагальнено теоретичні підходи щодо напрямів управління потенційними можливостями сільськогосподарського виробництв. Визначено головні вектори засад операційного управління діяльністю сучасних аграрних підприємств за воєнних умов й після закінчення війни. Досліджено фактичну систему управління виробничими стратегіями економічної діяльності досліджуваного товариства. Окреслено покращені підходи до розробки виробничих планів товариства шляхом використання функціональних, статистичних та стратегічних методів. Запропоновано застосовувати в адаптаційній стратегії виробничі рішення задля підвищення потенційних можливостей виробництва сільськогосподарської продукції. Виробничу стратегію на підставі оптимізаційної моделі посівних площ рекомендовано оновити введенням нової культури сої до наявної сівозміни та замінити гібридну лінійку кукурудзи на зерно.

Окремого практичного значення набули деякі положення даної кваліфікаційної роботи з оптимізації сільськогосподарського виробництва у товаристві з обмеженою відповідальністю «ЕЛІТА» Синельниківського району Дніпропетровської області. Впроваджені до виробничої стратегії товариства результати, пов'язані з оптимізацією посівної площі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління, виробничий потенціал, процеси вирощування, сільськогосподарське виробництво, аграрні підприємства, оптимізація посівної площі.

KEYWORDS

Management, production potential, cultivation processes, agricultural production, agrarian enterprises, optimization of sown area.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІЙНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВПЛИВУ КРИЗИ	9
1.1. Роль виробничого потенціалу в системі аграрного менеджменту	9
1.2. Вивчення потенційних виробничих можливостей задля формування конкурентних переваг аграрних підприємств	14
1.3. Зміни у виробничих стратегіях управління аграрним потенціалом за умов війни та впливу кризи	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ НАЯВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВАРИСТВА «ЕЛІТА»	30
2.1. Характеристика стану економіки та організації менеджменту в товаристві	30
2.2. Дослідження підсистеми управління виробничою сферою товариства	38
2.3. Встановлення зв'язку показників аграрного виробництва товариства шляхом використання методів статистики	46
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ, ЩО СПРИЯЮТЬ ЗМІЦНЕННЮ ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В ТОВАРИСТВІ «ЕЛІТА» ПІД ЧАС КРИЗИ	54
3.1. Розвиток стратегічного управління виробничою сферою товариства	54
3.2. Економічне доведення ефективності пропозицій щодо акумуляції виробничого потенціалу товариства	62
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Вживання сільськогосподарських компаній за впливу війни напряду пов'язано з якісним управлінням його виробничими ресурсами та потенційними можливостями. Тільки у такий спосіб можливо керівникові агропідприємства досягти цілей як у стратегічній перспективі, так і в площині отримання економічного ефекту. Але дане питання є надскладним, оскільки його вирішення торкається різноманіття ресурсної бази із одночасним врахуванням впливів середовища, що прогресивно змінюється. При цьому фактор війни став пріоритетним та надважким для адаптації сільськогосподарських підприємств.

Експертний погляд вчених, практиків з аграрного менеджменту свідчить про необхідність гнучкості, пристосованості, стійкості керівників в питанні управління наявними ресурсами [21 с. 64]. Наразі необхідним стає розробка власних систем нарощення виробничих можливостей, що вимагає зміни ставлення до управління агропідприємствами. Окремо потрібно звертати увагу на доречність розробки й корегування планів з оптимізації ресурсного забезпечення пропонуваніх бізнес-ідей. Отже потенційні можливості аграрних підприємств потребують на грамотне управління відповідними процесами в умовах постійно зростаючих змін.

В умовах сьогодення актуальності набуває зростаюча необхідність у пошуку та провадженні важелів управління формуванням та розвитком виробничих потенційних та наявних можливостей в агробізнесі. Ефективний менеджмент аграрних підприємств за війни потребує на швидке отримання та адаптування нових знань щодо рівня та резервного зростання потенціалу виробництва. Відповідно до зазначеної мети виникає потреба у розробці доцільних з економічної точки зору операційних рішень та їх своєчасних впровадженнях до виробничих програм підприємств. Одночасно на удосконалення потребує система сучасного українського менеджменту, з настроюванням його механізму дії в протикризівому аспекті. Згідно з таким напрямом варто розглядати в інтеграції управління процесами з актуальними технологіями з виробництва агропродукції.

Органічне поєднання управлінських механізмів з розвитку виробничого потенціалу, на думку окремих вчених, дозволяє скоріше та якісніше досягати проектних цілей. Тому варто формувати потенціал аграрного підприємства, щоб можливо було достеменно виявити наявні і потенційні виробничі й фінансові можливості, джерела щодо стратегічного зростання. Доречним стає і «соціально-психологічна складова, яку потрібно формувати під час війни, оскільки її вплив негативно відображується на соціальній інфраструктурі та психологічному стані працівників агробізнесу» [7; 15]. У вказаних обставинах виробничий потенціал має на пряму залежати від результативності цілісної системи менеджменту аграрних підприємств. Отже саме управління виробничими процесами стає об'єктом для проведення досліджень, щоб в подальшому сформувати функціонал для виробництва сільськогосподарської продукції навіть під впливом кризи.

Окремої роботи керівників агропідприємств потребуватимуть напрями формування фінансових джерел для оптимізації процесів виробництва з включенням елементів цифровізації. Загалом точні технології у землеробстві та загалом у галузях сільського господарства останнім часом потужно розвиваються попри негативного впливу війни. Аграрії продовжують активно використовувати програмне забезпечення бізнес-процесів, впроваджують нові елементи технологій. Таким чином покращується вся систем менеджменту агропідприємств, так як виконання управлінських функцій стає більш точним та якісним.

Встановлено, що виробничо-господарська діяльність аграрних підприємств стає ефективною тоді, коли удосконалюються виробничі операції та процеси за рахунок програмних продуктів. При цьому новітні підходи потребують достатніх фінансових вливань, які згодом окуповуються. Однак в період кризи, особливо спричиненої війною, проблема фінансування стає головною. У зв'язку з цим аграрії можуть гальмувати процеси впровадження повного пакету цифрових технологій, а зупинитися лише на окремих модулях.

Проблемні позиції, пов'язані із розробленням напрямів зростання потенціалу виробництва сільськогосподарської продукції розглядаються багатьма вченими. Зокрема - Ареф'єва О., Бражевська Г., Вініченко І., Гавва О., Гончаров

В., Гудзинський О., Іщук С. Краснокутська Н., Писаревський О., Ревуцький Л., Старовойтов М., Фатхутдінов Р. та інші.

Однак дієвий напрям у накопиченні та управлінні потенційними виробничими можливостями агробізнесу за умов війни потребує оновленої інструментарію та подальших доробок. Саме в такий спосіб можливо очікувати на зміцнення в довгостроковій перспективі конкурентного стану агропідприємств. Наразі очікується й нарощення спектру підходів до розробки та впровадження виробничих ланцюгів до технологій вирощування й продажу сільськогосподарської продукції.

В даному дослідженні наведено методи і аспекти технологічних напрямів розробки стратегій виробничих та економічних видів діяльності конкретного аграрного підприємства.

Актуальність даної роботи пов'язана з нагальною потребою розроблення напрямів управління виробництвом аграрної продукції під час військової агресії російських окупантів на території України. Актуалізація підвищення конкурентоспроможності й отримання результативних показників роботи агропідприємств, оскільки відбуваються зміни у зовнішньому середовищі. В цьому є особливість та доречність проведених досліджень задля обґрунтування необхідності впровадження новітніх технологічних ланцюгів з менеджменту сільськогосподарського виробництва.

Наукова новизна результатів - розроблення й майбутньої реалізації операційних планів з залучення новацій з метою оптимізації виробничої програми базового товариства.

Мета кваліфікаційної роботи перебуває в обґрунтуванні меж конкурентного зростання результативності операційної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ЕЛІТА».

Щоб досягти встановленої мети розв'язувалися наступні **завдання**:

1) Обробіток теоретичних джерел наукової інформації з управління потенційними можливостями аграрного виробництва в умовах війни та після неї.

2) Дослідження реального стану управління виробничою діяльністю аграрного підприємства ТОВ «ЕЛІТА»;

3) Рекомендаційні заходи з оптимізації процесів виробництва сільськогосподарської продукції та утримання конкурентоспроможності під впливом кризи.

Об'єкт дослідження – виробничі процеси з удосконалення операційного менеджменту конкретного підприємства.

Предмет дослідження – закономірності, котрі сприяють ефективному управлінню процесами виробництва аграрної продукції.

Практичне значення базується на розробках операційних рішень й на прогностній ефективності їх введення до стратегії управління агро підприємства.

Використаними **методами дослідження**, коли відбувалося виконання роботи були - абстрактно-логічний, функціональний, монографічний, статистичні методи - факторний, аналітичного вирівнювання, кореляційно-регресійна модель; прогнозування, SWOT-аналіз, метод економіко-математичного моделювання.

До джерел інформації, звідки були взяті дані для написання роботи, є інформаційні масиви даних щодо діяльності ТОВ «ЕЛІТА». Ресурсами слугували дані з річної звітності конкретного підприємства, статистичних довідників, контрактів купівлі та/або продажу, постачання, регламентуючі документи.

Підготовки кваліфікаційної роботи включала представлення на відповідних конференціях та публікацію у збірниках тез доповідей. Взято участь в II Міжнародній науково-практичній Інтернет - конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» ДДАЕУ було опубліковано тези доповідей по темі «Роль цифрових рішень в підвищенні продуктивності сільського господарства».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІЙНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВПЛИВУ КРИЗИ

1.1. Роль виробничого потенціалу в системі аграрного менеджменту

В умовах впливу війни будь-яке підприємство має створити адекватний менеджмент виробничих ресурсів та забезпечити потенційні можливості його зростання. Результативність системи управління виробничим потенціалом залежить від оптимального розподілу, застосування та менеджменту ресурсів підприємств. Аграрні підприємства, на думку вчених, повинні формувати потенційні можливості за рахунок ефективно розробленої виробничої програми, в якій мають бути задіяними високої якості ресурси та у належній кількості.

Науковці зазначають, що управління потенціалом виробничого напрямку є складним, але актуальним питанням сьогодення. Результативною ознакою майстерності аграріїв керувати всією сукупністю ресурсів підприємства за війни – є формування підвищеного рівня виробничої рентабельності та окупності продажів. Через кризу досягти зазначеного можливо завдяки раціоналізації у використанні сировини, матеріально-технічних цінностей, зменшенні витрат [18, 24]. Визначено, що для формування необхідного потенціалу процесів виробництва варто дотримуватися одержання ефекту від сільськогосподарської техніки тощо.

Вчені стверджують, що без формування необхідного виробничого потенціалу агропідприємств неможливо досягти стратегічного зростання. У зв'язку з цим необхідно формувати можливості щодо подальшого розвитку виробничих напрямів діяльності, особливої уваги потрібно приділяти технологіям, технічному забезпеченню, наявності фінансових та інших ресурсів.

Федірець О.В., Стовба В.О., Солодчук Т.В. дають таке визначення виробничого потенціалу «оптимальне застосування всіх можливостей фінансових,

матеріальних, технічних, інформаційних ресурсів задля досягнення цілей підприємства» [43, с. 75].

За визначенням Бойковської Г. під категорією: виробничий потенціал, слід розуміти «максимальну можливість нарощення обсягів виробленої конкурентоздатної продукції» [3, с. 142]. Обов'язковим є той факт, що ресурси мають сприяти «підвищенню ефективності виробничої діяльності, раціонально використовуючи весь комплекс ресурсів». Наразі потенціал виробничих ресурсів складається з певного обсягу робіт наприклад в одиницях виміру стосовно здійснених витрат на працю. Достатнього значення набуває оптимальна організація виробничих процесів та трудової діяльності. Визначення рівня можливостей виробництва використовується наступна формула:

$$P = f(\Phi_1, R, \phi), \quad (1.1)$$

де: P – потенціал виробництва (нормо-години за рік);

Φ_1 – нормативний фонд робочого річного часу, (год.);

R – кількість працівників, (осіб);

ϕ – показник фондоозброєності

Отже потенціалом використання ресурсів для успішного й ефективного виробництва продукції вважають певний робочий час, витрачений за календарний період [14, с. 67]. Справа торкається можливостей підприємства потенційного характеру стосовно виробництва продукції, зокрема ефективного управління ресурсами при впровадженні техніко-технологічних інновацій.

Крім цього науковці наголошують на важливості людського чиннику при формуванні виробничого потенціалу на підставі рівня знань та компетентностей [19, с. 25].

Отже керівникам підприємств варто звертати увагу на нарощення спеціальних фахових знань у працівників, особливо в площині використання цифрових технологій. Вказаний підхід додасть у динамічному розвитку всієї економічної системи аграрних підприємств, зокрема в умовах цифровізації виробничих процесів.

До елементів виробничого аграрного менеджменту щодо потенційних можливостей підприємства відносяться, на думку вчених, об'єкти, суб'єкти, методи, процеси, функції, критерії, форми управління (табл. 1.1.) [25, с. 624].



Рис. 1.1. – Складові менеджменту виробничого потенціалу

Складено за джерелами [1, 14, 33].

Якщо об'єднати думки вчених щодо розуміння підходів до формування виробничого потенціалу варто наголосити на встановленні чітких цілей, обрати об'єкт та суб'єкт управління. Використовувати при цьому арсенал управлінських методів, функцій, розробити відповідні критерії, окреслити бізнес-процеси, визначити кількість і якість ресурсів, обрати форми управління.

Загалом виробнича система аграрних підприємств є динамічною й складною, тому і підходи до управління виробничими процесами повинні бути високоорганізованими та ґрунтуватися на врахуванні закономірностей економіки та менеджменту.

Вчені зазначають, що до класифікації виробничих ресурсів відносяться:

- Земельні потенційні можливості;
- Потенційні можливості фондів;

- Потенційні можливості технологічних ресурсів;
- Потенційні можливості виробничого персоналу;
- Потенційні можливості інформаційних ресурсів.

Саме тому потрібно враховувати особливості всіх складових потенційних можливостей аграрних підприємств за війни та кризи в цілому.

В таблиці 1.2. представлено загальні методи, котрі використовують задля встановлення розрахункового значення виробничого потенціалу.

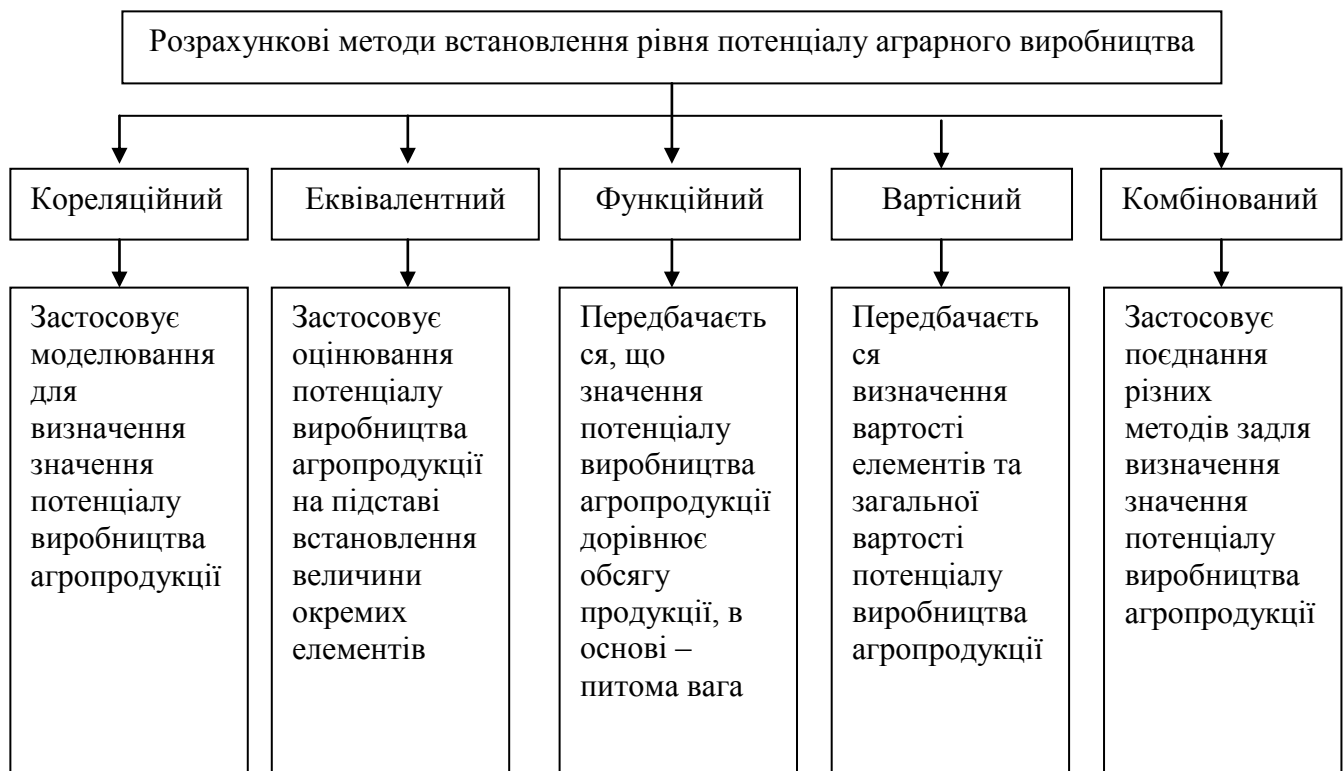


Рис. 1.2. – Загальноприйняті методи встановлення розрахункових значень потенціалу виробництва агропродукції

Складено за джерелами [17, 25, 52].

