

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

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

Здобувач

Артем ПРИСТУПА

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Магістр**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.**ЗАВДАННЯ**
на підготовку кваліфікаційної роботи**Приступі Артему Олександровичу**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення процесу управління підприємством в умовах нестабільної економіки»

2. **Керівник роботи:** Тропіна Олена Миколаївна, к.ю.н, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2023 р. № ____.

Строк подання здобувачем роботи: 01 грудня 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні фінансові звіти ФГ "ІВА", дані управлінського та фінансового обліку обліку, аналітично-статистична звітність, установчі документи підприємства, дослідницькі та навчальні праці за галуззю менеджменту, економіки, підприємництва тощо.

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

1) розглянути теоретико-методологічні засади процесу управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільного середовища;

2) дослідити особливості організації бізнесу та економічного розвитку ФГ «ІВА»;

3) провести ситуаційний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища системи управління у фермерському господарстві;

4) обґрунтувати напрями поліпшення умов праці в системі організації роботи управлінського персоналу ФГ «ІВА»;

5) визначити шляхи удосконалення управління розвитком моніторингу кадрового менеджменту господарства;

б) розробити заходи з покращення стратегічного управління ФГ «ІВА».

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

1) Підсумки анкетування стосовно рівня задоволеності персоналу системою HR менеджменту фермерського господарства.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	верень 2023	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	жовтень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2023	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2023	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2023	

Здобувач

Артем ПРИСТУПА

Керівник роботи

Олена ТРОПІНА

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення процесу управління підприємством в умовах нестабільної економіки»

Кваліфікаційна робота містить: 80 с., 3 рис., 16 табл., 1 додаток, 63 літературних джерела.

Об'єкт дослідження: процес виробничо-операційної діяльності в умовах фермерського господарства «ІВА» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Предмет дослідження: управління виробничими процесами в системі аграрного підприємництва.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних та практичних засад управління підприємством в умовах нестабільної економіки та опрацювання резервів його покращення.

Методи дослідження: У процесі виконання дослідження було використано різні методи досліджень. Ці методи включали: монографічний опис, розрахунково-конструктивні методи графічні моделі, SWOT-аналіз, метод економіко-математичного моделювання та інші.

У магістерській кваліфікаційній роботі: розглянуто теоретико-методологічні засади процесу управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільного середовища; проведено ситуаційний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища системи управління у фермерському господарстві; обґрунтовано напрями поліпшення умов праці в системі організації роботи управлінського персоналу ФГ «ІВА»; розроблено заходи з покращення стратегічного управління ФГ «ІВА».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

управління, розвиток, економіка, система, нестабільність, кризовий менеджмент, удосконалення

KEYWORDS

management, development, economy, system, instability, crisis management, improvement

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ	10
1.1. Економічна система як об'єкт управління в умовах невизначеності	10
1.2. Управлінські рішення та їх особливості	17
1.3. Управління розвитком аграрного підприємництва	23
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ «ІВА»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства	29
2.2. Товарна номенклатура та ефективність виробництва продукції на підприємстві	37
2.3. Ситуаційний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища системи управління у фермерському господарстві	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ІВА»	50
3.1. Поліпшення умов праці в системі організації роботи управлінського персоналу ФГ «ІВА»	50
3.2. Управління розвитком моніторингу кадрового менеджменту Господарства	57
3.3. Розробка заходів з удосконалення стратегічного управління ФГ «ІВА»	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Економічна нестабільність, така як рецесія, інфляція або фінансова криза, може стати причиною політичних та соціальних напружень в країні. Втрата робочих місць, зниження доходів та погіршення економічної ситуації можуть викликати невдоволення серед населення і призвести до масових протестів та соціальних конфліктів. Це може створити незважаючи на глибоку суспільну інстабільність. Воєнний стан, незалежно від того, чи є це конфлікт між країнами чи внутрішній конфлікт, також призводить до серйозних наслідків для економіки. Воєнні дії можуть призвести до зруйнування інфраструктури, зниження виробництва та переривання поставок. Це вплине на життя громадян, які можуть втратити доступ до необхідних ресурсів і послуг.

Управління аграрними підприємствами є складною задачею в будь-який час, але в умовах воєнного стану вона стає ще більш складною та вимагає особливих підходів та стратегій. Воєнні конфлікти можуть призвести до зруйнування інфраструктури, перекриття шляхів сполучення, браку ресурсів та загрози безпеці. Тому ми розглянемо важливі аспекти управління аграрними підприємствами в умовах воєнного стану [18, 27, 32].

В умовах воєнного стану важливо забезпечити безпеку персоналу та майна аграрних підприємств. Це включає в себе створення планів евакуації, захисту від можливих загроз та забезпечення безпеки працівників. Воєнні конфлікти можуть призвести до зниження доступу до ресурсів, таких як паливо, добрива та інші матеріали. Управлінці повинні розробляти стратегії для забезпечення стабільного доступу до необхідних ресурсів та їх оптимального використання.

Умови воєнного стану можуть призвести до зміни попиту на аграрну продукцію. Аграрні підприємства повинні бути готовими адаптувати своє виробництво до нових ринкових реалій та попиту на продукцію. Для забезпечення стійкості аграрні підприємства можуть розглядати можливість резервування продукції для забезпечення необхідного рівня запасів. Це може допомогти забезпечити сталість постачання в умовах незвичайної ситуації.

Умови воєнного стану можуть сприяти співпраці з іншими аграрними підприємствами та організаціями для обміну ресурсами та експертизою. Спільна дія може полегшити вирішення проблем та забезпечити взаємну підтримку.