Використовуючи зазначені методи, можливо здійснити аналітичні дослідження щодо потенційних можливостей з виробництва конкретних видів сільськогосподарської продукції. Наразі варто зауважити, що статистичні методи дозволяють прогнозувати подальшу стратегію виробництва та ухвалювати більш точні рішення. Однак найбільш ефективним серед окреслених методів, є їх

комбінація, саме використовуючи комплекс таких методів можливо набути економічного обґрунтування щодо програми дій в умовах сьогодення.

На думку Степаненко С.В. виробничий капітал сільськогосподарських формувань визначає «потенціал виробництва аграрної продукції, котрий у системі об'єднує технічні елементи, а також і технології за умови наявних коштів» [40, с. 23]. При цьому зазначається, що за рахунок фінансування має відбуватися забезпечення ланок «поставки – аграрне виробництво – продаж продукції, що вироблена або перероблена».

Загалом науковці згодні, що фундаментом якісного впровадження потенційних можливостей агропродовольчого виробництва є формування умов для створення ефектів від підприємницької діяльності [44, с. 323]. Оскільки ефективності можливо набути шляхом введення інновацій до господарських механізмів галузей, то на перший план виходять капіталовкладення. Отже фінансова складова в умовах кризи є складним чинником та потребує виважених рішень особливо в площині вкладання грошових ресурсів до виробничих технологій аграрного виробництва. Наразі для аграрних підприємців мають відкриватися шляхи державної підтримки для врегулювання правової діяльності за допомогою надання дотацій на інноваційний технологічний розвиток агробізнесу в умовах війни.

Відтак створення виробничого потенціалу в агропідприємствах, здебільшого, залежить від реальної допомоги держави та надання фінансової підтримки для розвитку управління бізнес-процесами. Одночасно така допомога повинна бути регулярною та сприяти запобіганню банкрутства підприємств [7, 13, 20]. Задля цього використовується зовнішній консалтинг, який чинить контролюючі, аудиторські, юридичні дії з процесів використання наданих коштів. У таких умовах аграрне виробництво зможе бути захищеним від негативного впливу кризових явищ та мати підстави для вистоювання на ринку. Наразі відчувається нестача дієвої державної допомоги, що позначається на де мотивації аграріїв щодо темпів та активності впровадження нових виробничих технологій.

1.2. Вивчення потенційних виробничих можливостей задля формування конкурентних переваг аграрних підприємств

Оскільки рівень невизначеності для аграрних підприємств за війни є надвисоким, то необхідно розглянути переваги в конкурентному середовищі та виявити компоненти стратегій виживання. Так, вчені відносять наступні факторні ознаки:

- 1) здатність організувати наявні виробничі засоби та об'єднувати раціональним способом ресурси.
- 2) спроможність бути сильними в конкуренції.
- 3) швидкість введення нових технологічних ланцюгів до агровиробництва.
- 4) об'єднання складових внутрішньогосподарського механізму шляхом адаптованої системи менеджменту.
- 5) формування програм протистояння впливу кризи.
- 6) формування ресурсного менеджменту в площині утримання ринкової рівноваги.
- 7) ризик орієнтовані засади роботи підприємств.
- 8) використання знайдених нових потенційних можливостей [1, 4].

Важливість вивчення потенційно необхідних виробничих можливостей для розвитку агробізнесу є незаперечною. Так як обумовлюється тим, що, на думку вчених, аграрії здатні забезпечувати і продовольчу безпеку країни, і сприяти відновленню країни, коли закінчиться війна. Крім цього український агробізнес має потужність забезпечувати утримання соціальної сільської інфраструктури, працевлаштовувати та виплачувати заробітну плату певній частині населення.

Варто зауважити на належному використанні земельних ресурсів, особливо враховуючи наявність нерозірваних снарядів, мін, решток військової техніки тощо. Наслідки війни негативно позначились на якості земель сільськогосподарського призначення і це, згодом, викличе зниження якісних показників сільськогосподарської продукції. Саме тому важливим аспектом у

стратегіях агробізнесу стає використання технологій виробництва, що ґрунтуються на механізмах контролю, зокрема цифрового [8, 51].

Президент ГС «Органічна Україна» Олена Корогод зазначає, що «спільні виклики війною вплинули глобально на агробізнес, оскільки спостерігається тотальне забруднення земель сільськогосподарського напрямку застосування» [20]. Варто зауважити, що деградація українських ґрунтів була і до війни. Що обумовлено невідповідними діями безвідповідальних керівників агропідприємств, відсутністю підтримки з боку держави, неможливістю впровадження реанімаційних заходів через відсутність коштів. Це і забруднення пестицидами та іншими шкідливими сполуками, переущільнення, кіркоутворення ґрунтів, ерозійні процеси, втрата біологічного різноманіття тощо. Також наголошується на відсутності довгострокового плану щодо ефективного землекористування в Україні до війни [31].

Так, встановлено, що розораність є найбільшою у світі і складає «в середньому 54 %, коли у країнах Європейського Союзу цей показник коливається в межах 30 – 35 %». До війни було виявлено порушення ґрунтового біоценозу, оскільки в лабораторних дослідженнях відбувалася перевага факультативних сапрофітів, мікроорганізмів окремих типів, відсутність грибів ентомопатогенних. Також виявлено перевагу патогенів над корисними мікроорганізмами і невелику кількість азот фіксаторів, фосформобілізаторів, що призвело до порушення біоценозу [30]. Отже ще до війни на українських ґрунтах вже спостерігалися факти нехтування законами екологічної рівноваги та законами землеробства, що є злочином проти майбутнього країни.

Встановлено, що військові дії призвели до довготривалої деградації навколишнього середовища. Є факти зсуву ґрунтів, випалення земель, верхнього шару ґрунту – гумусу, суттєві вирви від обстрілів та потрапляння снарядів, що потребує величезних коштів для подальшої рекультивації даних ділянок. Обсяг замінованих земель взагалі потребує багаторічної роботи саперів – це землі, які на невизначений час виходять з сільськогосподарського обігу. Наявність знищеної

військової техніки, решток палива, мастил також потребує довготривалої системи заходів щодо оновлення земель.

Ґрунтова екосистема України через військові дії отримала прямі пошкодження:

- механічного характеру, так як порушено структуру ґрунту через рух військ, важкої військової техніки, будівництва окопів, бліндажів інших військових споруд, утворення вирв від бомбардування тощо. Через механічний вплив відбувається засмічення важкими металами, ущільнення ґрунтового покриву, гине рослинність, фауна, порушується ґрунтовий біоценоз. Проблема розмінування земель також є складною, оскільки відбуваються суттєві зміни у агрегатному й гранулометричному їх стані, що впливає на процеси утримання води та подальше формування родючості.

- хімічного характеру, оскільки речовини, що забруднили ґрунт та довкілля, мігрують до вегетативної маси сільськогосподарських рослин та накопичуються в них. Встановлено, найбільша їх кількість важких металів знаходиться в силосних культурах та овочевих салатах. Менше накопичують важкі метали зернові, бобові, технічні. Найбільша шкода при цьому спричиняється здоров'ю людей, що мешкають на територіях, де відбуваються бойові дії.

- фізичного характеру, так як відбувається зміна фізичних елементів ґрунту через тепловий, радіоактивний, вібраційний впливи зброї, військової техніки тощо.

Вчені зазначають на «негайних заходах протидії розвитку засоленню, ерозії, підтопленню тощо, так як 30 % від всієї території нашої країни – це небезпечне землеробство» [20, 34]. Вже зараз потрібно складати плани відновлення у повоєнний час та бути готовими впроваджувати їх у дію як тільки війна закінчиться або на тих територіях, де це можливо.

З метою пришвидшення відновлення ґрунту використовують різні методи, зокрема рекультивацію, консервацію земель тощо. Зрозуміло, що чим довше триватиме війна – тим більше коштів знадобиться для відновлення довкілля та земельних ресурсів країни. Обрання технологій відновлення залежатиме, на

думку науковців експертів, від ступеня й характеру забруднень сільськогосподарських земель. Загалом вчені назрілі проблеми бачать у вирішенні завдяки таким напрямам (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. – Напрями відновлення ґрунтів сільськогосподарського напрямку використання, котрі зазнали впливу бойових дій

Складено за джерелами [20, 34].

Найбільш просунутим та пріоритетним напрямом останніми роками перед війною з поштовхом пандемії стало розроблення під запити агробізнесу та

впровадження до процесів управління цифрових технологій. Перевагами яких є суцільне нарощення ефектів від різних напрямів підприємницької аграрної діяльності. Крім цього встановлено зростання стійкості екологічних чинників, що має позитивно вплинути під час відновлення на процеси виробництва та збуту агропродукції. Особливої уваги набувають можливості щодо підвищення якості умов праці та кваліфікаційних характеристик працівників сільськогосподарського напрямку робіт. Також підвищується прозорість в процесах постачання необхідних ресурсів, виробничих технологіях та процесах продажу аграрної продукції.

Однак варто зазначити на перепонах щодо введення цифровізації в процеси агробізнесу. Зокрема – негативний вплив війни, використання старого устаткування, техніки, технологій. Встановлений факт відсутності ресурсної бази для ефективного впровадження точних рішень. Також відсутній досвід впровадження таких технологій та побоювання власників агробізнесу щодо окупності вкладень в такі новації. Програмні продукти тільки розпочали захоплювати сферу агробізнесу, тому виникає нерозуміння до кого слід звертатися та які процеси потрібно оцифрувати в першу чергу. Відсутність цільових державних програм для діджиталізації малого та середнього агробізнесу.

Отже підлягає вирішенню проблема реальної підтримки з боку держави українського агробізнесу в площині впровадження точних технологій. Проте у повоєнні часи саме цифрові технології дозволять потужно проявити ефективність діяльності підприємств аграрного сектору, тому варто питаннями цифровізації вже зараз опікуватися.

Умови війни вплинули на сівозміни в аграрних підприємствах, наприклад – введення бобових культур, зокрема, гороху, так як він має невеликі витрати на добрива, засоби щодо захисту рослин, на посівний матеріал. В той же час посівні площі склали 50 % до показників минулих періодів до війни. Так само і по нуту, сочевиці, через брак насіння не вдалося посіяти плановані площі. Проте «бобові культури за рахунок наявності високої кількості білка залишаються привабливими саме для продовольчої безпеки країни» [34, с. 65].

Визначено, що вплив біопрепаратів став незмінно зростати і посилювати отримання економічних вигод при збереженні екології. Для відновлення довкілля біологічні препарати в сільськогосподарському виробництві займають пріоритетне місце. За рахунок насичення біологічними агентами оновлюються агроценози. Загалом такі препарати дозволяють сформувати належний захист сільськогосподарських культур від фітопатогенів, фітофагів, гризунів, стимулюють розвиток й ріст за рахунок біологічних активних сполук. Крім цього «покращується родючість ґрунту, його структура, що так само важливо у відновленні довкілля. Препарати біологічного характеру підвищують стійкість агрокультур покращують живлення рослин, що сприяє зростанню врожайності культур» [34, 40, 49].

Напрямок включення сидератів до виробничих програм вирішує питання підвищення родючості натуральним шляхом покращення виробництва сільськогосподарської продукції. За рахунок зеленої маси можливо стимулювати отримання більшої кількості як натуральних показників врожайності, так і вартісних. Відбувається це за рахунок роботи бактерій, що містяться у сидерації та які фіксують азот і потім насичують інші культури, що вирощуються далі за ротацією. Також позитивним чинником є сприяння сидерації зменшенню руйнуванню шарів ґрунту, так як протидіє ерозійним процесам, ґрунт не перегрівається, що сприяє відновленню родючості.

Практика продуктивного застосування рослинних решток – повернення органіки до ґрунту, тим самим оздоровлювати його пригнічуючи розвиток фітопатогенів. Ефективності набуває цей напрям саме для відновлення ґрунту, оскільки корисний при ерозійних процесах, відновленні угідь для покриття полігонів тощо. Вчені зазначають на необхідності створенні та збереженні лісосмуг для захисту полів, вже зараз розроблено програми по їх відновленню у повоєнний час [49, с. 80]. Саме лісосмуги стали у фронтних зонах зоною основних бойових дій. Тому мова йде про викорчовування даних дерев та висадку нових, тотальне відтворення лісових насаджень.

Варто зауважити на окремих напрямках менеджменту аграрних підприємств щодо нарощення потенціалу їх виробничих можливостей (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. – Вплив напрямів нарощення потенційних можливостей виробничих можливостей агробізнесу на зростання його результативності

Складено за джерелами [5, 14, 18].

Для того, щоб ефективно здійснювати управління виробничим потенціалом агробізнесу як під час війни, так й у повоєнні часи, вчені схиляються до

комплексної концепції протикризого операційного менеджменту. При цьому потрібно починати з окреслення мети, завдань стратегії, встановити показники, які формують потенційні виробничі можливості агробізнесу. Також необхідно оцінити наявний рівень потенціалу агровиробництва, його ефективності [1843, с. 75].

Варто проводити аналітичні дослідження щодо виявлення резервів потенційних можливостей сільськогосподарського виробництва, використовуючи управлінські інструменти вимірювання потенціалу. Потребує на активізацію управління виробничими процесами при застосуванні нових елементів технологій виробництва, зокрема цифрових та біотехнологічних рішень [11, с. 75]. Системно варто відслідковувати показники зростання потенційних можливостей аграрного виробництва та включати цей досвід в майбутні стратегії зростання агробізнесу.

Окремої уваги потребують питання створення єдиної системи моніторингу щодо оперативного реагування на зміни у виробничому аграрному середовищі. При цьому є доречним вдосконалення наявних показників стосовно стану ґрунтового покриття окремих зон країни. Вчені та аграрії практики зауважують на посиленні ролі держави щодо створення програми лояльної підтримки агробізнесу за війни й після неї.

1.3. Зміни у виробничих стратегіях управління аграрним потенціалом за умов війни та впливу кризи

З початком війни стало зрозумілим, що потребують на зміни наявні стратегії виробництва агропродукції і взагалі стратегії виживання агрокомпаній на ринку. Процесам удосконалення механізмів управління агровиробничим потенціалом в умовах кризи присвячено багато розробок як наукового напрямку, так і практично-публіцистичного. До основних факторів, котрі сприяють відтворенню виробничого потенціалу в агропідприємствах відносять як особливості сільськогосподарської діяльності, так і нові впровадження (рис. 1.5).



Рис. 1.5. – Чинники відтворення виробничих ресурсів аграрного виробництва

Складено за джерелами [6, 21, 30].

Наведені чинники мають незаперечний вплив на відновлення виробничого та ресурсного потенціалу агрокомпаній. Особливої уваги набуває соціальна справедливість яка також впливає на відновлення якості трудових ресурсів, котрі, в свою чергу, на базі знань й компетентностей спроможні впровадити нові технології. Встановлено, що дані напрямки здатні позитивно вплинути на якість розробки технологічних рішень та їх реалізацію, оскільки підвищиться ефективність виробництва [27, с. 134].

Нині варто формувати аграрні виробничі стратегії з урахуванням ризиків, передбачати складнощі стосовно постачання ресурсів та формування каналів продажу продукції. Моніторинг цін на необхідні ресурси дозволяє підприємцям обирати найбільш вигідні позиції, щоб забезпечити достатній рівень прибутковості. Наявний виробничий потенціал складається з окремих складових (рис. 1.6).

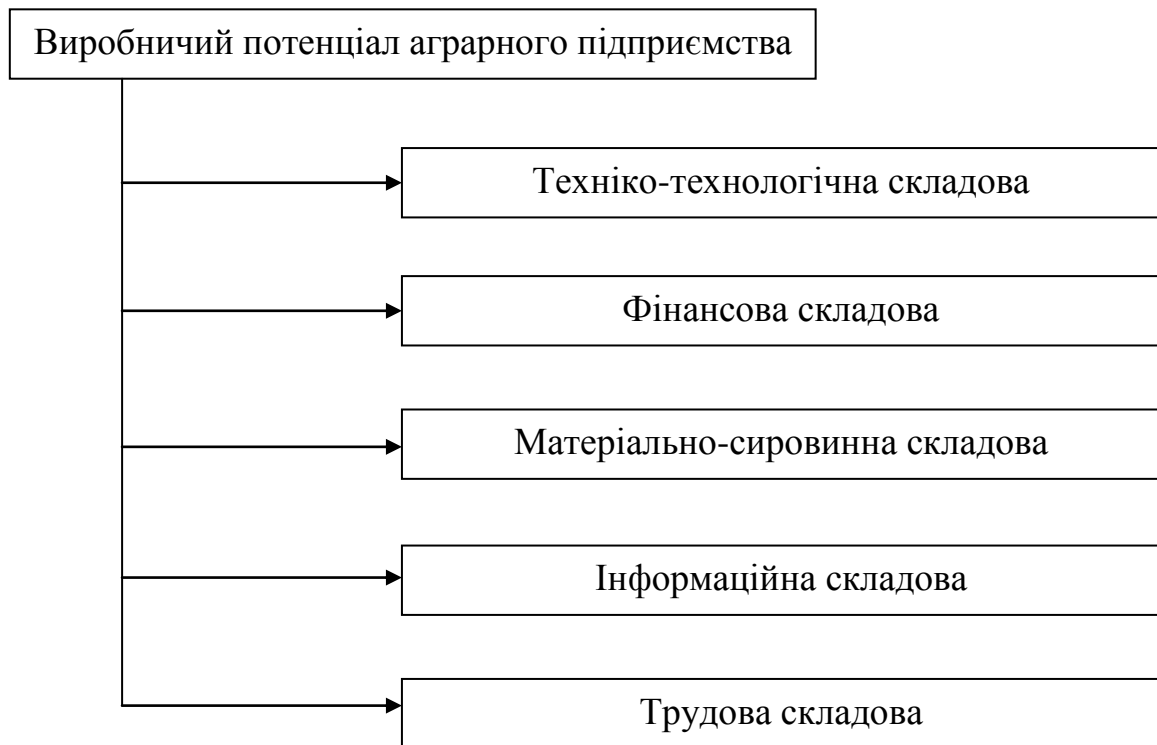


Рис. 1.6. – Структуризація потенціалу аграрного виробництва

Складено за джерелами [30, 35]

Отже коли аграрний підприємець починає формувати виробничу стратегію діяльності – має передбачити аналіз наявних та потенційних фінансів, матеріалів, сировини, інформаційних технологій, персоналу, сільськогосподарську техніку, виробничі технології. До характеристик потенціалу виробничої активності аграрних підприємств відносять:

- Складність;
- Цілісність;
- Взаємозамінність;
- Альтернативність;
- Здатність до сприйняття сучасних досягнення науки і прогресу в агробізнесі;
- Потужність та можливості підприємства;
- Використання новітніх технологій.

Встановлено, що удосконалення управління аграрними підприємства ґрунтується на виробничих можливостях та ресурсах [35, 45].

Загалом виробнича стратегія може бути спрямована на:

- Оптимізація організаційних структур;
- Поліпшення інформаційно-комунікаційних технологій;
- Вдосконалення системи виробничого менеджменту;
- Вдосконалення рівня технічного прогресу та якості агропродукції;
- Застосування іноземного досвіду [46, 52].

Таким чином аграрне підприємство з метою нарощення виробничих потенційних можливостей має впроваджувати такі напрямки в системі менеджменті:

- 1) своєчасне визначення показників, на підставі яких можна зробити висновки щодо поліпшення організації всіх процесів;
- 2) розробка системи напрямів з метою удосконалення організаційного проектування підприємства;
- 3) покращення системи управління ресурсами та запасами агрокомпанії;
- 4) підвищення якісних елементів у сільськогосподарській продукції з подальшими оптимізаційними заходами за допомогою інновацій [50, с. 34].

Наразі тільки за умови дотримання даних напрямків можливо досягти стабілізації та ефективності в роботі підприємств аграрного сектору. Однак варто недооцінювати й аналіз ресурсів, таких як основні, обігові фонди, наявні технології, парк тракторів, комбайнів, автомашин, персоналу.

Вчені зазначають, що «для покращення виробничих потенційних можливостей агробізнесу слід впроваджувати до виробничих процесів нові основні засоби» [44, 49]. Також треба слідкувати за сервісним обслуговуванням сільськогосподарського транспорту, встановлювати програмні продукти, зокрема цифрові датчики, сенсори тощо. Контролювати за допомогою цифрових технологій витрачання ресурсів, оптимізувати витрати на виробничі агропроцеси [9, 51].

Окремої уваги потребують процеси маркетингу та логістики, постачання та збуту. Тому що за рахунок таких процесів стає можливим в достатній кількості і своєчасно як забезпечити ресурсами виробничий процес, так і продати продукцію. Наразі треба приділяти увагу і розвитку кадрів, навчати нових компетенція, особливо цифровим. Все це в комплексі повинно призвести до зростання показників ефективності щодо виробничого аграрного менеджменту.

Оскільки процеси удосконалення мають починатися з планування виробничої програми варто дослідити наявні наукові дані з цього питання. В сільськогосподарських компаніях програма виробництва вміщує в собі «урахування вимог ринку та конкретну структуру виробництва окремих видів продукції» [48, с. 89].

Основні особливості, котрі відрізняють виробничу програму агропідприємств від підприємств інших секторів економіки країни.

1) Земля глобальна ознака наявності сенсу у виробничій програмі, тому що вона є як засобом виробництва, так і предметом.

2) Вплив погодних умов.

3) Зв'язок галузей.

4) Застосування біологічних ресурсів у виробничому процесі.

5) Біологічне дозрівання продукції щодо дотримання строків проходження процесів.

6) Суттєвий часовий проміжок поміж виробництвом та отриманням готової аграрної продукції.

7) Частина готової продукції використовується у наступних операційних періодах.

Для ефективного стратегічного управління варто аналізувати комплекс чинників, з котрих складається програма виробництва сільськогосподарської продукції [11, с. 123]. До таких факторів відносять, на думку вчених, відносять чотири компоненти.

1.Забезпечення ресурсами – персонал; фінансові кошти; фонди основні; земельний банк; біологічні ресурси.

2. Управлінські та організаційні – структура організації та апарату управління, рівень спеціалізації, рівень диверсифікації.

3. Ринкова – попит на агропродукцію; канали й терміни її реалізації.

4. Умови постійного врахування – залишки готової аграрної продукції; незавершене виробництво; контракти та зобов'язання по ним [12, с. 115].

Розглянемо формування стратегічного плану аграрного підприємства на базі виробничої програми (рис. 1.7.).



Рис. 1.6. – Склад виробничого плану стратегічного розвитку агрокомпанії

Складено за джерелом [12].

Зазначимо, що в підґрунті аналізу виробничого плану агрокомпаній знаходяться методи оцінювання і поточної і майбутньої ситуації на ринку. При цьому варто враховувати кількість, інтенсивність застосування конкретних ресурсів. Коли складається стратегія виробництва – керівники мають передбачати довго строковість такого плану та ув'язування його з генеральною ціллю підприємства. При цьому неабиякого значення набувають кількісні параметри та параметри якості конкретної сільськогосподарської продукції. Особливо це стає необхідним під час технологічних змін, підняття цін та врахування того, що не вистачає окремих ресурсів через війну [20].

Важливим стає позиція, коли будується план виробництва з врахуванням аналітичних даних щодо конкретних показників його ефективності за галузями. Такі показники є окремими і відповідають галузі або тваринництва, або рослинництва, та також вони є комплексними. Кожну групу показників треба досліджувати у динаміці та аналізувати впливи окремих чинників на них [19, 27].

Відтак до показників за галузю рослинництва відносять «кількість рослинницької продукції, її врожайність, грошовий дохід від неї, валовий прибуток. За тваринницькою галузю до таких показників віднесено – продуктивність відповідних порід тварин, валову продукцію, виручку, валовий прибуток» [20]. Отже показники мають аналогію за галузями і свідчать про натуральні й вартісні виміри, що дають змогу узагальнити наскільки ефективно діє галузь. В той же час комплексні показники розраховуються для обох галузей. Вони складаються не тільки з валової, товарної продукції, а й собівартості, продуктивності праці, валового загального прибутку і рівня рентабельності за галузями.

Узагальнюючи наведений матеріал, варто підкреслити, що виробнича стратегія в умовах війни буде відрізнятися від загальноприйнятих планів, так як стан невизначеності через ризики є надвисоким. Тому виробничими пріоритетами мають бути напрями виробництва продукції, які мають невеликий вегетаційний цикл, швидко окупуються та мають ресурсне забезпечення. Завдання підприємців – створити протикризовий менеджмент аграрних компаній.

Висновки до розділу 1

1. Внаслідок отриманих узагальнень теоретичного характеру щодо ролі виробничого потенціалу саме в системі аграрного менеджменту сформовано розуміння необхідності впровадження новацій у виробництво продукції. Для цього треба формувати низку можливостей для подальшого укрупнення якості виробничих зв'язків. Також доречно переглядати технологічні рішення враховуючи вплив цифровізації виробничих процесів, що додасть у динамічному розвитку всієї економічної системи аграрних підприємств.

2. Встановлено, що підходи до управління виробничими процесами в аграрних компаніях повинні бути високоорганізованими, ґрунтуватися на врахуванні закономірностей економіки та інноваційного менеджменту. Задля профілактики банкрутства створення виробничого потенціалу агросфери залежить від реальної регулярної допомоги держави й надання фінансової підтримки для розвитку агробізнесу.

3. Встановлено, що нарощення виробничих потенційних можливостей аграрних підприємств має ґрунтуватися на своєчасному визначенні показників ефективності виробництва окремих культур і розробка системи організаційного проектування підприємства. Вчені схиляються до думки, що необхідно формувати резерви для покращення системи управління ресурсами та запасами агрокомпанії. В той же час доцільно підвищувати якісні елементи у сільськогосподарській продукції з подальшими оптимізаційними заходами за допомогою інновацій.

4. Обґрунтовано ефективність впливу цифрових технологій на підвищення ефективності виробничих планів щодо витрачання ресурсів, оптимізації витрат на виробничі аграрні процеси. Зроблено висновок щодо доречності спрямування коштів на розвиток компетенцій лінійний й функцій них менеджерів в сфері точних технологій виробництва сільськогосподарської продукції.

5. Визначено, що для формування ефективних стратегій виробничого менеджменту необхідно контролювати кількість і якість ресурсів, будувати конструктивні управлінські й організаційні відносини, встановлювати та

аналізувати попит на продукцію. Особливої значущості набуває питання забезпеченості ресурсами від постачальників, оскільки вплив війни призвів до втрати сформованих роками постачальницьких мереж. Також доцільно обліковувати та проводити моніторинг залишків продукції, укладати договори на продаж з новими клієнтами і працювати в більшій ступені під замовлення.

6. Обґрунтовано складові стратегічного виробничого плану за галузями сільського господарства, за якими окремої уваги необхідно надати маркетинговим програмам, виробничим планам рослинництва й тваринництва, загальному виробничому плану. Доволі часто під час впливу змін треба обґрунтовувати доцільність методів та способів зберігання відповідної аграрної продукції. Водночас прискіпливої уваги слід приділити формуванню плану виробничих витрат за відповідними статтями та намагатись їх мінімізувати. Також рекомендовано виконувати систематичний аналіз рівня рентабельності як повної, так і за окремими аграрними галузями. Особливо це стає необхідним під час технологічних змін, підняття цін та врахування того, що не вистачає окремих ресурсів через війну.

7. Узагальнюючи окреслені позиції щодо потенційної можливості у зростанні виробництва сільськогосподарської продукції у кризовому періоді функціонування підприємств потрібно спиратися на волю і бажання керівника агрокомпанії щодо впровадження вказаних напрямів робіт. Саме він ухвалює рішення стосовно спрямування грошових потоків на оновлення виробництва та формування системи протикризого виробничого менеджменту.

РОЗДІЛ 2.

ВИВЧЕННЯ НАЯВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВАРИСТВА «ЕЛІТА»

2.1. Характеристика стану економіки та організації менеджменту в товаристві

Наукові дослідження були виконані за допомогою даних, котрі надані керівництвом товариства з обмеженою відповідальністю «ЕЛІТА». Підприємство проводить діяльність в галузі агровиробництва й займається продажем сільськогосподарської продукції. Керується в своїй діяльності Статутом, є колективний договір, з кожним працівником укладається індивідуальний трудовий контракт. Для виконання сезонних робіт наймаються робітники, яким виплачується погодинна оплата праці та надаються всі необхідні гарантії відповідно до трудового кодексу.

Підприємство знаходиться на ринку 23 роки з грудні 2000 року, незмінним директором є Білий Ігор Михайлович. Менеджмент підприємства проводиться на високому рівні, оскільки отримані дані ефективності роботи свідчать про підвищення показників роботи. Товариство розвивається навіть в період кризи як за першої її хвилі, пов'язаної із пандемією, так і за другою – вплив війни. Незважаючи на руйнівні фактори товариство не тільки утримує свої активи, але й має потенціал для нарощення. Проте останніми роками спостерігаються й негативні тенденції у виробничому менеджменті, тому виконано аналіз щодо виявлення прогалин та зроблено висновки стосовно покращення управління операційними процесами.

Розглянемо стан економіки товариства за допомогою аналізу даних доцільності використання наявних ресурсів. Встановлено, що земельний загальний банк товариства за п'ять років дослідження зменшився на 5,1 % (120 гектарів) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка наявних показників земельного банку товариства за структурою

Показники	2018		2019		2020		2021		2022		2022 до 2018 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Земельний загальний банк	2340	100	2346	100	2228	100	2220	100	2220	100	94,9
- з нього площа с/г угідь	2318	99,1	2326	99,1	2208	99,1	2204	99,3	2200	99,1	94,9
- площа ріллі	2318	99,1	2326	99,1	2208	99,1	2204	99,3	2200	99,1	94,9
Коефіцієнт освоєння землі	0,99	-	0,99	-	0,99	-	0,99	-	0,99	-	100,0
Коефіцієнт розораності	0,99	-	0,99	-	0,99	-	0,99	-	0,99	-	100,0
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	34	-	35	-	35	-	32	-	31	-	91,2
Земле забезпеченість	68,2		66,5		63,1		68,9		71,0		104,1

В результаті аналізу приведених у таблиці 2.1. показників варто зробити висновок про утримання розораної площі майже на рівні з площею всього земельного банку товариства. Так у 2022 році різниця склала лише 20 гектарів, котрі виділено під несільськогосподарську групу угідь – дороги, лісосмуги, територію під будівлями тощо. Подібна ситуація і на старті досліджень – площа ріллі на 2018 рік менша на 22 гектари за загальну. Однак відбувається в динаміці поступове зменшення кількості угідь, так як пайщики забирають свої паї. Показники інтенсифікації використання земельних угідь свідчать, що вся площа стовідсотково використовується під вирощування сільськогосподарських певних культур. Сівозміна протягом років дослідження - майже не змінюється. Винятком є просо, який з 2020 року припинили вирощувати через проблеми із ринком збуту та невеликою кількістю валової продукції. Витрати на виробництво майже не окупилися, тому ухвалено рішення вивести дану культуру з ротації. Визначено, що показник забезпеченості земельними ресурсами у 2022 році зріс на 4,1 % при зменшенні кількості працівників на 3 особи.

Зміни у грошових доходах товариства змінювались в бік збільшення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Динаміка наявних показників вартості товарної продукції товариства

Показники	2018		2019		2020		2021		2022		2022 до 2018 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Продукція галузі рослинництва, тис. грн.	35049,2	100	37452,2	100	44728,4	100,0	51821,5	100	60780	100	173,4
- в т.ч. зернові культури	18277,1	52,1	18509	49,4	23155,2	51,8	26729	51,6	34845	57,3	190,7
з них:											
- озима пшениця	14680,1	80,3	15563,5	84,1	19960,7	86,2	23113,3	86,5	29791	85,5	202,9
- просо	278	1,5	148,8	0,8	-	-	-	-	-	-	-
- ячмінь	1452,8	7,9	1317,5	7,1	1464,9	6,4	1823,2	6,9	3098,5	8,9	213,3
- кукурудза на зерно	1866,3	10,2	1479,3	8,0	1729,7	7,5	1792,7	6,7	1956,3	5,6	104,8
Технічні культури	16772,1	47,9	18943,2	50,6	21573,2	48,2	25092,5	48,4	25935	42,7	154,6
Соняшник	16772,1	47,9	18943,2	50,6	21573,2	48,2	25092,5	48,4	25935	42,7	154,6
Інші види продукції	-	-	-	-	-	-	240,6	-	-	-	-
Всього по товариству	35049,2	100	37452,2	100	44728,4	100	52062,1	100	60780	100	173,4

Товарна продукція товариства за 2018 – 2022 роки змінювалась на 73,4 % або на 25730,8 тис. грн. Група зернових культур зросла по виручці на 90,7 % або на 16567,9 тис грн. Група технічних культур представлена соняшником, грошовий дохід від виробництва якого склав у 2022 році 25935 тис грн., що на 54,6 % більше за аналогічне значення 2018 року. В розрізі зернових культур - дохід від виробництва озимої пшениці зріс вдвічі на 102,9 % чи на 15110,9 тис грн. Товарна продукція ячменю у 2022 році зросла на 1645,8 тис грн. чи на 113,3 % за порівняння з 2018 роком. Однак незначно зросла вартість товарної продукції по кукурудзі – на 4,8 %, варто зауважити, що протягом років дослідження видно зменшення вартісних показників від даної культури. В даному випадку можна говорити про проблемні питання щодо процесів виробництва кукурудзи на зерно.

Тож потрібно переглянути стратегію вирощування цієї культури на подальше. Теж саме стосується й такої культури як просо. Отже товарна продукція у товаристві протягом п'яти років формується ефективно та має тенденцію до зростання по основним культурам, проте культури кукурудза на зерно та просо потребують на перегляд.

Здійснимо аналітичне дослідження щодо використання існуючих в товаристві фондів та зробимо висновок чи ефективно вони використовуються протягом років, за котрими відбувався аналіз (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Динаміка показників, що свідчать про ефективність рішень з використання фондів

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 до 2018, %
Вартість основних фондів товариства, тис. грн.	16830,3	13519,4	19729,1	21546,3	26761,5	159,0
Вартість оборотних фондів товариства, тис грн.	19467,8	23851,5	26725,4	37482,6	35629,2	183,0
Валовий грошовий дохід, тис. грн.	35049,2	37452,2	44728,4	52062,1	60780,4	173,4
Фондооснащеність, тис. грн./100 га угідь	726,1	581,3	893,5	977,6	1216,4	167,5
Фондоозброєність, тис. грн.	495,0	386,3	563,7	673,3	863,3	174,4
Фондовіддача, грн.	1908,4	2578,9	2070,3	2101,9	1858,9	97,4
Фондоємність, грн.	523,9	387,8	483,1	475,7	537,9	102,7
Норма прибутку, %	6,8	7,2	11,8	7,4	17,5	10,7

Встановлено необхідність перегляду рішень з використання фондів у товаристві, оскільки починаючи з 2018 року по 2022 рік спостерігається зниження показника віддачі фондів на 2,6 %. Наразі вартість середньорічна основних фондів зросла на 59 %, а оборотні збільшилися на 83 %. При цьому показники

оснащеності фондами та озброєності зросли відповідно на 67,5 % та на 74,4 %. Також зріс показник фондоємності на 2,7 %, а показник фондівіддачі відповідно знизився на 2,6 %. За показником норми прибутку можливо зробити висновок про ефективність окупності вартості фондів по відношенню до прибутку. Визначено, що даний показник у 2022 році зріс на 10,7 відсоткових пункти якщо порівнювати зі значенням 2018 року.