Управлінці повинні розробити плани дій в умовах воєнного стану та бути готовими до швидких змін у ситуації. Адаптивність та швидка реакція на зміни допоможуть забезпечити сталість та виживання підприємства. Управління аграрними підприємствами в умовах воєнного стану є викликом, але це також можливість показати стійкість та здатність до адаптації. Важливо розробляти стратегії для забезпечення безпеки та сталості, диверсифікувати виробництво та вести співпрацю з іншими гравцями на ринку. Уміння адаптуватися та ефективно управляти ресурсами може допомогти аграрним підприємствам подолати виклики в умовах воєнного конфлікту і забезпечити сталість діяльності [10, 29, 33].

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах 11-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», яка відбулася 08-09 листопада 2023 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [64].

Метою кваліфікаційної роботи стало дослідження теоретико-методичних та практичних засад управління підприємством в умовах нестабільної економіки та опрацювання резервів його покращення.

Предметом дослідження є управління виробничими процесами в системі аграрного підприємництва.

Об'єкт дослідження - це процес виробничо-операційної діяльності в умовах фермерського господарства «ІВА» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Підготовка магістерської кваліфікаційної роботи передбачала вирішення таких завдань:

- розглянути теоретико-методологічні засади процесу управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільного середовища;

- дослідити особливості організації бізнесу та економічного розвитку ФГ «ІВА»;

- провести ситуаційний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища системи управління у фермерському господарстві;

- обґрунтувати напрями поліпшення умов праці в системі організації роботи управлінського персоналу ФГ «ІВА»;

- визначити шляхи удосконалення управління розвитком моніторингу кадрового менеджменту господарства;

- розробити заходи з покращення стратегічного управління ФГ «ІВА».

Підготовка роботи передбачала використання таких інформаційних джерел: річні фінансові звіти ФГ "ІВА", дані управлінського та фінансового обліку обліку, аналітично-статистична звітність, установчі документи підприємства, дослідницькі та навчальні праці за галуззю менеджменту, економіки, підприємництва тощо.

Протягом дослідження використані різноманітні методи загальних та спеціальних досліджень. Основними з них були: монографічний опис, розрахунково-конструктивні методи графічні моделі, SWOT-аналіз, метод економіко-математичного моделювання та інші.

Магістерська кваліфікаційна робота містить вступ, теоретичний, аналітичний та проектний розділи, а також висновки і пропозиції та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Економічна система як об'єкт управління в умовах невизначеності

Економіка є однією з найбільш важливих галузей знань у сучасному світі. Вона вивчає виробництво, розподіл та споживання ресурсів у суспільстві. Економіка не тільки допомагає розуміти, як працює світова фінансова система, але й надає інструменти для прийняття раціональних рішень у галузі бізнесу, урядового управління і особистого господарювання.

Однією з основних функцій економіки є аналіз. Економісти вивчають тенденції у виробництві, споживанні та розподілі ресурсів, щоб розуміти, які чинники впливають на розвиток суспільства. Вони досліджують ринки, визначають причини і наслідки економічних явищ, та розробляють моделі, щоб передбачити майбутні події. Цей аналіз допомагає розвивати стратегії для досягнення ефективного використання ресурсів і забезпечення сталого економічного росту [10, 30, 52].

Економіка також вивчає важливі аспекти ресурсного розподілу. Розподіл ресурсів між різними групами суспільства впливає на соціальну справедливість і рівень соціальної нерівності. Економісти досліджують, які механізми і політики можуть зробити розподіл більш справедливим і підтримати бідних та вразливі групи населення.

У додаток до аналізу і розподілу, економіка також надає інструменти для прийняття рішень. Бізнес-лідери використовують економічні знання для оптимізації виробництва, реклами та ціноутворення. Урядові посадовці використовують економічний аналіз для розробки бюджетів, податкових політик та регулювання економічних процесів. Індивіди можуть використовувати економічні знання для планування свого особистого бюджету, інвестування та прийняття фінансових рішень.

Економіка також грає важливу роль у формуванні суспільних цінностей і уявлень. Вона допомагає визначити, які ресурси і які види виробництва мають важливість для суспільства. Наприклад, економічний аналіз може показати, що довгострокова стійкість природних ресурсів важлива для збереження навколишнього середовища і майбутнього покоління, що може вплинути на рішення щодо збереження природи та розвитку відновлюваних джерел енергії.

Завдяки економіці суспільство може краще розуміти та керувати своєю економічною діяльністю. Вона надає інструменти для аналізу, розподілу та прийняття раціональних рішень, що допомагають досягти сталого розвитку та поліпшити якість життя. Економіка є важливою галуззю знань, яка впливає на всі сфери сучасного життя та відіграє ключову роль у формуванні суспільства та економічних відносин [2, 34, 45].

Сучасний світ відзначається різноманітністю економічних систем, які існують у різних країнах та регіонах. Ці системи відображають різні підходи до організації виробництва, розподілу ресурсів та регулювання економіки. У цьому ми розглянемо основні сучасні економічні системи: ринкову, командну і змішану.

Ринкова економічна система - це система, в якій ринок визначає основні аспекти виробництва і розподілу ресурсів. У такій системі приватна власність, конкуренція і попит і пропозиція грають ключову роль. Ринкова економіка надає підприємцям велику свободу у виборі, що виробляти, як виробляти і для кого виробляти. Прикладами країн з ринковою економікою є Сполучені Штати, Канада та багато країн Заходу. Однак ринкові системи можуть призводити до економічних нерівностей і несправедливого розподілу багатства.

Командна економічна система, відома також як планова економіка, це система, в якій уряд має вирішальну роль у виробництві і розподілі ресурсів. У такій системі держава приймає рішення щодо виділення ресурсів, регулює ціни і виробництво, а також визначає, які товари і послуги виробляти. Прикладами країн з командними економіками є Китай і Куба. Ці системи можуть забезпечити

деяку стабільність та контроль, але також можуть призводити до неефективності та обмежувати інновації.

Змішана економічна система - це поєднання ринкових та командних елементів. В такій системі як держава, так і приватний сектор грають важливу роль. Зазвичай у змішаних системах уряд регулює певні галузі та надає соціальний захист, а приватний сектор має волю щодо виробництва і інновацій. Багато розвинутих країн мають змішані економічні системи, такі як Німеччина, Франція і Швеція. Ці системи дозволяють поєднувати переваги обох підходів та зменшувати їхні недоліки [1, 12, 47].

Сучасні економічні системи відображають багато аспектів суспільно-економічних відносин і відображають різноманітні підходи до організації економіки. Кожна система має свої переваги та недоліки, і вибір конкретної системи залежить від історичних, культурних та політичних факторів. Важливо розуміти, що немає ідеальної економічної системи, і успішність системи залежить від того, наскільки вона відповідає потребам та цінностям конкретного суспільства.

Економічна система визначає спосіб, яким суспільство виробляє, розподіляє та споживає ресурси, і вона є одним з найважливіших об'єктів управління для будь-якого суспільства. Управління економічною системою визначає рівень процвітання, рівень життя та загальний розвиток країни. В цьому ми розглянемо, як економічна система може бути об'єктом управління і як це впливає на суспільний прогрес.

Однією з ключових функцій управління економічною системою є створення сприятливих умов для ефективного виробництва. Управління регулює робочу силу, виробничі потужності та доступ до ресурсів, щоб забезпечити оптимальне використання можливостей для виробництва товарів і послуг. Наявність адекватної інфраструктури, інноваційних технологій і підтримки для підприємництва може покращити продуктивність економіки і сприяти її розвитку.

Управління економічною системою також включає в себе регулювання ринків та цін. Держава може втручатися в економіку для запобігання монополіям, забезпечення конкуренції і заборони зловживання домінуючим положенням на ринку. Також, вона може встановлювати цільові ціни для певних товарів і послуг для забезпечення доступу до них для всіх шарів населення [2, 36, 43].

Забезпечення соціальної справедливості є ще однією важливою функцією управління економічною системою. Управління повинно бути спрямовано на зменшення соціальної нерівності та забезпечення рівних можливостей для всіх членів суспільства. Це може включати в себе програми соціального захисту, доступ до освіти та охорони здоров'я, та інші заходи, що сприяють підвищенню якості життя менш забезпечених верств населення.

Управління економічною системою також повинно бути спрямовано на досягнення сталого розвитку. Це означає, що ресурси повинні використовуватися таким чином, щоб задовольнити потреби сучасного покоління, не позбавляючи можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Управління повинно розробляти стратегії для збереження природних ресурсів, зменшення викидів та підтримки використання відновлюваних джерел енергії.

Узагальнюючи, економічна система є важливим об'єктом управління для кожного суспільства. Управління економікою включає в себе створення умов для ефективного виробництва, регулювання ринків та цін, забезпечення соціальної справедливості та підтримку сталого розвитку. Правильне управління економічною системою може сприяти підвищенню рівня життя, зменшенню нерівності та досягненню сталого економічного розвитку [24, 60, 63].

Умови невизначеності є неодмінною складовою сучасної економіки. Економічна невизначеність постає внаслідок багатьох факторів, таких як змінність ринкових умов, невизначеність політичних рішень, геополітичні конфлікти та природні катастрофи. У цьому розглянемо різні аспекти економічної невизначеності та її вплив на сучасну економіку.

Однією з основних причин економічної невизначеності є ринкові фактори. Ринки можуть бути надто змінливими, і ця змінність може впливати на ціни, попит, пропозицію та виробництво. Наприклад, коливання цін на сировину, які використовуються в промисловості, можуть значно впливати на витрати підприємств і призводити до невизначеності в плануванні виробництва і ціноутворенні. Ринкові зміни також можуть впливати на фінансові ринки та інвестиції, що робить прогнозування ринків важким завданням.

Політична невизначеність є іншою важливою причиною економічної невизначеності. Політичні рішення, такі як зміни в законодавстві, тарифи, податки та торгові відносини, можуть впливати на умови ведення бізнесу і ринковий доступ. Політичні конфлікти та зміни в уряді можуть також призводити до невизначеності, оскільки нові політичні режими часто вносять зміни в економічну політику та регулювання. Наприклад, виходження країни з міжнародних угод або торгових обмежень може впливати на бізнес-середовище та економічну стабільність [19, 40, 57].

Геополітичні конфлікти та природні катастрофи також створюють умови невизначеності в економіці. Наприклад, конфлікти в регіоні можуть призводити до зменшення інвестицій та зменшення економічного зростання, а природні катастрофи, такі як землетруси, повені чи циклони, можуть завдати значних збитків і знизити виробництво.

Умови невизначеності можуть впливати на рішення бізнесів та споживачів. Підприємства можуть бути більш обережними щодо інвестицій та розширення в умовах невизначеності, що може призвести до зниження рівня інвестицій та зайнятості. Споживачі також можуть бути більш обережними щодо витрат та витрати менше під впливом невизначеності. Це може призвести до зниження попиту на товари та послуги та сповільнення економічного розвитку.