На ефективність виробництва рослинницької продукції впливає рівень знань та компетенції кваліфікованого персоналу, який постійно працює в товаристві (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Динаміки показників, які визначають ефективність використання персоналу товариства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. до 2018 р., %
Середньорічна кількість працівників, осіб	34	35	35	32	31	91,2
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	63,8	66,2	66,4	60,9	59,5	93,2
Одним середньорічним працівником відпрацьовано за рік, люд.-год.	1876	1890	1897	1904	1918	102,2
На одного працівника - валової продукції, тис. грн.	944,7	996,2	1167,0	1415,3	1604,7	169,9
Вироблено валової продукції - на одну люд.-год., грн.	0,5	0,5	0,6	0,7	0,8	166,1

Середньорічна кількість фахівців протягом останніх років дослідження зменшилась на 3 особи на 8,8 %. Визначення, що в середньому 1 працівник товариства відпрацьовував в рік на 2,2 % більше у 2022 році за 2018 рік. Продуктивність праці зросла суттєво – на одного робітника вироблено аграрної

продукції 69,9 %. Продуктивність праці також зросла на 66,1 %, так як збільшується кількість виробленої продукції галузі рослинництва за 1 людину-годину.

Трудовий колектив товариства є стабільним, багато років він практично не змінювався. Фахівці мають середній вік в 48 років, що говорить про великий досвід роботи. Робітники підвищують кваліфікаційні рівні знань в сфері виробничого менеджменту, зокрема головний агроном, інженер та бригадири. Проте слід зазначити, що останнє підвищення знань відбувалося ще до пандемії у 2019 році. Тому необхідно розглянути питання щодо аналізу виробничого плану в бік його удосконалення шляхом введення нових культур до виробничого програми. Таким чином варто спеціалістів направити на навчання.

Виходячи з даних річних звітів, встановлено, що в товаристві показники ефективної роботи зросли, що свідчить про ефективне управління його наявними процесами (табл. 2.5.).

Встановлено, що у 2022 році показники вартості продукції збільшилися на 54,9 % чи на 17625,2 тис грн. Отриманий в процесі виробничої діяльності валовий дохід також має тенденцію до зростання на 73,4 %. Аналіз кількості продукції на одиницю свідчить зокрема, що на 100 гектар відбувається також зростання на 63,2 %, а на 1 працівника – на 69,9 %. За умови розрахунків темпу зростання валової продукції, яку вироблено на гривню основних фондів, то встановлено що він дещо зменшується і складає 1,86 грн. На 100 гектарів угідь товарної продукції вироблено на 82,7 % більше у 2022 році за 2018.

При цьому показник прибутку на 100 гектар угідь сільськогосподарського призначення в товаристві зріс майже у 4 рази. Варто зауважити що в розрізі років відбувалися коливання у значеннях даного показника. Так у 2021 році відбулося падіння кількості товарної аграрної продукції, при порівнянні з минулим 2020 роком – на 48,7 тис грн. Окреслена ситуація пов'язана з падінням ціни на зернову продукцію.

Динаміка наявних показників виробничої активності товариства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. до 2018 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	32119,6	34866,1	40845	45290,3	49744,8	154,9
Валовий дохід, тис. грн.	35049,2	37452,2	44728,4	52062,1	60780,4	173,4
Вироблено валової продукції на: - 100 га с/г угідь, тис. грн.	1385,7	1499,0	1849,9	2054,9	2261,1	163,2
- 1 грн. основних фондів, грн.	1,91	2,58	2,07	2,10	1,86	97,4
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	944,7	996,2	1167,0	1415,3	1604,7	169,9
- одну люд.-год., грн.	503,6	527,1	615,2	743,3	836,6	166,1
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	1512,0	1610,2	2025,7	2362,2	2762,7	182,7
– прибутку, тис. грн.	106,7	116,0	237,2	188,5	470,3	440,8
Рівень рентабельності, %	7,6	7,7	14,0	9,2	21,9	14,3

Між тим вже у 2022 році стрімко зростає вказаний показник, так як зростають ринкові ціни на аграрну продукцію через кризу. Прибуток з торгівельних операцій стосовно продукції, одержаної на 100 гектарів угідь, формується у сумі 470,3 тис грн., що вдвічі перебільшує минулорічне значення. Показник, що характеризує наскільки рентабельним є діяльність підприємства, зріс на 14.3 відсоткових пункти.

Показники, котрі характеризують наскільки результативною є управління виробничими напрямками діяльності товариства, представлені у таблиці 2.6.

Узагальнені показники результативної діяльності товариства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. до 2018 р., %
Грошова виручка, тис. грн.	35049	37452	44728	52062,1	60780,4	173,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	32576	34762	39230	47693,5	49878,2	153,1
Прибуток, тис. грн.	2473,1	2689,9	5498,7	4368,6	10902,2	440,8
Рівень рентабельності, %	7,6	7,7	14,0	9,2	21,9	14,3

За одержаними розрахунками виручка продукції у товаристві зросла на 73,4 % та склала у 2022 році 60780,4 тис грн. Однак витрати на загальне виробництво всіх груп сільськогосподарських культур склали у 2022 році 49878,2 тис грн., що на 53,1 % більше за відповідне значення 2018 року. Обумовлено це тим, що в підприємстві постійно сформовано запаси, які своєчасно оновлюються. Слід зазначити, що найбільше зростання собівартості було виявлено у 2020 році з початку пандемії, оскільки спостерігалось неконтрольоване зростання цін стосовно необхідних для виробництва ресурсів. У 2021 та 2022 роках керівництво товариства працює над поповненням запасів, оскільки було впроваджено протикризовий план дій. Показник прибутковості товариства у 2022 році склав 10902,2 тис грн., що на 8429,1 тис грн. більше 2018 року або на 340,8 %. Таке значне зростання пояснюється вдалим продажем сільськогосподарської виробленої продукції за опрацьованими каналами збуту. Різке зростання економічної активності відбулося у кризові роки господарювання, що забезпечило товариству подушку безпеки.

2.2. Дослідження підсистеми управління виробничою сферою товариства

З метою достовірного визначення наявного потенціалу агровиробництва товариства розглянемо стан його операційного менеджменту. З'ясовано, що виробничі процеси підприємства зосереджені на галузі рослинництва, вирощують та продають зернові, олійні культури. При цьому спеціалізується товариство на зерновій групі, а саме – озимій пшениці (рис. 2.1.).

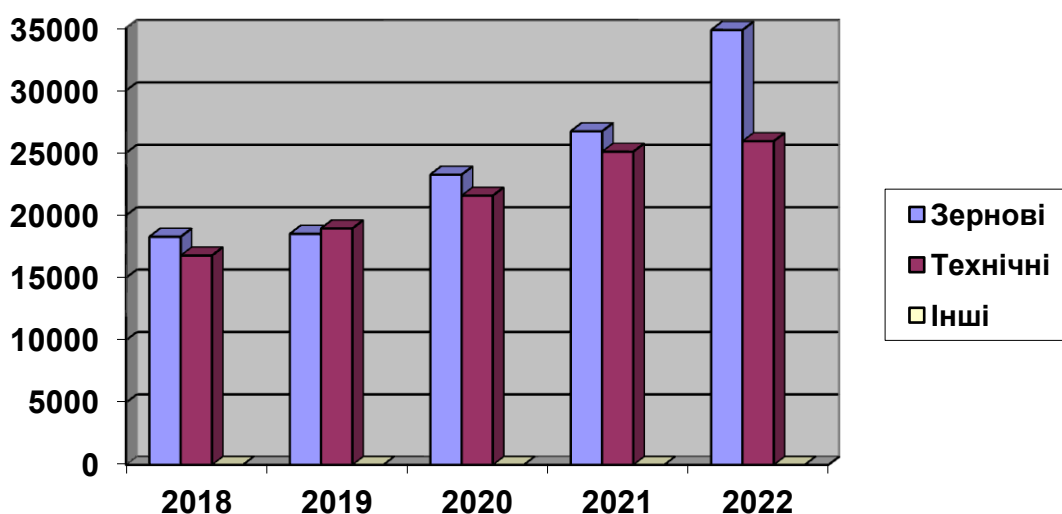


Рис. 2.1. Динаміка товарної продукції товариства 2018-2022 рр.

Встановлено, що у 2022 році 57,3 % товарної продукції товариства приносила група зернових культур, 42,7 % - група олійних. В розрізі зернових культур найбільшу питому вагу товарної продукції склала озима пшениця – 85,5 %. Товарна продукція ячменю становила 8,9 %, кукурудзи на зерно – 5,6 %. Таким чином варто зазначити, що зерновий напрям спеціалізації товариства потребує перегляду сівоzmіни та з'ясування проблемних питань у виробництві ячменю, кукурудзи, оскільки ці культури приносять незначну частку доходу. В той же час встановлено відсутність у виробничій структурі бобових культур. Дані культури покращили би біологічний стан ґрунту особливо для послідувачих культур та зменшили би вартість їх виробництва.

Для встановлення фактичного значення виробничого потенціалу товариства необхідно проаналізувати техніко-економічні аспекти виробництва рослинницької продукції, доцільності обрання технологій вирощування. Також потрібно виконати аналіз наявної сільськогосподарської техніки, що використовується для забезпечення агрономічного процесу. Треба розуміти наскільки є ефективною організація аграрного виробництва фактичної продукції за сівозмінами. Обов'язковим етапом залишається питання підвищення ефекту щодо використання наявної ресурсної системи. Крім цих складових набуває значення за війни аналітичні дослідження соціального розвитку та стан мотивації працівників. Саме з метою підвищення позицій в конкурентному світі потрібно визначити потенційні можливості товариства.

Таблиця 2.7

Дані розрахунків відносних значень показників, що формують техніко-економічне оснащення виробництва товариства

Показники часткові	2018		2019		2020		2021		2022		On
	<i>Фп</i>	<i>In</i>	<i>Фп</i>	<i>In</i>	<i>Фп</i>	<i>In</i>	<i>Фп</i>	<i>In</i>	<i>Фп</i>	<i>In</i>	
Фондоозброєність, тис грн.	495,0	0,86	386,3	0,72	563,7	0,89	673,3	0,90	863,3	0,93	863,3
Озброєність технікою, тис грн.	72,7	0,87	68,9	0,83	73,6	0,89	72,1	0,88	62,4	0,80	73,6
Рівень механізації агр. виробництва, %	79	0,89	68	0,85	73	0,82	75	0,83	70	0,80	79
Рівень охоплення працівників автоматизованою працею, %	54	0,73	59	0,84	63	0,91	59	0,87	55	0,76	63
Наявність нових технологій за механізованими виробництвами, шт.	5	0,8	5	0,8	4	0,7	4	0,7	4	0,7	5

Примітка:

Фп – фактичний рівень значення показника;

In – індекс важливості показника;

On – оптимальний рівень значення показника.

За розрахунками техніко-економічного оснащення процесів з виробництва продукції підприємства з'ясовано, що оптимальне значення по показнику фондоозброєності має бути не меншим за 863,3 тис грн.. Між тим показник

озброєності сільськогосподарською технікою повинен бути не нижче 73,6 тис грн., при рівні механізації 79 %. Крім цього показник, що визначає рівень охоплення працівників безпосередньо автоматизованою працею складає його оптимальне значення 63 %. В товаристві за п'ять років дослідження було застосовано 4-5 технологій з вирощування культур – пшениці, кукурудзи, проса, соняшнику, ячменю. Оптимальні значення по даному показнику мають визначатися за кількістю культур у сівозміні. Отже потрібно звернути увагу на збільшення ефективності виробництва шляхом перегляду сівозміни, покращити рівень механізації аграрного виробництва, оновити машино-тракторний парк та підвищити кваліфікацію технічних робітників.

Рівень організації аграрної виробничої діяльності стосується рівня спеціалізації та тривалості виробничих операцій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Дані розрахунків відносних значень показників, що формують рівень організації аграрного виробництва товариства

Показники часткові	2018		2019		2020		2021		2022		Оп
	<i>Фп</i>	<i>Іп</i>	<i>Фп</i>	<i>Іп</i>	<i>Фп</i>	<i>Іп</i>	<i>Фп</i>	<i>Іп</i>	<i>Фп</i>	<i>Іп</i>	
Рівень спеціалізації аграрного виробництва, %	93,0	1	92,0	1	90,0	0,98	89,0	0,98	89,0	0,98	93,0
Тривалість виробничих операцій в середньому за культурами, дні	335	0,78	335	0,82	335	0,84	335	0,89	335	0,92	335

Примітка:

Фп – фактичний рівень значення показника;

Іп – індекс важливості показника;

Оп – оптимальний рівень значення показника.

Шляхом розрахунків визначено відносні показники щодо організаційного рівня сільськогосподарського виробництва в товариства. При цьому було використано два показника – рівень спеціалізації, який має оптимальне значення 93,0 % та тривалість операцій виробничого процесу, який є незмінним та складає 335 дні. Визначення тривалості відбувалося за найбільш довгим вегетаційним періодом вирощування озимої пшениці. Таким чином тривалість за умови

збереження даної культури у сівозміні не зміниться, а рівень спеціалізації може змінитися в бік олійних культур, якщо буде ухвалено рішення збільшити посівні площі під соняшником чи додати ріпак.

Ефективність використання виробничих ресурсів представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Дані розрахунків відносних значень показників, що формують ефективне використання ресурсів товариства

Показники часткові	2018		2019		2020		2021		2022		On
	Фn	In	Фn	In	Фn	In	Фn	In	Фn	In	
Матеріаловіддача, грн.	9,92	0,87	10,5	0,89	11,7	0,92	12,6	0,93	13,2	0,95	13,2
Фондовіддача, грн.	1,8	1,02	2,7	1,25	2,3	1,34	2,2	1,76	1,8	1,87	2,6
Продуктивність праці на середньорічного працівника, тис грн.	944,7	0,87	996,2	0,88	1167,0	0,91	1415,3	0,95	1604,7	0,98	1604,7

Примітка:

Фn – фактичний рівень значення показника;

In – індекс важливості показника;

On – оптимальний рівень значення показника.

На підставі відносних значень показників зроблено висновок про формування ефективності використання ресурсної виробничої бази товариства. Визначено, що показник матеріаловіддачі повинен мати оптимум 13,2 грн з кожної гривні витрачених матеріальних коштів. Показник фондовіддачі 2,6 грн. з кожної вкладеної гривні в основні виробничі фонди товариства. Особливої важливості набуває показник продуктивності праці на одного середньорічного працівника – оптимальним значенням є 1604,7 тис грн., але з подальшим зростанням. Щоб досягти зростання продуктивності треба зосередити увагу на впровадженні нових ланцюгів до виробничих технологій та включити елементи мотиваційного менеджменту. Особливо це є важливим в умовах негативної дії кризових чинників війни. Тому пропонуємо керівництву товариства переглянути рівень оплати праці в бік збільшення та покращити стан безпеки праці в

підприємстві. Наразі питання технологічного оновлення потребуватиме і зростання рівня знань працівників, тому на часі розробка мотиваційного плану та плану кар'єрного зростання з включенням системи навчання новим компетенціям.

В таблиці 2.10 представлені розрахункові дані, котрі відповідають за формування соціального розвитку товариства, що також впливає на його виробничий потенціал.

Таблиця 2.10

Дані розрахунків відносних значень показників, що формують стан соціального розвитку товариства

Показники часткові	2018		2019		2020		2021		2022		On
	<i>Фп</i>	<i>Іп</i>	<i>Фп</i>	<i>Іп</i>	<i>Фп</i>	<i>Іп</i>	<i>Фп</i>	<i>Іп</i>	<i>Фп</i>	<i>Іп</i>	
Коефіцієнт збільшення оплати праці	1,5	0,89	1,6	0,91	1,7	0,78	1,7	0,71	1,7	0,68	1,7
Коефіцієнт наявної плінності персоналу	2,2	1	2,5	1	3,2	0,88	3,2	0,83	3,2	0,83	3,2
Освітній рівень	88,7	0,96	89,3	0,97	89,3	0,97	89,0	0,96	89,0	0,96	89,3
Кваліфікаційний рівень	72,3	0,97	74,5	0,97	67,8	0,91	60,2	0,87	54,3	0,82	74,5
Коефіцієнт зростання кар'єри	2,1	0,93	2,2	0,95	1,9	0,90	1,7	0,88	1,7	0,88	2,2

Примітка:

Фп – фактичний рівень значення показника;

Іп – індекс важливості показника;

On – оптимальний рівень значення показника.

Зростання оплати праці протягом періоду проведених досліджень свідчить про розуміння керівництвом стимулів для підвищення продуктивності праці. Проте з 2020 року підвищення оплати праці було заморожено, оскільки з'явилися непередбачувані чинники у вигляді пандемії і згодом війни. Цей стресовий комплекс не дав можливості керівництву продовжувати процес збільшення оплати праці, однак у натуральній формі працівники одержують продукцію та отримують допомогу по оранці городів. В той же час встановлено, що коефіцієнт наявної плінності робітників зріс, оскільки три особи звільнилися за власним бажанням. Щодо освітнього рівня працівників зазначимо, що 26 осіб на 2022 рік мають вищу освіту, 5 – середню технічну. Є проблеми з кваліфікаційним рівнем,

показники мають тенденцію до суттєвого зниження. У зв'язку з цим пропонуємо переглянути набір знань, якими повинні володіти фахівці та треба розробити план підвищення кваліфікації відповідно забезпечення виробничих процесів. Це стане актуальним якщо керівництво змінить операційну стратегію в сторону купівлі нових ланцюгів виробничих технологій. Саме тому треба підвищувати кваліфікаційний рівень та орієнтувати працівників на зростання кар'єри. Оскільки показник коефіцієнту кар'єрного зростання аналогічно знижується протягом років дослідження, то варто приділити увагу кадровому менеджменту, так як від цього залежатиме якість впровадження технологій та кінцевий виробничий потенціал товариства.