У підсумку, умови невизначеності в економіці є невід'ємною частиною сучасного світу. Вони можуть впливати на ринкові умови, політичні рішення, геополітичні конфлікти та природні катастрофи. Умови невизначеності створюють виклики для бізнесу та уряду і вимагають ретельного планування,

аналізу ризиків та управління кризовими ситуаціями для забезпечення стійкості та сталого розвитку економіки.

Умови невизначеності стали невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища. Незалежно від галузі, обсягу та географічного розташування підприємства, менеджмент повинен бути готовим ефективно впоратися з цією невизначеністю. У цьому розглянемо, як умови невизначеності впливають на менеджмент та як менеджмент може впоратися з цими умовами [3, 24, 37].

Умови невизначеності включають в себе різні фактори, такі як ринкові зміни, політична нестабільність, економічні кризи, технологічні зрушення та природні катастрофи. Ці умови можуть призводити до того, що перед бізнесом виникають нові виклики та ризики, які важко передбачити та контролювати.

Умови невизначеності можуть впливати на різні аспекти менеджменту. Наприклад, вони можуть впливати на планування та стратегічне управління, оскільки менеджмент повинен адаптувати стратегії до змін в ринкових умовах та конкурентному середовищі. Умови невизначеності також можуть впливати на процеси прийняття рішень, оскільки менеджмент повинен швидко реагувати на нові обставини та аналізувати ризики. Крім того, вони можуть впливати на управління ресурсами та оптимізацію бізнес-процесів, оскільки менеджмент повинен адаптувати ресурси до зміни попиту та виробничих умов.

Один із ключових аспектів управління в умовах невизначеності - це здатність до флексибільності та інноваційності. Менеджмент повинен бути готовим швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та розробляти нові підходи та рішення. Це може включати в себе розробку нових продуктів, перерозподіл ресурсів, залучення нових партнерів чи перегляд стратегії бізнесу.

Крім того, ефективний менеджмент умов невизначеності вимагає спроможності до аналізу ризиків та прийняття рішень на основі доступної інформації. Менеджмент повинен бути готовим збирати та аналізувати дані, щоб оцінити ризики та можливості, та розвивати плани дій на випадок різних сценаріїв. Також, важливо визначити ключові чинники невизначеності та здійснювати постійний моніторинг ринку та зовнішнього середовища.

Загалом умови невизначеності в економіці стають невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища. Ефективний менеджмент умов невизначеності вимагає флексибільності, інноваційності, здатності до аналізу ризиків та прийняття рішень на основі даних. При правильному підході, умови невизначеності можуть бути не тільки викликом, але й можливістю для розвитку та зростання бізнесу [12, 27, 52].

При цьому А. В. Ворона досліджено інноваційну активність підприємств реальної економіки як основи її подальшого розвитку, висвітлено інноваційну позицію України, проаналізовано ефективність інноваційної діяльності за міжнародними інноваційними індексами, проведено оцінку ефективності інноваційної діяльності підприємств за сферами діяльності та видами інновацій. Тут також обґрунтовано, що інноваційний розвиток підприємств є важелем, здатним визначити ефективний вектор економічного розвитку, пріоритетних напрямів діяльності, оптимізації витрат, перспектив підвищення позицій на ринку, підвищення якості продукції, забезпечення конкурентоспроможності і, як наслідок, розвитку національної економіки. Поряд із цим впровадження інновацій є тривалим процесом, який вимагає значних інвестицій та супроводжується виникненням системи ризиків, що гальмує інноваційну активність учасників ринкових відносин [12].

Тому нестабільність економіки та воєнний стан взаємозв'язані та можуть взаємно підсилювати один одного. Соціальна, політична та економічна нестабільність може призвести до конфліктів та воєнних дій, водночас воєнні дії можуть загострити економічну кризу. Управління такими ситуаціями вимагає комплексного підходу та дієвих стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності, безпеки та відновлення економіки в умовах небезпеки війни. А управління нестабільністю економіки та воєнним станом вимагає комплексного підходу та ретельного планування. Важливо забезпечити безпеку та стабільність в умовах конфлікту, а також розробити стратегії для відновлення та розвитку після кризи. Взаємодія між економічною та воєнною сферами вимагає

ретельного аналізу та планування, щоб забезпечити мінімальні втрати та максимальний стійкий розвиток [20, 36, 48].

1.2. Управлінські рішення та їх особливості

У сучасному менеджменті, вибір альтернативи є ключовим аспектом прийняття рішень. Організації і керівники постійно стикаються з різними ситуаціями, вимагаючи обрання оптимального напрямку дій. В цьому ми розглянемо важливість вибору альтернативи в менеджменті, фактори, які впливають на цей процес, і стратегії для ефективного вибору альтернативних шляхів розв'язання проблем.

Вибір альтернативи є процесом вибору одного з можливих шляхів дій для досягнення певної мети або розв'язання проблеми. В умовах невизначеності і складних ринкових умов, важливо мати ефективний підхід до вибору альтернативи. Один із перших кроків - це визначення мети та задач, які потрібно вирішити. Це допомагає зрозуміти, які альтернативи варто розглядати.

Після визначення мети і завдань, слід ідентифікувати всі можливі альтернативи. Це може включати в себе розв'язання проблеми різними способами, вибір між різними стратегіями чи визначення варіантів дій в умовах невизначеності. Збільшення кількості розглянутих альтернатив допомагає збільшити можливість знайти оптимальний варіант.

Фактори, які впливають на вибір альтернативи, можуть бути різними. Вони включають в себе внутрішні фактори, такі як ресурси, компетенції та обмеження організації, а також зовнішні фактори, такі як ринкові умови, конкуренція та регулююча політика. Менеджери повинні аналізувати ці фактори, щоб оцінити, як вони впливають на кожну альтернативу [17, 39, 59].

Після аналізу альтернатив менеджери повинні прийняти рішення щодо вибору оптимальної альтернативи. Важливо враховувати кілька аспектів, такі як вартість, ризики, вигоди та потенційні наслідки. Зазвичай розглядаються кілька критеріїв для оцінки альтернатив та визначення їх придатності.

Однак вибір альтернативи - це лише початок процесу. Після прийняття рішення, менеджмент повинен розробити план дій та визначити способи реалізації обраної альтернативи. Також важливо встановити механізми контролю та оцінки результатів для того, щоб переконатися в ефективності вибраного шляху.

У цілому вибір альтернативи в менеджменті - це складний і важливий процес, який вимагає аналізу, оцінки і прийняття рішень. Менеджери повинні бути готові адаптуватися до умов невизначеності та визначати оптимальний шлях до досягнення мети. Ефективний вибір альтернативи допомагає організаціям досягти успіху в умовах невизначеності та зберегти конкурентну перевагу на ринку [24, 29, 61].

Управління підприємницькою діяльністю вимагає постійного прийняття рішень. Кожен підприємець та менеджер повинен бути готовим аналізувати і вибирати оптимальні варіанти дій. Рішення, взяті в управлінні підприємницькою діяльністю, є ключовим елементом успіху підприємства і визначають його конкурентоспроможність та прибутковість.

В управлінні підприємницькою діяльністю часто виникають ситуації, коли не існує одного правильного шляху дій. У таких випадках рішення стає альтернативним вибором, де кілька можливих варіантів пропонується для вибору. Вибір альтернативи відображається на розвитку підприємства і впливає на його результати.

Один із важливих аспектів прийняття рішень в управлінні підприємницькою діяльністю - це аналіз ризиків та можливостей. Підприємець або менеджер повинен оцінити потенційні негативні та позитивні наслідки кожного варіанту. Аналіз ризиків допомагає розуміти, які ризики пов'язані з кожним варіантом та як вони можуть вплинути на підприємство. З іншого боку, аналіз можливостей виявляє можливі шляхи досягнення переваги на ринку або збільшення прибутковості.

При виборі альтернативи важливо також враховувати ресурси та обмеження підприємства. Підприємець повинен оцінити, які ресурси (гроші, людські

ресурси, технології тощо) доступні та як вони можуть бути використані для реалізації обраних альтернатив. Обмеження підприємства можуть включати в себе фінансові обмеження, обмеження виробничих потужностей чи обмеження на ринку [23, 34, 50].

Важливим аспектом управління підприємницькою діяльністю є також стратегічне бачення та способи досягнення мети. Вибір альтернативи повинен відповідати стратегії підприємства та сприяти досягненню його цілей. Вибір альтернативи повинен бути узгоджений з місією та цілями підприємства.

А, отже, рішення в управлінні підприємницькою діяльністю є важливим аспектом успіху підприємства. Підприємець або менеджер повинен бути готовим розглядати альтернативи та аналізувати їх ризики та можливості. Вибір альтернативи повинен бути відповідною стратегії підприємства та враховувати обмеження та ресурси. Ефективне прийняття рішень допомагає підприємству досягнути конкурентної переваги та зберегти стабільність у змінному бізнес-середовищі.

Управлінське рішення є однією з найважливіших складових успішного управління організацією чи підприємством. Це процес прийняття важливих вирішальних дій з метою досягнення стратегічних цілей і завдань. Управлінські рішення мають свої особливості, які визначають їх важливість та вплив на успіх організації.

Однією з основних особливостей управлінських рішень є їх стратегічний характер. Управлінці повинні приймати рішення, які спрямовані на досягнення довгострокових цілей та відповідають стратегії розвитку організації. Це означає, що управлінські рішення мають враховувати не лише поточні потреби та завдання, але й майбутні можливості та виклики.

Ще однією особливістю управлінських рішень є їх комплексність та багатоаспектність. Управлінці повинні аналізувати різні аспекти ситуації та враховувати взаємодію різних факторів, таких як економічні, соціальні, технологічні, політичні та інші. Рішення повинні бути збалансованими та враховувати вплив на всі аспекти діяльності організації [20, 23].

Управлінські рішення також часто пов'язані з невизначеністю та ризиком. Умови на ринку та у суспільстві можуть змінюватися, і управлінцям не завжди доступна повна та точна інформація. Тому рішення часто приймаються в умовах невизначеності, де не можна передбачити всі можливі наслідки. Управлінці повинні бути готові до ризику та вміти оцінювати його та приймати рішення, які мінімізують можливі втрати.

Управлінські рішення також мають бути спрямовані на досягнення спільних цілей та інтересів організації та її стейкхолдерів. Управлінці повинні враховувати інтереси акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників, а також соціальну та екологічну відповідальність. Рішення повинні бути збалансованими та сприяти стійкому розвитку організації та суспільства.

Управлінські рішення можуть бути індивідуальними або прийматися в колективі. Керівники часто залучають команду для обговорення та аналізу альтернативних варіантів. Колективне прийняття рішень може призвести до більш обґрунтованих та збалансованих результатів [29, 38, 61].

До того ж управлінські рішення є важливою частиною діяльності будь-якої організації. Вони мають стратегічний характер, є комплексними, пов'язаними з невизначеністю та ризиком, і повинні сприяти досягненню спільних цілей та інтересів стейкхолдерів. Вправність у прийнятті управлінських рішень є ключовим фактором успіху керівників та підприємств в сучасному світі.