На підставі представлених таблиць було розглянуто окремі критерії щодо оцінювання виробничих фактичних можливостей товариства:

- Об'єми рослинницької продукції: соняшнику, пшениці, ячменю, кукурудзи.
- Сума витрат за статтями на необхідні об'єми ресурсів.
- Показники якості рослинницької продукції: озима пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник.
- Наявність технічного забезпечення – аналіз технічного парку.
- Логістичні напрями - транспортування та зберігання рослинницької продукції: озима пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник.
- Оцінювання вигод від вкладень.
- Можливості введення нової культури до фактичної сівозміни.
- Можливості щодо змін по валовій виробничій продукції.

Операційна діяльність товариства повинна стосуватися підвищення кадрових потенційних можливостей. Потрібно враховувати вплив політичної, економічної ситуації в країні через війну. Користуватися можливостями введення інновацій та або вкладати коштів в нову культуру або ланцюги технологій.

Отже поліпшення операційного менеджменту виробничих процесів товариства може передбачати:

1) формування стратегічної перспективи у вирощуванні рослинницьких культур.

2) диверсифікувати сільськогосподарське виробництво у напрямку введення іншої або додаткової рентабельної культури.

3) розгляд введення до плану дій окремих інноваційних векторів у виробничому рослинницькому процесі.

4) оновлення кадрового потенціалу наявного товариства.

5) переглянути відповідність потужностей для виробничого рослинницького процесу.

В додатку А узагальнено показники, котрі дали змогу скласти уявлення про фактичний виробничий потенціал товариства. На підставі вказаних показників було систематизовано за окремими критеріями і відповідно до років досліджень показники виробничих процесів галузі рослинництва (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11

Розрахункові дані сумарного інтегрального показника виробничого потенціалу товариства

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Техніко-економічне оснащення виробництва	0,2391	0,2457	0,2642	0,2960	0,2977
Рівень організації виробництва	0,1426	0,1352	0,1279	0,1296	0,1198
Ефективність використання ресурсів	0,1561	0,1571	0,1623	0,1729	0,1854
Соціальний розвиток	0,1268	0,1071	0,0828	0,0734	0,0287
Інтегральний показник аграрного виробництва	0,6646	0,6451	0,6372	0,6719	0,6316

Розраховано за роками досліджень 2018 по 2022 роки інтегральний загальний показник виробничого потенціалу товариства. В результаті аналізу отриманих інтегральних показників встановлено, що протягом періоду досліджень виробничий потенціал товариства знизився на 0,033 та склав 0,6316 у

2022 році. Що говорить про зниження виробничої активності товариства через вплив чинників кризи. В розрізі часткових показників виявлено, що занепадають саме сфери організації управління процесами агротехнологічних операцій, оскільки є потреба в оновленні машино-тракторного парку та введенні ланцюгів технологій вирощування культур. Особливої уваги з метою зростання потенційних виробничих можливостей варто приділити введенню нової сільськогосподарської культури до наявної сівозміни. Крім зазначеного актуальними залишаються питання соціального розвитку підприємства в ракурсі удосконалення сфери управління персоналом. Встановлено плінність кадрів та падіння кваліфікаційного рівня робітників. Було виявлено зниження мотивації до отримання нових знань у працівників галузі рослинництва та зацікавленість до ініціативної і продуктивної праці взагалі.

Загалом треба систематично проводити розрахунок та аналіз як часткових, так і інтегральних показників наявних виробничих можливостей, оскільки як своєчасно можливо буде корегувати управління операційними процесами. Між тим потрібно здійснювати регулярно моніторинг зміни обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, особливо коли відбувається зниження показників від встановленого планованого рівня.

Також треба зазначити, що задля покращення ланцюгів системи операційного менеджменту в товаристві, діяльність котрого досліджується у кваліфікаційній роботі, потрібно вивчити й інші аспекти. Наприклад статистичні тенденції змін у виробничих показників економіки підприємства щодо доцільності вирощування пшениці, зміню, соняшнику, кукурудзи на зерно тощо. Такий підхід дозволить з'ясувати наскільки ефективними є напрями фактичного управління виробництвом в товаристві.

2.3. Встановлення зв'язку показників аграрного виробництва товариства шляхом використання методів статистики

Останніми роками на формування виробничих показників агробізнесу вплинули наявні кризові чинники. Саме тому необхідно провести статистичні дослідження щодо оцінювання операційних рішень з використання ланцюгів технологій вирощування культурних рослин. Виконаємо аналіз отриманих об'ємів валової аграрної продукції протягом років дослідження за допомогою методу трендів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники отриманих об'ємів валової рослинницької продукції товариства

Роки	Кількість валової продукції, тис. грн.	Показник щодо абсолютного приросту, тис. грн.		Показник щодо темпу зростання, %		Показник щодо темпу приросту, %		Значення абсолютне 1 % приросту, тис. грн.
		до даних 2018 р.	до попереднього	до даних 2018 р.	до попереднього	до даних 2018 р.	до попереднього	
2018	32119,6	–	–	100,0	–	–	–	–
2019	34866,1	2746,5	2746,5	108,6	108,6	8,6	8,6	321,2
2020	40845,0	8725,4	5978,9	127,2	117,1	27,2	17,1	348,7
2021	45290,3	13170,7	4445,3	141,0	110,9	41,0	10,9	408,5
2022	49744,8	17625,2	4454,5	154,9	109,8	54,9	9,8	452,9

В результаті отриманих даних таблиці 2.12. зазначимо на зростанні кількості виробництва рослинницької продукції в товаристві протягом періоду дослідження. Встановлено найбільший рівень відповідного показника обсягів сільськогосподарської продукції у фінальному році досліджень – 2022 році, значення його склало 49 744,8 тис грн. Найнижче значення даного показника

становило на стартовому році 2018 році – 32119,6 тис грн. Отже встановлено зростання виробництва за всіма групами та видами сільськогосподарських культур, оскільки абсолютний приріст склав по відношенню до початку досліджень зріс на 17 625 тис гривен. Отриманий результат дає підстави для висновку, що незважаючи на те зменшення посівної площі темп приросту виробництва рослинницької продукції зростає. При цьому варто зазначити, що і врожайність сільськогосподарських наявних культур з роками зростала, так як було обрано ефективні гібриди культур. В результаті чого стає можливим сформулювати і достатній валовий дохід в підприємстві та окупити витрати, що вкладались у виробничий процес.

Для визначення абсолютного середнього приросту кількості рослинницької валової продукції зробимо розрахунки за формулою

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

де:

$\sum A$ – сума наявних ланцюгових приростів;

n – кількість наявних рівнів.

За результатами розрахунків по даній формулі встановлено середній абсолютний приріст продукції рослинництва:

$$A = 4406,3 \text{ тис. грн.}$$

Для того, щоб визначити середній темп збільшення певного показника виробленої фактичної продукції необхідно скористатись такою формулою:

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

де:

K – ланцюгові коефіцієнти ланцюгового зростання за деякі часові проміжки.

n – кількість коефіцієнтів зростання.

Таким чином темп середнього зростання обсягів продукції рослинництва, яке вирощується в товаристві дорівнює:

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

З'ясовано необхідність покращень в управлінні виробництвом, хоча на зараз воно і нормально функціонує. Однак враховуючи вплив кризи треба розуміти необхідність покращень. При цьому показники економічної діяльності також зростали протягом п'яти останніх років. Наразі в середньому показники отриманої валової продукції протягом року склали зростання на 1051,25 тис. грн., або у відносному вираженні – 12,1%.

Застосовуємо метод аналітичного вирівнювання (за трендами параболічним; прямолінійним) щодо виявлення зміни у обсягах рослинницької продукції товариства (рис. 2.3.)

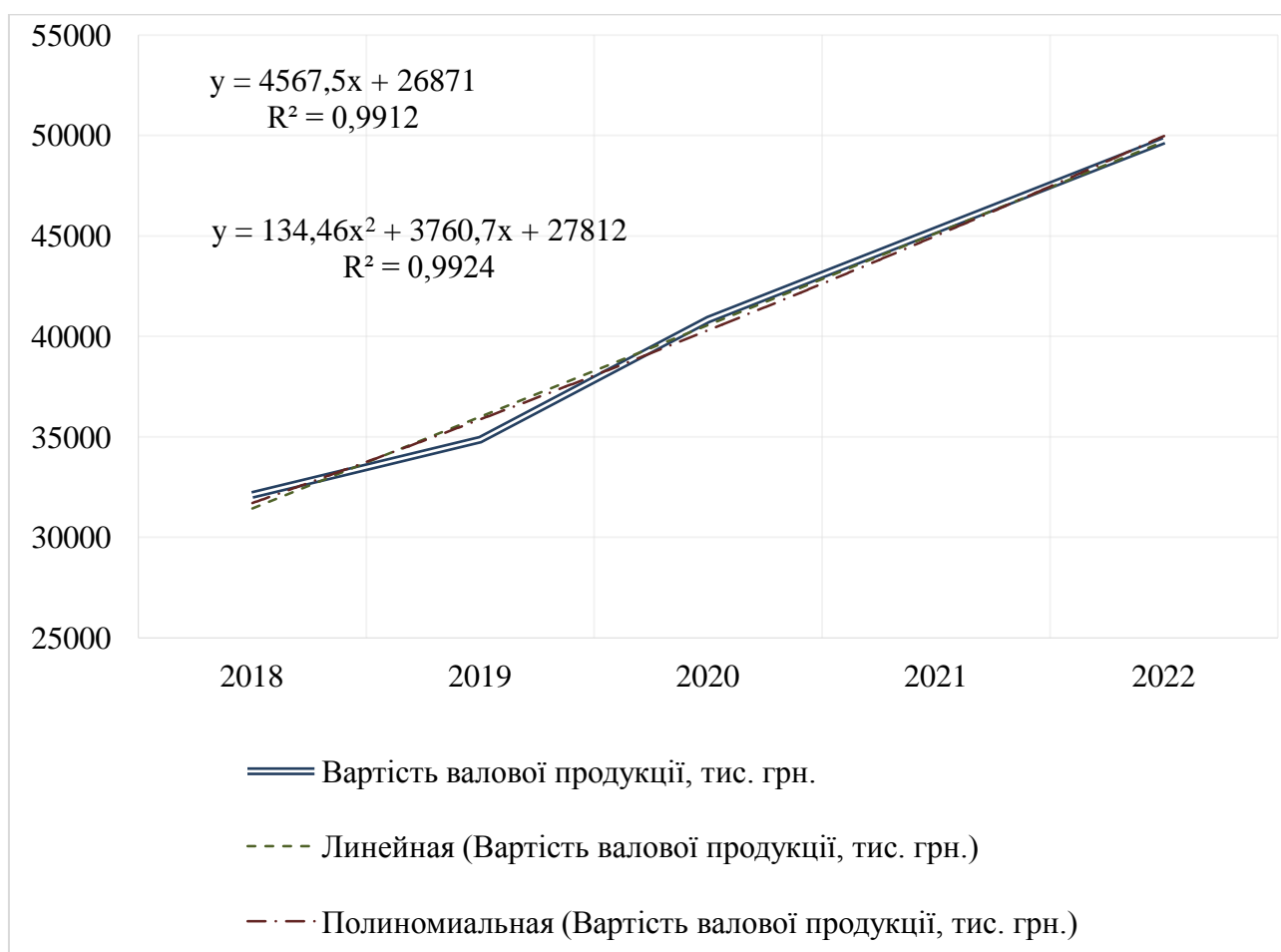


Рис. 2.3. - Аналітичне вирівнювання показників валової рослинницької продукції

Встановлене на базі аналітичного вирівнюванні теоретичне значення обсягів виробництва рослинницької продукції у 2017 році складає 26 871 тис. грн. Одночасно методичний аналітичний інструмент, який використано, дозволяє отримати середній приріст щодо обсягу рослинницької валової продукції становить 4567,5 тис. грн. кожного року. При цьому і рівняння побудованого параболічного тренду дає підтвердження стосовно зазначеного висновку. Але і враховує наступний факт - кожен рік у середньому показник кількості виробленої рослинницької продукції зростає на 3 760,7 тис. грн., при темпі певного прискорення складає 134,46 тис. грн.

Проведений кореляційний аналіз виробничої діяльності товариства з обмеженою діяльністю за 2018-2022 роки дав можливість відслідкувати деякі залежності між показниками статистичного характеру. Між тим доцільно вибрати окремий тип математичного рівняння для виявлення форм зв'язків поміж результативною й факторною ознаками. Використаємо відповідну формулу лінійного рівняння множинної регресії, такого типу:

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

де:

Y_x – значення ознак результативного характеру;

a_1, a_2, a_n – значення параметрів даного рівняння;

x_1, x_2, x_n . – значення факторних ознак.

Візьмемо за базові показники, котрі впливають на обсяг рослинницької продукції, яка продається на ринку області:

- показник річної продуктивності праці робітників товариства;
- показник фондозабезпеченості.

Дані кореляційного аналізу, проведеного за вказаними показниками, сформуємо до таблиці 2.13.

Дані виконаного кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Товарна продукція на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. (y)	Річна продуктивність праці, тис. грн. (x1)	Фондозабезпеченість, тис. грн. (x2)
2018	1512,0	944,7	7,3
2019	1610,2	996,2	5,8
2020	2025,7	1167,0	8,9
2021	2362,2	1415,3	9,8
2022	2762,7	1604,7	12,2
Всього	10272,9	6127,9	43,9
Середнє	2054,6	1225,6	8,8

Одержані результати проведеного кореляційно-регресійного методу говорить про залежність отриманої виручки від продажу фактичної рослинницької продукції від інших показників (Додаток Б). При цьому регресійні коефіцієнти дозволяють зафіксувати певні зміни в обсягах рослинницької продукції на 100 гектарів угідь. Це може відбуватися в рамках зміни окремих чинників на одиницю вимірювання по фіксованим значенням чинників рівняння. Зазначеним чином було одержано таке рівняння:

$$y_x = -177,50 + 1,60x_1 + 31,14 x_2$$

Встановлено, що коли зростає показник річної продуктивності праці підвищується обсяг рослинницької продукції, яка йде на продаж, на 1,60 тис. грн. Між тим за рахунок змін у показника фондозабезпеченості стосовно обсягів продажу продукції повинні зростати на 31,14 тис. грн. Водночас за розрахунками кореляційного методу коефіцієнт множинної кореляції становить 0,996. Це

говорить про щільний зв'язок ознак й показників. Наразі визначений коефіцієнт детермінації становить 0,993, за результативною ознакою 99,3 % за умови впливу чинників.

Окреслені результати кореляційно-регресійного аналізу визначив вплив показників продуктивності праці, фондозабезпеченості на показник кількості товарної рослинницької продукції. Отже виробничий менеджмент товариства має ґрунтуватися на мотиваційних складових, забезпеченості ресурсами щодо формування ефективного сільськогосподарського виробництва. Відтак необхідно розглянути напрямки відновлення потенційних можливостей виробничого процесу. Тому треба розробляти заходи покращення операційного менеджменту для укладання контрактів щодо продажу рослинницької продукції товариства.

Висновки до розділу 2

1. Відповідно результатів аналітичних досліджень щодо діяльності товариства встановлено, що у 2022 році зменшення розораної частини земельного банку склало 118 гектарів. Сівозміна сільськогосподарських культур зазнала змін, оскільки відбулося зменшення культур у товарному портфелі шляхом виведення культури просо. Головними культурами в цьому підприємстві є кукурудза, пшениця, соняшник, ячмінь. Виробництво товарної продукції в товаристві у 2022 році змінювалось в бік зростання на 54,9 % або на 17625,2 тис. грн., якщо порівнювати з 2018 стартовим роком. А група зернових культур зросла по виручці на 90,7 % або на 16567,9 тис грн. Група технічних культур, представлена соняшником, утворила грошовий дохід у 2022 році у сумі 25935 тис грн., що на 54,6 % більше за аналогічне значення 2018 року. В розрізі зернових культур - дохід від виробництва озимої пшениці зріс вдвічі на 102,9 % чи на 15110,9 тис грн., ячменю - на 1645,8 тис грн.

2. Між тим, потребує на увагу і виробниче рішення щодо подальшого вирощування кукурудзи, так як дана культура не має швидкого економічного зростання - тільки на 4,8 %. Фонди в підприємстві використовуються на достатньому рівні, проте треба оновлювати наявний технічний парк товариства. Встановлено, що вартість середньорічна основних фондів зросла на 59 %, а оборотних збільшилася на 83 %. При цьому показники оснащеності фондами та фондоозброєності зросли відповідно на 67,5 % та на 74,4 %. Також зріс показник фондоємності на 2,7 %, а показник фондівіддачі відповідно знизився на 2,6 %. При цьому норма прибутку у 2022 році зросла на 10,7 відсоткових пункти якщо порівнювати зі значенням 2018 року. Встановлено, що показники вартості валової продукції за 2022 рік збільшилися на 54,9 % чи на 17625,2 тис грн. Отриманий в процесі виробничої діяльності валовий дохід також має тенденцію до зростання на 73,4 %.

3. Встановлено, що у 2022 році отримано коштів від комерційних операцій з сільськогосподарської продукції склало 60780,4 тис грн. Витрати на загальне

виробництво всіх груп сільськогосподарських культур склали у 2022 році 49878,2 тис грн., що на 53,1 % більше за відповідне значення 2018 року. Обумовлено це тим, що в підприємстві слідкують за сформованими запасами, які своєчасно оновлюються. Слід зазначити, що найбільше зростання собівартості було виявлено у 2020 році з початку пандемії, оскільки спостерігалось неконтрольоване зростання цін стосовно необхідних для виробництва ресурсів. У 2021 та 2022 роках керівництво товариства працює над поповненням запасів, оскільки було впроваджено протикризовий план дій. Показник прибутковості товариства у 2022 році склав 10902,2 тис грн., що на 8429,1 тис грн. більше за стартовий рік або на 340,8 %. Отже ефективні показники операційної діяльності товариства свідчать про наявні проблеми у виробничому менеджменті, які потребують на вирішення.

4. Визначено значення інтегрального показника сільськогосподарського виробництва у 2022 році 0,6316, що на 0,033 менше за значення 2018 року. В цілому за результатами досліджень встановлено необхідність систематичного моніторингу та аналізу як часткових, так і інтегральних показників фактичного потенціалу виробництва. Вказаним способом стане можливим своєчасно корегувати управління операційними процесами.

5. В результаті аналізу проведеного кореляційно-регресійного методу виявлено залежність отриманої виручки фактичної рослинницької продукції від інших показників. Визначено: коли зростає показник річної продуктивності праці підвищується обсяг рослинницької продукції, яка йде на продаж, на 1,60 тис. грн. Між тим зміни у забезпеченості фондами є аргументами на користь збільшення обсягів з продажу продукції на 31,14 тис. грн. Водночас встановлено щільний зв'язок кореляції між ознаками, який становить 0,996, при коефіцієнті детермінації 0,993, та результативній ознаки 99,3 % за умови впливу чинників

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ, ЩО СПРИЯЮТЬ ЗМІЦНЕННЮ ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В ТОВАРИСТВІ «ЕЛІТА» ПІД ЧАС КРИЗИ

3.1. Розвиток стратегічного управління виробничою сферою товариства

Задля удосконалення стратегічного бачення управління подальшою виробничою сільськогосподарською діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю рекомендуємо окреслити план дій. Основу якого представлятимуть зміни у його виробничій структурі та програмі вирощування аграрних культур. Передбачається, що всі рішення слугуватимуть для цілісного розвитку як підприємства, так і сільського місцевості регіону у повоєнні роки. Зазначимо на таких рішеннях:

- При цьому господарські рішення полягатимуть у виведенні окремих культур з сівозміни та введенні нових.
- Економічні рішення сформуєть протикризову систему заходів щодо оптимальних витрат за операційними процесами відповідно до технологій вирощування наявних культур та за точками їх продажу на ринку.
- Соціальні рішення керівництва товариства з обмеженою відповідальністю полягатимуть у формуванні нових робочих місць та забезпеченні коштами з доходу на відновлення сільської інфраструктури.

Варто брати до уваги той факт, що в комплексному застосуванні зазначені рішення зможуть запобігти тиску незадовільних чинників, пов'язаних з наслідками війни.

Розглянемо взаємозв'язок рішень в систему стратегічного виробничого управління товариством за допомогою схематичного зображення (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. – Узгодження стратегічних складових менеджменту виробничого потенціалу товариства в умовах кризи

Систематизовано автором на підставі [40, 45]

Стратегічними напрямками повинні бути орієнтири трансформації виробничої структури товариства, оскільки було встановлено відсутності продуктивності по культурі кукурудза на зерно, окремим маркером є зняття з

виробничої структури просо і відсутність заміни даної культури іншою. Відповідно зроблено висновок про доречність перегляду сівозміни та її програми сільськогосподарського виробництва.

У зв'язку з викладеним треба корегувати й місію товариства впроваджуючи ризик орієнтовані вектори стратегії його розвитку. Також треба оновлювати цільові вектори операційної роботи підприємства у напрямку зміни та доповнення сівозміни та формування нових виробничих програм та планів. Задля досягнення цього доцільно проаналізувати суцільне середовище базового товариства та визначити пасиви й активи альтернатив, що можуть стати підґрунтям для стратегічного плану. Особливо даний етап є важливим під час війни, оскільки виникає прогресивне зростання ризиків, що закривають певні можливості. Саме тому оцінці повинні підлягати фактори, що формують ризики в аграрному підприємстві. Особливої уваги варто приділити аналітичному дослідженню наявної та перспективної ресурсної бази товариства з визначенням потенційних й фактичних постачальників. Для цього пропонуємо скористатися аналітичним методом SWOT.

За рахунок результатів даного методу можливо скласти відповідні виробничі бюджети та загальну бізнес-модель виробничого менеджменту товариства. Наразі в рамках бюджетів мають бути складені оптимізаційні організаційні та виробничі структури товариства. У такий спосіб буде утворено портфель стратегій протикризowego управління базовим товариством, після чого відбудеться впровадження оновленої виробничої програми в його діяльність. Обов'язковим етапом є здійснення аналізу отриманих результатів виробничої діяльності товариства, а також їх оцінювання та формування висновків щодо корекції стратегій виробництва сільськогосподарської продукції товариства. Прогнозуємо, що при впровадженні заходів з розробленого алгоритму стратегічного управління виробництвом товариства можливо досягти адаптації до кризових викликів та покращити виробничий потенціал в довгостроковій перспективі.

Розробимо план дій за допомогою методичного інструменту SWOT для існуючого стану виробничої сільськогосподарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю на найближчий час з урахуванням факторів війни. Виявлено низку чинників, котрі формують уявлення про підприємство – його силу, вразливість (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Чинники, що обумовлюють внутрішнє становище середовища товариства

Внутрішні чинники, що обумовлюють середовище товариства	
Сильні позиції товариства	Слабкі позиції товариства
<p>1.Вирощування зернових, олійних культур – 3 бали;</p> <p>2.Наявність ресурсів для забезпечення виробничого процесу – 3 бали;</p> <p>3.Розташування полів і складської інфраструктури є зручним для транспортного обслуговування – 3 бали;</p> <p>4.Значний досвід роботи на аграрному ринку Дніпропетровського регіону – 3 бали;</p> <p>5.Наявні ефективні комерційні зв'язки – 3 бали;</p>	<p>1.Сезонність вирощування аграрних культур і не співпадіння періодів щодо одержання доходу від них – 3 бали;</p> <p>2.Втрачені можливості щодо продовження вирощування проса – 3 бали;</p> <p>3.Зниження ефективності при вирощуванні кукурудзи на зерно – 3 бали;</p> <p>4.Наявна фактична кількість сільськогосподарських культур є обмеженою – 3 бали;</p> <p>5.Зростаюча виробнича собівартість рослинницької продукції через війну – 3 бали.</p>

Спочатку було виконано дослідження фактичних резервів, що є у підприємства, висновок за яким полягав у наступному: ресурсного забезпечення достатньо для проведення виробничої сільськогосподарської діяльності. В

товаристві в галузі рослинництва дотримуються розробленої сівозміни, однак треба включати й бобові культури для покращення біологізації ґрунтового шару. Логістичний сервіс організований на нормальному рівні – є склади, ефективні транспортні розв'язки, дороги в належному стані. Досвід діяльності товариства налічує 23 роки – це великий проміжок часу, за якого утворено і основні фонди і стратегічні партнерства, і ефективні комерційні зв'язки. Саме зазначений набір резервів дозволяє підприємству формувати та впроваджувати нові нахили у виробничій діяльності.

Гіршими позиціями товариства є вплив війни на зростання витрат з вирощування зернових, олійних культур, дотримання невеликого спектру сільськогосподарських культур з обмеженням бобових культур. В 2020 році було ухвалено рішення щодо виведення з ротації проса – слід зазначити на проблемах виробничого характеру, було витрачено неефективну суму ресурсів на агротехнічні заходи. Заміни даної культури у сівозміні не відбулося. Також напрям, який потребує удосконалення плану вирощування – це культура кукурудза на зерно, з часом вона втратила темпи зростання економічних показників і за п'ять років нарощення прибутку сповільнилося. Було з'ясовано, що в підприємстві роками використовується гібрид Дніпровський 257 СВ модифікований простий. Пропонуємо звернути увагу на гібриди із ФАО 280-330, тому що вони дають економічний ефект в Дніпропетровському регіоні, що значно перекидає витрати на вирощування й досушування.

Наразі в товаристві спостерігається базові особливості, які виражаються у різних термінах отримання коштів за продану аграрну продукцію та витратних процесів виробництва. Хоча підприємство і створює резервні фонди, проте в період кризи ця особливість може вплинути на подальші рішення не найліпшим чином і виступає як обмеження.

Розглянути доцільно й факторні напрями, котрі формують опції зростання та втрат активів виробничої наявної аграрної бізнес-діяльності товариства (табл. 3.2.).

Чинники, що обумовлюють зовнішнє становище середовища товариства

Зовнішні чинники, що обумовлюють середовище товариства	
Можливі варіанти, що існують на ринку для розвитку товариства	Загрозливі варіанти на ринку, що можуть вплинути на розвиток товариства
<p>1.Зростання конкурентних, актуальних для товариства, переваг на регіональному ринку за рахунок введення нової культури та оптимізації виробничої програми – 3 бали;</p> <p>2.Зростання виручки шляхом обрання нового каналу збуту для зернових культур – 3 бали;</p> <p>3.Збільшення виручки від соняшнику за рахунок укладання довгострокових угод з іншими каналами розподілу – 3 бали;</p> <p>4.Зростання соціального ефекту від виробничої діяльності товариства шляхом участі у добродійних заходах та допомозі ЗСУ – 3 бали;</p> <p>5. Участь у запропонованих державних програмах підтримки аграріїв під час війни – 3 бали.</p>	<p>1.Прогресивне зростання цін на необхідні ресурси та інфляції – 3 бали;</p> <p>2.Залежність від типових регіональних зернотрейдерів – 3 бали;</p> <p>3.Споживачі обирають інші лінійки гібридів кукурудзи – 3 бали;</p> <p>4.Фізичне знищення фондів товариства через влучання ракет противника – 3 бали.</p> <p>5.Втрата постачальників потрібних ресурсів через їх банкрутство, релокацію, фізичне знищення та інші причини – 3 бали.</p>

Останніми роками відбувся активний розвиток цифрових процесів до аграрних виробництв. Особливо вибух зацікавленості був під час пандемії, коли втрапився зв'язок з деякими контрагентами і потрібно було сформувати електронні майданчики для купівлі, а також продажу. Тому впровадження актуальних цифрових ланцюгів до виробничих технологій дозволили аграрним

підприємцям здійснювати процеси вирощування сільськогосподарської продукції з високою контрольованою якістю. Наразі й спостерігався бум фахівців цифрової аграрної галузі, що сприяло активізації навчання спеціалістів даним компетентностям. У той же час – війна стала гальмом процесам цифровізації українського агробізнесу через цілком зрозумілі причини. Незважаючи на наявний стан справ аграріям варто бачити перспективу розвитку бізнесу та не втрачати можливості щодо введень новацій до виробничих процесів. Зокрема кожна виробнича операція під час технології вирощування рослинницьких культур може і повинна бути цифро візованою, оскільки у такий спосіб можливо досягти впевненого зростання ефектів.

Рекомендовано керівництву товариства, після закінчення війни, оцифрувати процеси вирощування оновленого спектру сільськогосподарських культур (Рис. 3.2.).

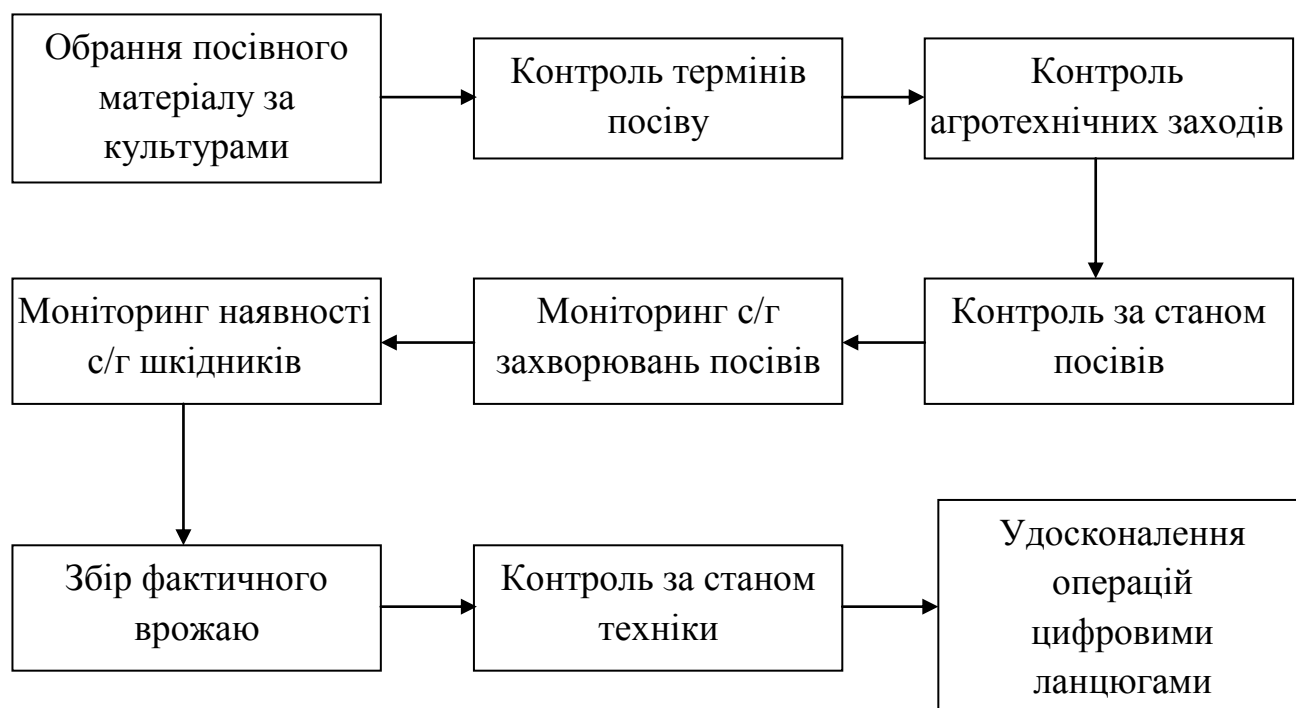


Рис. 3.2. – Цифрові ланцюги виробничих операцій товариства в умовах кризи

Складено за джерелами [34, 51].

Отже, якщо цифрувати окремі виробничі процеси технологій вирощування, то можливо покращити функції управління контролю, обліку, аналізу та планування. За рішеннями по виробничим процесам можливо відкорегувати функції організації, мотивації та регулювання, так як фактори війни здійснюють негативний вплив та сприяють зростанню ризиків. Щоб ризики подолати чи нейтралізувати треба формувати стратегічний виробничий менеджмент за допомогою методу SWOT. При цьому змін потребуватимуть виробнича структура шляхом додавання нових видів й гібридів культур. Також потребують на оновлення зв'язки комерційного характеру з постачальниками та залученням відповідних споживачів. За рахунок цифровізації агротехнічних процесів можливо підвищити якість агро продукції, що вирощуються в базовому товаристві.

Наведені інтеграційні суміщення факторів дозволяють сформувати стратегічну програму дій для зростання виробничого аграрного потенціалу товариства з обмеженою відповідальністю.

1. Розробка стратегічної бізнес моделі стабілізаційного характеру для ефективного функціонування у непередбачуваних умовах господарювання.
2. Розробка протикризової стратегічної бізнес моделі для нейтралізації чи запобігання чинників загрозливого характеру.
3. Розробка виробничої програми вирощування озимої пшениці в непередбачуваних умовах.
4. Розробка виробничої програми вирощування ячменю в непередбачуваних умовах.
5. Розробка виробничої програми вирощування соняшнику в непередбачуваних умовах.
6. Розробка виробничої програми вирощування іншого гібриду кукурудзи на зерно в непередбачуваних умовах.
7. Розробка виробничої програми вирощування нової рослинницької, скоріше за все, бобової культури замість проса в непередбачуваних умовах.
8. Підвищення якості продукції шляхом включення цифрових елементів агровиробництва.

3.2. Економічне доведення ефективності пропозицій щодо акумуляції виробничого потенціалу в товаристві

Рекомендовано підвищити потенційні можливості товариства з обмеженою відповідальністю шляхом перегляду фактичних культур, що входять до сівозміни та оновлення її. Для цього пропонується включити до товарного портфелю таку культуру як соя. Вибір даної культури обумовлений тим, що в товаристві відсутня група бобових культур, є тільки зернові та технічні. Оскільки соя відноситься до бобових культур та є добрим попередником, то є сенс у введенні її до сівозміни. Часто цю культуру називають одночасно білковою та олійною, так як вона містить ці дві функціональні активності.

Загалом в сої є сприятливе поєднання мінеральних, органічних речовин, її білок дуже наближений до тваринного, містить вітаміни, ферменти, фолієву кислоту тощо [39]. Її агробіологічний ефект важко переоцінити – соя залишає у потрібній формі азот в ґрунті, що дозволяє не витратити кошти на азотні добрива для наступних культур. Фітосанітарний стан настільки покращується після вирощування сої, що аграрії констатують прогресивне зростання продуктивності з кожної одиниці площі. Деякі вчені стверджують, що соя є стратегічною культурою. І особливо вона є актуальною за війни, й у повоєнний термін, оскільки ціни на м'ясо зростають, а людина має споживати в раціоні білок. Тому соя є найкращим варіантом для цього. В Дніпропетровському регіоні дана культура добре себе почуває і дає високі врожаї, котрі дозволяють забезпечити економічні вигоди та окупити витрати на її вирощування. Наразі варто зазначити й на резистентності культури до можливих сільськогосподарських хвороб й шкідників. Відповідно проведене дослідження та обговорення у товаристві з головними спеціалістами – зокрема, головним агрономом та економістом - стали приводом для розробки даної рекомендації.