Управління - це процес прийняття рішень з метою досягнення стратегічних цілей та завдань організації. Управлінські рішення можуть бути різними за характером та обсягом і відображати особливості конкретної ситуації та рівня управління. В цьому розглянемо різні види управлінських рішень та їх особливості.

1. Стратегічні рішення:

Основна мета - визначення довгострокової стратегії та напрямку розвитку організації. Особливості - стратегічні рішення вимагають глибокого аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, врахування можливих

ризиків та можливостей. Вони орієнтовані на досягнення довгострокових цілей та визначення конкурентних переваг.

2. Тактичні рішення:

Основна мета - визначення конкретних дій та способів реалізації стратегії на середньостроковий та короткостроковий період. Особливості - ці рішення стосуються оптимізації ресурсів, управління проектами та процесами, а також вибору найкращих шляхів досягнення конкретних цілей. Вони мають більш обмежений обсяг порівняно із стратегічними рішеннями.

3. Оперативні рішення:

Основна мета - вирішення поточних завдань та щоденних проблем, пов'язаних з рутинною діяльністю організації. Особливості - операційні рішення приймаються на основі конкретних завдань і вимагають швидкості та ефективності. Вони часто стосуються виробництва, логістики, фінансів та інших операційних аспектів.

4. Структурні рішення:

Основна мета - визначення організаційної структури та розподілу влади та відповідальності всередині організації. Особливості - ці рішення визначають, як організація буде функціонувати та які будуть внутрішні відносини між різними підрозділами та структурними одиницями.

5. Спеціальні рішення:

Основна мета - вирішення конкретних завдань, які виходять за рамки звичайної діяльності організації. Особливості - спеціальні рішення можуть стосуватися таких аспектів, як розвиток нових продуктів, ведення проектів з інновацій, здійснення стратегічних інвестицій, а також вирішення кризових ситуацій [3, 17, 19].

Кожен вид управлінського рішення має свої унікальні особливості та вимоги. Управлінці повинні вміти визначати, який вид рішень необхідно приймати в конкретній ситуації, та враховувати їх стратегічний та операційний вплив на організацію. Ефективне прийняття управлінських рішень допомагає

підприємствам досягати своїх цілей та забезпечувати сталість та конкурентоспроможність на ринку.

Сучасний світ економіки відзначається турбулентними умовами, де невизначеність, зміни та нестабільність стали нормою. У цих умовах, управлінцям та підприємцям доводиться приймати рішення в умовах невизначеності та швидких змін. Розглянемо, які особливості мають рішення в таких умовах. В умовах турбулентності економіки, управлінцям необхідно бути гнучкими та готовими до швидких змін. Рішення повинні бути адаптивними та легко коригованими відповідно до ситуації. Гнучкість дозволяє організації швидко реагувати на нові можливості та загрози.

Регулярний моніторинг змін в економічному середовищі стає важливим завданням. Управлінцям слід тримати руку на пульсі ринку та приймати рішення на основі актуальних даних. Вчасний аналіз дозволяє попереджати можливі проблеми та використовувати зміни в свою користь. Умови турбулентності супроводжуються підвищеним ризиком. Управлінцям необхідно оцінювати ризики та можливості кожного рішення. Це включає аналіз фінансових, правових, стратегічних та операційних аспектів. Розуміння ризиків допомагає приймати обґрунтовані рішення [10, 25, 46].

Турбулентні умови можуть створювати нові можливості для інновацій та креативних рішень. Управлінцям слід бути відкритими до нових ідей та шукати нестандартні рішення для вирішення проблем. Інновації можуть стати джерелом конкурентних переваг. Співпраця та партнерство: В умовах турбулентності, співпраця з іншими гравцями стає важливою. Партнерство може допомогти об'єднати ресурси та експертизу для спільного досягнення цілей. Взаємодія з іншими гравцями на ринку може зменшити ризики та збільшити можливості. У підсумку, рішення в умовах турбулентності економіки вимагають гнучкості, адаптивності та швидкого реагування на зміни. Вони також потребують постійного моніторингу, ризикової оцінки та відкритості до інновацій. Управлінці повинні бути готовими до співпраці та партнерства з іншими гравцями на ринку. Прийняття ефективних рішень в умовах турбулентності

допомагає організаціям досягати сталості та конкурентоспроможності в незвичайних та змінних умовах економіки [9, 23, 55].

1.3. Управління розвитком аграрного підприємництва

Управління аграрною сферою є однією з найважливіших галузей управління, оскільки вона визначає життя та добробут суспільства через виробництво продовольства та сировини для промисловості. Це складна та мінлива сфера, яка стикається з численними викликами та можливостями. У цьому ми розглянемо ключові аспекти управління аграрною сферою та її важливу роль у сучасному світі.

Ефективне управління починається з розробки стратегій та планів. Планування включає в себе визначення цілей, виділення ресурсів, розробку стратегій виробництва та маркетингу. Стратегічне управління дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до змін в економічному, екологічному та соціальному середовищі. Управління агробізнесом включає в себе і питання ефективного виробництва сільськогосподарської продукції. Важливими аспектами є вибір оптимальних культур, використання сучасних технологій, збалансоване використання ресурсів та управління ризиками. Управління аграрною сферою передбачає розробку маркетингових стратегій та організацію збуту сільськогосподарської продукції. Розуміння попиту споживачів та ринкових умов допомагає аграрним підприємствам визначити цільові ринки та оптимальні стратегії збуту [19, 32, 57].

Управління розвитком процесу є важливою складовою сучасного управління в економіці. Ця стратегічна функція спрямована на досягнення сталого інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності організацій та економічних систем в цілому. У цьому розглянемо ключові аспекти управління розвитком процесу в економіці та його важливість.

Стратегічне планування. Управління розвитком процесу передбачає створення довгострокових стратегій розвитку організацій та економічних

систем. Це включає в себе визначення місії та цілей, розробку стратегічних планів та пошук нових можливостей для зростання.

Інновації. Інновації визнаються ключовими для досягнення сталого розвитку. Управлінці повинні створити умови для стимулювання інновацій та пошуку нових ідей. Це може включати в себе розробку нових продуктів, процесів або моделей бізнесу.

Співпраця та партнерство. Управління розвитком процесу також передбачає співпрацю та партнерство з іншими організаціями та гравцями на ринку. Спільна робота може допомогти об'єднати ресурси та експертизу для спільного досягнення цілей.

Ефективне управління ресурсами. Управлінці повинні розуміти, як ефективно використовувати ресурси для досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе фінансове управління, управління людськими ресурсами, оптимізацію процесів та використання технологій.

Моніторинг та оцінка. Управління розвитком процесу передбачає постійний моніторинг та оцінку досягнень. Важливо відслідковувати, наскільки ефективно впроваджуються стратегії розвитку та досягаються цілі. При необхідності робити корекції та адаптувати плани до змін у середовищі [12, 23].

Сталість і екологічна відповідальність. Управління розвитком процесу також передбачає врахування сталості та екологічної відповідальності. Організації повинні працювати над зменшенням впливу на навколишнє середовище та створенням сталої економіки.

У цілому управління розвитком процесу в економіці є важливою функцією, яка допомагає організаціям адаптуватися до змін в економічному середовищі та забезпечити свій успіх. Це вимагає стратегічного планування, інновацій, співпраці та ефективного управління ресурсами. Важливо постійно вдосконалювати та моніторити реалізацію стратегій розвитку, щоб забезпечити сталість та конкурентоспроможність в умовах невизначеності і змін.

Глобалізація - це феномен сучасного світу, що впливає на всі сфери економіки та суспільства, включаючи аграрне підприємництво. Глобальна

інтеграція ринків, технологій, торгівлі та культури відкриває нові можливості для аграрних підприємств, але також ставить перед ними виклики. У цьому розглянемо, як аграрне підприємництво пристосовується до умов глобалізації та як цей процес впливає на сільське господарство. Однією з основних переваг глобалізації є розширення ринків для сільськогосподарської продукції. Аграрні підприємства тепер можуть експортувати свою продукцію на міжнародні ринки та залучати нових клієнтів з різних країн. Це створює можливість для збільшення обсягів виробництва і прибутків. Проте глобалізація також призводить до посиленої конкуренції. Сільськогосподарські товари та послуги стикаються з конкуренцією від іноземних виробників. Аграрні підприємства повинні бути готові до вдосконалення своєї продукції та оптимізації виробничих процесів, щоб залишитися конкурентоспроможними на глобальних ринках [7, 38, 57].

Глобалізація також вносить нові технології та інновації в аграрний сектор. Сільськогосподарські підприємства повинні бути відкритими до нових ідей та готовими інвестувати в дослідження та розвиток. Використання нових технологій може підвищити продуктивність та якість продукції, зменшити витрати та сприяти сталому розвитку. Глобалізація також ставить питання про сталість та екологічну відповідальність. Споживачі стають більш обізнаними та вимогливими щодо якості та походження продуктів. Аграрні підприємства повинні дотримуватися високих стандартів щодо працівників, споживачів та навколишнього середовища, щоб задовольняти очікування споживачів та вимоги законодавства.

Тому аграрне підприємництво в умовах глобалізації стикається з новими можливостями та викликами. Для успішного функціонування в цих умовах, сільськогосподарські підприємства повинні бути гнучкими, інноваційними та соціально відповідальними. Глобалізація може сприяти підвищенню прибутків та розвитку, але вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових реалій світового ринку.

Сучасний аграрний менеджмент виявляється впливом багатьох факторів, таких як технологічний прогрес, зміни в споживчих уподобаннях та соціально-екологічні виклики. Так, сучасне аграрне підприємство використовує різноманітні цифрові технології, включаючи сільськогосподарську робототехніку, датчики, GPS-системи та інші інновації. Це дозволяє підвищити продуктивність та ефективність виробництва, а також знизити витрати [20, 44].

При цьому зростає попит споживачів на продукцію, яка виробляється з дотриманням високих екологічних стандартів. Аграрні підприємства повинні впроваджувати практики сталого землекористування, зменшувати викиди парникових газів та зменшувати негативний вплив на довкілля. Сучасні аграрні підприємства все більше спрямовані на міжнародний ринок. Глобальні торгові угоди та інтернаціоналізація дозволяють виробникам отримувати доступ до нових ринків та розширювати свою клієнтську базу.

Важливо додати, що використання цифрових рішень та аналітики дозволяє аграрним підприємствам збирати та аналізувати великі обсяги даних для прийняття рішень. Це допомагає управлінцям ефективно планувати виробництво, робити прогнози та оптимізувати витрати. Відповідно зростає популярність органічних продуктів серед споживачів. Аграрні підприємства впроваджують органічні методи виробництва та отримують сертифікати, щоб задовольнити цей попит [13, 37, 62].