За стратегічним вектором старту акумуляції виробничого потенціалу щодо результатів проведеного SWOT-аналізу розглянемо пропозицію введення сої до існуючої сівозміни. Щоб визначити найбільш доречні розміри посівних площ під

всі сільськогосподарські культури товарного портфелю товариства візьмемо метод економіко-математичного моделювання. Для цього будемо використовувати оптимальним значенням умову - одержати максимум доходу від вирощування на 1 гектар. Це і стане основним критерієм щодо оптимальності результатів моделі.

Враховуючи, що загальною площею під посіви є 2200 гектарів земельного банку базового товариства з обмеженою відповідальністю, то треба визначити прогнозовану площу саме під соєю. Одночасно буде визначено й оптимальні варіанти площ під іншими культурами за планованою виробничою програмою товариства. Передбачимо, що будуть суцільні посівні площі під новою рекомендованою культурою, тому виробничі агротехнічні процеси потрібно теж узгоджувати. У зв'язку з цим було отримано консультацію у головного інженера товариства, який за технологічною картою обґрунтував технічне супроводження вирощування зазначених культур.

- Соя;
- Соняшник;
- Кукурудза;
- Ячмінь;
- Пшениця озима.

Наразі отримані рекомендації від головного економіста, головного агронома та головного інженера було враховано під час побудови даної моделі. До інформаційних даних економічної моделі було включено дані річної звітності 2022 року, за якими і відбувалася побудова моделі та послідуєчий її аналіз. Дані, що є вихідними для формування економіко-математичної прогнозованої моделі, вказані в таблиці 3.3.

Відповідно до плану запровадимо такі змінні:

d_1 є величиною доходу з 1 гектару визначеної площі, на котрій вирощується озима пшениця, тис. грн.;

d_2 представляє є величиною доходу з 1 гектару визначеної площі, на котрій вирощується кукурудза на зерно, тис. грн.;

d_3 є величиною доходу з 1 гектару визначеної площі, на котрій вирощується ячмінь, тис. грн.;

d_4 є величиною доходу з 1 гектару визначеної площі, на котрій вирощується соняшник, тис. грн.;

d_5 є величиною доходу з 1 гектару визначеної площі, на котрій за прогнозом має вирощуватися соя, тис. грн.

Таблиця 3.3.

Дані щодо формування економіко-математичної задачі для поліпшення виробничого потенціалу товариства

Плановані та фактичні культури	Дохід від продажу культур, тис. грн. (D_i)	Посівна площа фактична під агро культурами, га (x_i)	Дохід, отриманий з 1 гектару відповідної площі, тис. грн. (d_i)
Озима пшениця	29790,5	1188,0	25,08
Соняшник	25935,1	616,0	42,10
Ячмінь	3098,5	176,0	17,61
Кукурудза на зерно	1956,3	220,0	8,89
Соя	За прогнозом		

До уваги і подальших розрахунків візьмемо таку формулу:

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

де – x_1 це є площа під пшеницею озимою, га;

x_2 – це є площа під кукурудзою на зерно за умову підбору іншого гібриду, га;

x_3 – це є площа під ячменем, га;

x_4 – це є площа під соняшником, га;

x_5 – це є площа під соєю, га.

Наразі обмеженнями стануть показники доходності від продажу сільськогосподарських культур товарного портфелю товариства. До них варто віднести:

D_1 – це являє величину доходності від продажів пшениці, тис. грн.;

D_2 – це являє величину доходності від продажів кукурудзи, тис. грн.;

D_3 – це являє величину доходності від продажів ячменю, тис. грн.;

D_4 – це являє величину доходності від продажів соняшнику, тис. грн.;

D_5 – це являє величину доходності від продажів сої, тис. грн.

Між тим треба передбачити й розрахункові дії щодо витрат, котрі необхідні для вирощування окремого виду відповідної сільськогосподарської культури. Тому в бізнес портфелі товариства з обмеженою відповідальністю потрібно здійснити розрахунки витрат на 1 центнер реалізованої продукції. Доречно при цьому взяти до уваги виробничі витрати, що несуться на окремі культури. Зокрема – кукурудза, пшениця, соняшник, ячмінь й новітню культуру - сою, які сукупно складатимуть 49881,5 тис. грн. Отже це лімітований показник собівартості всіх культур товарного портфелю товариства, за його межі не можна планувати витрати.

У відповідності до оптимальних величин розроблено проект моделі даної задачі при цільовій функції, котра полягає у найбільшому значенні чистого прибутку та вищезазначеними обмеженнями.

Між тим обраними припущеннями моделі щодо визначення найліпших варіацій посівних площ наявних сільськогосподарських культур з інтеграцією до них нової культури є певні вимоги. Зазначимо, що вказані вимоги можуть трактуватися в даній моделі як припущення та виступити обмеженнями.

ОБМЕЖЕННЯ 1. Загальна посівна наявна площа для посіву всіх позицій товарного портфелю і фактичних, і планованих культур має бути не більшою за:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \leq 2200,0$$

ОБМЕЖЕННЯ 2. Виробничі потенційні можливості від виробництва озимої пшениці повинні бути не меншими за

$$25,08X_1 \geq 45000,0$$

ОБМЕЖЕННЯ 3. Виробничі потенційні можливості від виробництва кукурудзи повинні бути не меншими за

$$8,89 X_2 \geq 13500,0$$

ОБМЕЖЕННЯ 4. Виробничі потенційні можливості від виробництва ячменю повинні бути не менші за

$$17,61 X_3 \geq 5500,0$$

ОБМЕЖЕННЯ 5. Виробничі потенційні можливості від виробництва соняшнику мають бути не менші за

$$42,10 X_4 \geq 13100,0$$

ОБМЕЖЕННЯ 6. Плановані виробничі потенційні можливості від виробництва сої повинні складати не менше

$$56,6 X_5 \geq 450,0$$

ОБМЕЖЕННЯ 7. Включення критеріальної ознаки по раціоналізації сівозміни

$$X_5 = 20,0$$

ОБМЕЖЕННЯ 8. Включення критеріальної ознаки по раціоналізації системи живлення культур

$$X_6 = 612,0$$

ОБМЕЖЕННЯ 9. Включення критеріальної ознаки по невід'ємним значенням

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

Рішення сформованої економічної задачі дозволяють дійти узагальнень стосовно подальших перспектив у зростанні виробничого потенціалу товариства з

обмеженою відповідальністю. За умови додавання сої до наявних сільськогосподарських культур – пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику очікується за результатами моделі, зростання прибутку та зниження собівартості (Додаток В).

Окремо варто наголосити, що даний проект буде актуальним на 2025 рік, оскільки у 2024 році вже не вдасться розподілити посівну площу відповідно до результатів розрахованої моделі, так як озиму пшеницю вже посіяно. Тому на 2025 рік керівництву базового товариства можливо розглядати включення даної стратегічної рекомендації до бізнес плану підприємства. Можливо до того часу закінчиться війна і у стабілізаційному плані відновлення товариства за виробничою сферою запропоновані новації будуть більш значущими та ефективними. Особливої уваги тоді треба і приділити впровадженню шифруванням деяких агротехнічних процесів під час технології вирощування актуальних культур. Новації збагатять виробничий досвід та, сподіваємось, приведуть до зростання продуктивності в підприємстві. Крім цього, такі розробки дозволяють отримувати переваги на аграрному ринку та здобувати більше шансів для подальшого інтенсивного відтворення бізнес-процесів виробничого характеру.

Плановані значення показників виробничої сільськогосподарської діяльності систематизуємо до таблиці 3.4.

Внаслідок отриманих планованих розрахунків встановлено потенційні можливості щодо виробничого зростання бізнесу товариства на 2025 рік. За умови включення до сівозміни бобової культури сої варто очікувати на підвищення ефективності як виробничої діяльності, так і менеджерської. Прогнозні показники набуватимуть зростаючих значень - товарна сільськогосподарська продукція на 100 га збільшиться на 1,4 %, валова – на 9,2 %. Наразі визначено, що за планом має зрости і прибутковість товариства - на 7,3 %, що складе 11700,8 тис. грн. Зауважимо на факті сповільнення темпу зростання рівня виробничих витрат через сформовані резерви ресурсів, котрі знаходяться на складах товариства. За таких

умов рівень рентабельності виробничої діяльності матиме збільшення у 2025 році на 1,6 в.п.

Таблиця 3.4

Прогнозні дані показників виробничого зростання за умови впровадження рекомендацій до операційної діяльності товариства

Показник	Дані 2022 року	Дані, заплановані на 2025 рік	2025 р. до 2022 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	49744,8	54312,3	109,2
Вироблено валової продукції на:	2261,1	2468,7	109,2
- 100 га с/г угідь, тис. грн.			
- 1 грн. основних засобів, грн.	1,9	2,0	109,2
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	1604,7	1752,0	109,2
- одну люд.-год., грн.	836,6	913,5	109,2
Одержано на 100 га с/г угідь:			
– товарної продукції, тис. грн.	2762,7	2802,5	101,4
– прибутку, тис. грн.	470,3	531,9	113,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	49878,2	49954,1	100,2
Прибуток, тис. грн.	10902,2	11700,8	107,3
Рівень рентабельності, %	21,9	23,4	1,6

З огляду на перспективні економічні показники, котрі прогноуються в кваліфікаційній роботі, варто підкреслити й отримані зростаючі ефективні показники, що формують потужний виробничий потенціал в товаристві. Для цього виконаємо аналіз результатів оптимізації посівних площ (табл. 3.5.).

**Планові ефективні показники виробничого потенціалу товариства за
результатами опрацьованої моделі**

Назва показника	Дані 2022 року	Дані, заплановані на 2025 рік	Прогноз до фактичних даних	
			+, -	%
Площа посіву під озимою пшеницею, га	1188,0	1194,0	6,0	100,5
Площа посіву під кукурудзою на зерно, га	220,0	212,3	-7,7	96,5
Площа посіву під ячменем, га	176,0	161,8	-14,2	91,9
Площа посіву під соняшником, га	616,0	612,0	-4,0	99,4
Площа посіву під соєю, га	–	20,0	–	–
Реалізаційний дохід, тис. грн.	60780,4	61654,9	874,5	101,4
Прибуток, тис. грн.	10902,2	11700,8	798,6	107,3
Рівень рентабельності, %	21,9	23,4	1,6	

Розрахунками моделювання ситуації з визначення посівних площ доведено, що під сою доречно на початковому етапі відвести не більше 20 гектарів. Реорганізація наявної площі відбудеться у такий спосіб: під озиму пшеницю планується зростання посівної площі на 6,0 гектарів, решта площі під культурами підлягатиме зменшенню. Так – площа під кукурудзою зменшиться на 7,7 гектари, під ячменем – на 14,2 гектари, під соняшником – на 4,0 гектари. Така пере турбація посівної площі викличе зростання виручених коштів на 874,5 тис грн. Завдяки чому площі під пшеницею, кукурудзою, ячменем, соняшником та соєю складуть 1194,0 га, 212,3 га, 161,8 га, 612,0 га та 20 га відповідно.

Враховуючі окреслені рекомендації очікується на удосконалення управлінських важелів впливу на формування потужного виробничого потенціалу сільськогосподарської діяльності товариства починаючи з 2025 року.

Висновки до розділу 3

1. Пропоновані напрями удосконалити наявні господарські рішення шляхом виведення окремих сільськогосподарських культур з сівозміни та введенні нової культури сої. Між тим економічні рішення повинні сформувати протикризову систему заходів стосовно оптимальних витрат згідно операційних процесів за технологіями вирощування аграрних культур та їх реалізації. Наразі керівництво товариства може ухвалити соціальне рішення щодо формування нових робочих вакансій й забезпечення наявними прибутковими коштами на відтворення сільської інфраструктури.

2. Стратегічними напрямами у виробничій діяльності товариства з обмеженою відповідальністю мають бути тренди з оновлення виробничої структури якісними гібридами кукурудзи на зерно та введенням бобових культур. Тому пропонується впроваджувати вектори роботи, орієнтовані на долання ризиків, шляхом своєчасного виявлення прогалин та проблемних аспектів в операційній діяльності товариства.

3. За методом SWOT удосконалено стратегії нарощення потенційних виробничих можливостей товариства. Запропоновано послідовні кроки відновлення аграрного виробництва шляхом розробки стратегічної бізнес моделі стабілізаційного характеру для нейтралізації чи запобігання розвитку негативних загрозливих чинників. Окремо треба звернути увагу на розробку виробничих програм з вирощування пшениці озимої, ячменю, кукурудзи на зерно з урахуванням оновленої лінійки гібридів, соняшнику та сої як стратегічної культури. Варто зауважити на доречності включення цифрових елементів до виробничих процесів задля підвищення кості отриманої аграрної продукції.

4. Рекомендовано після війни цифрувати окремі виробничі процеси технологій вирощування аграрних культур, що сприятиме покращенню контролю, обліку, аналізу, планування. За виробничими рішеннями з точного управління процесами можливо своєчасно внести корективи до функцій організації, мотивації, регулювання операційної діяльності товариства.

5. Запропоновано переглянути сівозміну товариства та ввести у 2024-2025 операційному році новітню але стратегічно важливу культуру бобової групи – сою. З цією метою опрацьовано оптимізаційне рішення щодо економічно вигідного розподілу посівних площ сільськогосподарських культур. Наразі лімітом по собівартості наявних і пропонованих культур встановлено значення 49954,1 тис. грн. загальних витрат на їх вирощування та продаж. Прогнозні показники прибутковості товариства від оптимізаційних заходів повинні підвищитись - на 7,3 %, що складе 11700,8 тис. грн., рівень рентабельності - на 1,6 в.п. Зміни у посівній структурі прогнозуються такими – під соєю: 20 гектарів, під озимою пшеницею площа має зрости на 6,0 гектарів. Проте економічно вигідним буде зменшення посівної площі під кукурудзою - на 7,7 гектари, під ячменем – на 14,2 гектари, під соняшником – на 4,0 гектари. Реорганізації посівної площі сприятиме зростанню виручених коштів на 874,5 тис грн. Посівні площі під пшеницею, кукурудзою, ячменем, соняшником та соєю складуть відповідно 1194,0 га, 212,3 га, 161,8 га, 612,0 га та 20 га.

6. Зроблено висновок, що стабілізаційний план відновлення операційної діяльності товариства створить умови для зростання його виробничих можливостей. Пов'язано це з введенням новацій, котрі повинні сприяти покращенню агрофітоценозу полів товариства та підвищенню економічної активності на ринку. Одночасно впровадження дадуть поштовх до інтенсивного відновлення виробничих процесів щодо якісного вирощування сільськогосподарських культур.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнено теоретичні підходи до ролі виробничого потенціалу саме в системі аграрного менеджменту під тиском кризових явищ. Встановлено доречність впровадження новацій до ланцюгів виробництва продукції. Зокрема доцільно переглядати технологічні рішення враховуючи вплив цифровізації виробничих процесів, що додасть у динамічному розвитку всієї економічної системи аграрних підприємств. Використання державної допомоги є важелем, що профілактує настання банкрутства, і сприятиме формуванню більш потужного виробничого потенціалу агросфери залежить від реальної регулярної допомоги. Окреслено, що нарощення виробничих потенційних можливостей аграрних підприємств має ґрунтуватися на своєчасному визначенні показників ефективності виробництва окремих культур з подальшою розробкою системи організаційного проектування підприємства. Наразі актуальним є формування резервів для покращення системи управління ресурсами та запасами аграрних компаній. В той же час доцільно підвищувати якісні елементи у сільськогосподарській продукції з подальшими оптимізаційними заходами за допомогою інновацій.

2. З'ясовано, що з метою формування якісних стратегій операційного аграрного менеджменту треба здійснювати контроль кількості, якості ресурсів. Окремої уваги потребує побудова конструктивних управлінських, організаційних відносин в аграрних підприємствах, що дозволить знизити тиск кризи. Розкрито актуальність та своєчасність розв'язання проблем з постачальниками ресурсної бази агропідприємств та аграрного моніторингу залишків на складах. Зроблено акцент на ефективність роботи аграріїв під замовлення, в тому числі з іноземними партнерами.

3. Обґрунтовано доцільність формування протикризових планів виробничих витрат за відповідними статтями, які потрібно зводити до мінімуму. Науковцями рекомендовано виконувати систематичний аналіз рівня рентабельності як повної, так і за окремими аграрними галузями. Особливо це стає необхідним під час

технологічних змін, підняття цін та врахування того, що в аграрних підприємствах часто не вистачає окремих ресурсів через війну.

4. Встановлено в результаті аналізу діяльності товариства останніми роками, що підприємство продовжує ефективно справлятися з викликами та утримує конкурентні позиції в регіоні. Визначено, що у 2022 році розорана площа земельних угідь зменшилася на 118 гектарів. Сівозміна сільськогосподарських культур зазнала не суттєвих змін – виведено з ротації просо. Постійними культурами товарного обігу підприємства залишаються стандартні сівозміни для малого агробізнесу - соняшник; пшениця озима; ячмінь; кукурудза. Визначено зростання показників з виробництва товарної продукції на 54,9 % або на 17625,2 тис. грн. Дохід від зернових культур зріс на 90,7 % або на 16567,9 тис грн., від соняшнику - на 54,6 %. В розрізі зернових культур - дохід від виробництва озимої пшениці у 2022 році зріс вдвічі на 102,9 % чи на 15110,9 тис грн. Визначено, що товарна продукція ячменю у 2022 році зросла на 1645,8 тис грн. чи на 113,3 % за порівняння з 2018 роком. Між тим потребує на увагу і виробниче рішення щодо подальшого вирощування кукурудзи, так як дана культура не має швидкого економічного зростання тільки на 4,8 %.

5. Встановлено, що фонди в підприємстві використовуються на достатньому рівні, проте потребує на оновлення технічний парк товариства. Встановлено, що вартість середньорічна основних фондів зросла на 59 %, а оборотні збільшилися на 83 %. При цьому показники оснащеності фондами та фондоозброєності зросли відповідно на 67,5 % та на 74,4 %. Також зріс показник фондоемності на 2,7 %, а показник фондівіддачі відповідно знизився на 2,6 %. При цьому норма прибутку у 2022 році зросла на 10,7 відсоткових пункти якщо порівнювати зі значенням 2018 року. Показники вартості валової продукції збільшилися на 54,9 % чи на 17625,2 тис грн. Отриманий в процесі виробничої діяльності валовий дохід також має тенденцію до зростання на 73,4 %.

6. Встановлено, що у 2022 році виручка від реалізаційних дій в товаристві склала 60780,4 тис грн. Проте витрати на загальне виробництво за групами агро культур становили 49878,2 тис грн., що на 53,1 % більше за відповідне значення

2018 року. Обумовлено це тим, що в підприємстві постійно сформовано запаси, які своєчасно оновлюються. У 2021 та 2022 роках керівництво товариства працює над поповненням запасів, оскільки було впроваджено протикризовий план дій. Показник прибутковості товариства у 2022 році склав 10902,2 тис грн., що на 8429,1 тис грн. більше за 2018 рік або на 340,8 %. Отже ефективні показники операційної діяльності товариства свідчать про деякі проблеми у виробничому менеджменті, які потребують на вирішення.

7. Розрахунками підтверджено значення інтегрального показника сільськогосподарського виробництва у 2022 році 0,6316, що на 0,033 менше за значення 2018 року. Обґрунтовано необхідність перегляду напрямів виробничого менеджменту, треба систематично проводити розрахунок та аналіз як часткових, так і інтегральних показників наявного виробничого потенціалу. Такий підхід дасть змогу оперативно вносити корективи до управління виробництвом, коли відбувається зниження показників від встановленого планованого рівня.

8. За результатами кореляційно-регресійного аналізу виявлено залежність одержаної виручки від деяких показників. За зростання показника з річної продуктивності праці підвищується обсяг рослинницької продукції на 1,60 тис. грн. Зміни в показнику фондозабезпеченості стосовно обсягів продажу продукції мають зростати більшими темпами на 31,14 тис. грн. Доведено щільний зв'язок показників, який наближається до одиниці - 0,996, при визначеному коефіцієнті детермінації - 0,993, що не заперечує ефективність наявного управління, але і не зменшує вплив новацій.

9. Запропоновано впровадити до бізнесової діяльності товариства стратегічні тренди з оновлення виробничої структури якісними гібридами кукурудзи й введенням бобових культур - сої. Між тим потребують на удосконалення господарські рішення шляхом виведення окремих сільськогосподарських культур з сівозміни та введенні нової культури. При цьому економічні рішення повинні сформулювати перспективну протикризову систему заходів стосовно оптимальних витрат згідно операційних процесів за технологіями вирощування культур та їх реалізації. Наразі соціальні рішення

стосовно відтворення сільської інфраструктури можуть бути наслідком позитивних змін у виробничому потенціалі товариства.

10. Методом SWOT удосконалено стратегії нарощення потенційних виробничих можливостей товариства. Рекомендовано поступові етапи відновлення аграрного виробництва товариства шляхом розробки стратегічної бізнес моделі стабілізаційного характеру для нейтралізації чи запобігання розвитку негативних загрозливих чинників. Запропоновано розробити виробничі програм з вирощування базових культур пшениці озимої, ячменю, кукурудзи на зерно з урахуванням оновленої лінійки гібридів, соняшнику та сої як стратегічної культури. Звернуто увагу на доречність додання після перемоги цифрових елементів до виробничих процесів задля підвищення якості отриманої аграрної продукції.

11. Запропоновано стратегічно важливе для підприємства оптимізаційне рішення щодо перегляду посівних площ та його сівозміни, що дозволить ввести у 2024-2025 операційному році сою, як нову культуру бобової групи. Обґрунтовано прогнозні показники зростання виробничого потенціалу від оптимізації, оскільки прибуток зросте на 7,3 %, що складе 11700,8 тис. грн., рівень рентабельності - на 1,6 в.п. Оновлення структури посівної площі дозволить отримати зростання доходу на 874,5 тис грн. Наразі посівні площі, котрі відведені під пшеницею, кукурудзою, ячменем, соняшником та соєю, мають скласти 1194,0 га, 212,3 га, 161,8 га, 612,0 га та 20 га відповідно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 22–26.
2. Андрощук Д.В. Теоретичні питання визначення та оцінки виробничого потенціалу підприємства. *Університетські наукові записки*. Хмельницький. 2005. Вип.1 (2). С. 374 – 380.
3. Бойківська Г.М. Теоретичні засади формування та використання виробничого потенціалу підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 140 – 146. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/25.pdf (дата звернення 15.03.2023).
4. Боківська Г.М. Закономірності, характеристики та фактори формування виробничого потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип.4. С. 298 – 304. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/63.pdf> (дата звернення 5.06.2023).
5. Бугайчук В.В. Ефективність використання виробничого потенціалу у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*, 2017. URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201771/104.html> (дата звернення 19.10.2023).
6. Воляк Л.Р. Природно-ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств: обліково-аналітична оцінка, стратегія розвитку: монографія. К.: видавництво "Компринт". 2016. 281 с.
7. Гнатишин Л.Б. Інституціоналізація відтворення виробничого потенціалу фермерства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/109.pdf> (дата звернення 12.10.2023).
8. Горобець Н.М., Хомякова Д.О., Стариковська Д.О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/92.pdf (дата звернення 25.03.2023).

9. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36–43. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3551&i=4> (дата звернення: 27.03.2023)
10. Горобець Н.М., Дьяченко Н.К. Економіко-математичні підходи до оптимізації виробничої програми аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 30-34.
11. Гринчуцький В.І., Сабецька Т.І. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект : монографія. Тернопіль : 2014. 225 с. URL: <https://bitly.ws/XcG5> (дата звернення: 17.09.2023).
12. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf. (дата звернення: 19.10.2023).
13. Дяченко В. Особливості формування економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2020. № 7. С. 222 - 225. <https://www.molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/858> (дата звернення: 17.09.2023).
14. Захаренко М.М. Теоретичні підходи до трактування економічної сутності виробничого потенціалу в сільськогосподарському виробництві. *Агросвіт*. 2018. № 22. С. 66 – 73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2018_22_12 (дата звернення: 26.09.2023).
15. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59–65. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2018/10.pdf (дата звернення 06.03.2023).
16. Кириченко Т.В. Аналіз підходів до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: монографія / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка*. Харків: Діса плюс, 2015. С. 200—205.

17. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. № 1 (58). С. 132-138.
18. Колос З.В. Формування системи ефективного управління виробничим потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*. 2019. Т. 1. № 39. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/497> (дата звернення 31.05.2023).
19. Коренков О.В. Виробничий потенціал як складова частина потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2014. № 565. С. 186-190.
20. Корогод О. Врятувати українську землю. *Українська правда*. 11.05.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/11/700021/> (дата звернення 16.05.2023).
21. Кубай О.Г., Коломієць Х.М. Аграрне виробництво в системі забезпечення продовольчої безпеки держави. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5 (61). С. 63–69. URL : <http://psae-jrnl.nau.in.ua/> (дата звернення 24.09.2023).
22. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 196 с. URL : <https://bitly.ws/Xigf> (дата звернення 21.10.2023).
23. Кустріч Л.О. Основні засади підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Херсон, 2017. Вип. 27, Ч. 2. С. 19-22.
24. Кустріч Л.О. Сучасний стан системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 40 – 44. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/9.pdf (дата звернення 28.09.2023).
25. Левченко Ю.Г., Ратушняк Ю.Ю. Теоретичні основи формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 12. С. 623-626.

26. Лейбович А.В. Формування та оцінка ресурсного потенціалу регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №10. С. 60-67.
27. Лисенко А.М. Аналітична оцінка ресурсно-виробничого складника економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124) С. 134 – 144. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/25.pdf (дата звернення 12.10.2023).
28. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця : «ТВОРИ». 2020. 284 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25373.pdf> (дата звернення 26.10.2023).
29. Мальчикова О.О. Наукові засади формування виробничого потенціалу аграрних підприємств. С. 45 – 49. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6648/1/studentresearchjournal162-08.pdf> (дата звернення 15.06.2023).
30. Мармуль Л.О., Леваєва Л.Ю. Відтворення потенціалу аграрних підприємств на засадах удосконалення методології ідентифікації, організаційно-економічного механізму використання та системного управління розвитком. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/8.pdf (дата звернення 21.03.2023).
31. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua> (дата звернення: 18.05.2023).
32. Мацко Н.Г. Управління розвитком виробничого потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 23(2). С. 69–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23(2)_17) (дата звернення 02.09.2023).
33. Михайленко В.М., Черняк Н.І. Моделі прийняття рішень в управлінні виробничим потенціалом агропромислового комплексу регіону. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/tech/2009_1/zmist.files/58.pdf (дата звернення 22.10.2023).

34. Олешко А. А., Ольшанська О. В., Будякова О. Ю., Бебко С. В. Розвиток стійкої біоекономіки: досвід європейського союзу та можливості для України. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 64–69. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2022/9.pdf (дата звернення 12.10.2023).
35. Олійник Т.І., Косенко А.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf (дата звернення 11.04.2023).
36. Плоднік М.В., Дюк А.А. Вплив зовнішніх чинників на формування економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 6 (11). С. 159 – 161. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/17019.pdf> (дата звернення 1.10.2023).
37. Савченко Т.В. Основні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. ПДАБА. 2018. Вип. 6 (17). С. 325 – 330. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/59.pdf (дата звернення 23.09.2023).
38. Смолич Д.В., Тимощук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75-82. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5053/1/Smolych%20Dariia.pdf> (дата звернення 12.10.2023).
39. Соя – стратегічна культура світового землеробства :бібліогр. покажч. / Полтав. держ. аграр. акад., б–ка ; [уклад.І. І. Фіненко ; наук. ред. Л. Г. Білявська ; відп. за вип. Л.О. Снітко]. Полтава : ПДАА, 2017. 100 с. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/3165/soya.pdf> (дата звернення 18.10.2023).
40. Степаненко С.В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/98.pdf (дата звернення 16.03.2023).
41. Сухай О.Є., Яремко І.І. Концептуальні підходи до формування й управління потенціалом підприємства. *Збірник науково-технічних праць Національний*

лісотехнічний університет України. С. 233 – 238. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_9/233_Suchaj_19_9.pdf (дата звернення 11.08.2023).

42. Ткачук В. І., Плотнікова М. Ф., Овдіюк О. М., Куриленко Д. В., Назімов І. Г. Інноваційний вектор управління інвестиційною та антикризовою діяльністю підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 57–63. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2022/8.pdf (дата звернення 15.10.2023).

43. Федірець О.В., Стовба В.О., Солодчук Т.В. Сутність та особливості формування системи менеджменту виробничого потенціалу підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 1 (30). С. 74 –79. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2022/1_30_ukr/15.pdf (дата звернення 15.04.2023).

44. Федірець О.В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 322–329.

45. Федірець О.В., Назаренко О.О., Диннік В.В. Формування оптимальної виробничої стратегії аграрного підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 5(22). С. 110–116.

46. Федірець О.В., Сазонова Т.О., Манич Н.М. Структурна характеристика ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/26.pdf> (дата звернення 10.06.2023).

47. Фурман І.В. Механізми управління організаційною взаємодією підприємств системи АПК. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 40 – 47. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-06.pdf> (дата звернення 15.09.2023).

48. Харченко Ю.А., Марченко В.О. Удосконалення системи управління надійністю виробничої програми підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 87 – 93. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/8085/1/Kharchenko.pdf> (дата звернення 15.09.2023).

49. Хахула Б. В. Інновації, як чинник прискорення науково-технічного прогресу в аграрному секторі України. *Агросвіт*. 2022. № 9-10. С. 79–85. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2022/11.pdf (дата звернення 15.10.2023).
50. Шеленко Д.І. Напрямки організації виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11-12. С. 135 – 139. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/299105.pdf> (дата звернення 15.10.2023).
51. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3 (36). С. 109 – 116. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/32377.pdf> (дата звернення 15.04.2023).
52. Яковлев В.І., Другова О.С., Колісник С.С. Методичні підходи щодо ефективності виробничого потенціалу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 347 – 353. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/56.pdf (дата звернення 15.10.2023)

ДОДАТКИ

**Узагальнені показники щодо визначення виробничого потенціалу
товариства**

Чинник	Часткові показники	2018	2019	2020	2021	2022	ai
Техніко-економічне оснащення виробництва (Qзаг 1)	Фондоозброєність, тис грн.	495,0	386,3	563,7	673,3	863,3	0,25
	Озброєність технікою, тис грн.	0,083	0,078	0,1	0,090	0,071	0,15
	Рівень механізації агр. виробництва, %	0,089	0,085	0,082	0,083	0,080	0,2
	Рівень охоплення працівників автоматизованою працею, %	0,173	0,184	0,191	0,187	0,176	0,15
	Наявність нових технологій за механізованими виробництвами, шт.	0,2	0,2	0,15	0,2	0,25	0,25
	Qзаг 1	0,845	0,947	0,923	0,960	0,977	1
Рівень організації виробництва (Qзаг 2)	Рівень спеціалізації аграрного виробництва, %	0,451	0,403	0,329	0,376	0,390	0,4
	Тривалість виробничих операцій в середньому за культурами, дні	0,509	0,509	0,601	0,601	0,601	0,6
	Qзаг 2	0,960	0,912	0,929	0,976	0,990	1
Ефект-ть використання ресурсів (Qзаг 3)	Матеріаловіддача, грн.	0,236	0,247	0,253	0,276	0,310	0,31
	Фондовіддача, грн.	0,249	0,345	0,285	0,264	0,283	0,34
	Продуктивність праці на 1 середньорічного працівника, тис грн.	0,276	0,279	0,285	0,289	0,351	0,35
	Qзаг 3	0,761	0,871	0,823	0,829	0,944	1
Соціальний розвиток (Qзаг 4)	Коефіцієнт збільшення оплати праці	0,054	0,061	0,062	0,062	0,062	0,2
	Коефіцієнт наявної плинності персоналу	0,234	0,210	0,197	0,186	0,173	0,2
	Освітній рівень	0,206	0,201	0,203	0,196	0,187	0,2
	Кваліфікаційний рівень	0,205	0,208	0,205	0,187	0,163	0,2
	Коефіцієнт зростання кар'єри	0,207	0,209	0,196	0,184	0,172	0,2
	Qзаг 4	0,761	0,871	0,823	0,829	0,987	1

Результати кореляційно-регресійного методу щодо виявлення залежності рослинницької продукції товариства

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,99693
R-квадрат	0,99387
Нормований R-квадрат	0,98774
Стандартна похибка	57,76
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

<i>Результати</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	2	1082122,72	541061,36	162,15	0,01
Залишок	2	6673,40	3336,70		
Всього	4	1088796,12			

Параметри кореляційно-регресійного рівняння

<i>Параметри кореляційно-регресійної моделі</i>	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика a</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижнє 95%</i>	<i>Верхнє 95%</i>
Y- перетин	-177,50	136,08	-1,30	0,32	-763,02	408,02
Змінна X 1	1,60	0,31	5,14	0,04	0,26	2,94
Змінна X 2	31,14	35,91	0,87	0,48	-123,35	185,64

Залишки

Вірогідність

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	1558,14	-46,09	-1,13
2	1595,29	14,86	0,36
3	1965,51	60,23	1,47
4	2388,49	-26,32	-0,64
5	2765,42	-2,68	-0,07

<i>Перцентиль</i>	<i>Y</i>
10	1512,04
30	1610,15
50	2025,74
70	2362,16
90	2762,75

**Результати оптимізаційної моделі щодо визначення розрахункових значень
за фактичними і планованими сільськогосподарськими культурами
товариства**

№ з.п	Умови	Площа посіву озимої пшениці	Площа посіву кукурудзи на зерно	Площа посіву ячменя	Площа посіву соняшника	Площа посіву сої	Розрахункове значення	Тип обмеження	Обсяг врожаю га ресурсів
		x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅			
Площі сівозміни, га		1194,0	212,3	161,8	612,0	20,0			
1	Врожай, ц: Озима пшениця	39,4					46803,7	>=	45000,0
2	Кукурудза на зерно		63,6				13500,0	>=	13500,0
3	Ячмінь			33,1			5500,0	>=	5500,0
4	Соняшник				21,7		13341,6	>=	13100,0
5	Соя					22,6	452,0	>=	450,0
6	Загальна площа посіву, га	1	1	1	1	1	2200,0	=	2200,0
7	Площа посіву сої, га					1	20,0	=	20,0
8	Межа посіву соняшника				1		612,0	=	612,0
Загальний тах дохід, тис.грн.		25,08	8,89	17,61	42,10	60,6	61654,9		
Валовий врожай, ц		46803,7	13500,0	5500,0	13341,6	452,0	79597,3		
Загальні виробничі витрати:							49954,1		
Прибуток:							11700,8		