Не зайве звернути увагу на те, що агротуризм стає все більш популярним як додатковий джерело доходу для аграрних підприємств. Ферми відкриваються для туристів, надаючи можливість познайомитися з агрокультурою та сільським життям. До того ж споживачі стають більш обізнаними та вимогливими щодо якості та походження продуктів. Вони активно взаємодіють з виробниками через соціальні медіа та інші канали, висловлюючи свої вимоги та побажання.

А загалом сучасний аграрний менеджмент вимагає поєднання традиційних агрономічних практик із новими технологіями та управлінськими підходами. Аграрні підприємства, які успішно адаптуються до цих трендів,

матимуть конкурентну перевагу та зможуть забезпечити сталість та розвиток у майбутньому.

Мале підприємництво в аграрній сфері економіки відіграє важливу роль у розвитку сільського господарства та сільських регіонів. Це сегмент господарства, який об'єднує малі сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та індивідуальних сільських підприємців, що здійснюють виробництво продуктів харчування, тваринництва, а також розробляють сільський туризм та інші супутні види діяльності. У цьому розглянемо важливі аспекти малого підприємництва в аграрній сфері економіки.

Фермерське господарство є особливим видом аграрної діяльності, яке вимагає від власників та керівників компетентності та навичок у різних аспектах управління. Менеджмент фермерського господарства є важливою складовою успішної сільськогосподарської діяльності, і в цьому ми розглянемо ключові аспекти цього процесу [2, 28, 48].

Планування є першим кроком у менеджменті фермерського господарства. Фермер повинен розробити стратегію виробництва, визначити цілі, виділити ресурси та визначити способи досягнення мети. Планування включає в себе вибір культур, розміщення польових культур, графік обробки землі та інші аспекти виробництва. Управління фінансами є надзвичайно важливим аспектом фермерського господарства. Фермер повинен вести облік витрат та доходів, раціонально розпоряджатися фінансовими ресурсами, розробляти бюджети та планувати інвестиції для покращення виробництва. Виробництво є основною діяльністю фермерського господарства. Менеджер повинен вибирати оптимальні сільськогосподарські культури, використовувати сучасні технології та практики, враховувати агроекологічні та кліматичні фактори. Фермер повинен раціонально використовувати ресурси, такі як земля, вода, добрива та інші матеріали. Ефективне управління ресурсами дозволяє підвищити врожайність та знизити витрати.

Менеджмент фермерського господарства включає в себе розвиток ринку для продукції. Фермер повинен розробляти маркетингові стратегії, визначити

цільову аудиторію, встановлювати ціни та забезпечувати ефективний збут продукції. Фермерське господарство піддається різноманітним ризикам, таким як погодні умови, шкідники, цінова волатильність тощо. Менеджмент фермерського господарства включає в себе розробку стратегій зменшення ризику та страхування. Фермер повинен дбати про екологічну відповідальність своєї діяльності. Збалансоване використання ресурсів та захист навколишнього середовища є важливими аспектами управління фермерським господарством. Взагалі менеджмент фермерського господарства вимагає від менеджера комплексних знань та навичок у багатьох галузях, від економіки та агрономії до маркетингу та екології. Ефективний менеджмент допомагає забезпечити стабільність та успішність фермерського господарства, сприяє розвитку сільських регіонів та забезпеченню продовольчої безпеки [2, 24, 60].

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ «ІВА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства

Сільське господарство завжди було однією з ключових галузей економіки України. І після відновлення незалежності, ця галузь залишалася важливою для країни. Проте, після реформ, які відбулися в Україні, та переходу до ринкової економіки, фермерство стало головною ланкою в розвитку сільських територій та господарського підняття. Управління фермерським господарством в сучасній Україні вимагає комплексного підходу, який враховує різноманітні виклики і можливості.

Однією з ключових особливостей фермерського господарства в Україні є розмаїтість форм власності на земельні ділянки. Розподіл земельних ресурсів та земельна реформа стали важливими аспектами управління фермерськими господарствами, адже вони впливають на доступ фермерів до землі та можливість її використання. Управління ресурсами є ключовим завданням для фермерів. У сучасних умовах важливо застосовувати сучасні агротехнології та стежити за екологічною безпекою виробництва. У цьому контексті, важливо розвивати системи водопостачання та ірригації для забезпечення необхідного рівня зрошення.

Управління фермерським господарством також пов'язане з фінансами та управлінням ризиками. Фермери повинні бути здатні планувати свої витрати, визначати стратегії фінансового забезпечення та страхування від природних катастроф або ринкових коливань. Наприкінці, важливо зазначити, що фермерство в Україні викликає інтерес і підтримку як національних, так і міжнародних організацій та фондів, спрямованих на розвиток сільських територій та підтримку фермерів. Управління фермерським господарством в сучасній Україні вимагає спільних зусиль держави, фермерів, наукових установ

та громадськості для забезпечення стійкого та успішного розвитку цієї важливої галузі економіки.

Фермерське господарство "ІВА" розташоване у селі Миколаївка, що знаходиться в Дніпровському районі Дніпропетровської області. Головною метою діяльності цього підприємства є забезпечення стабільно високого врожаю зернових культур та забезпечення високої якості продукції.

Господарство має добре розвинуту мережу асфальтованих доріг, що забезпечує надійний зв'язок з основними споживачами сільськогосподарської продукції та пунктами переробки сировини у місті Дніпро.

Слід зазначити, що фермерське господарство "ІВА" функціонує на засадах самофінансування і не користується кредитними коштами або будь-якими іншими методами залучення інвестицій для здійснення своєї діяльності.

На сьогоднішній день, підприємство перебуває на етапі "стабілізації діяльності в умовах кризи". Навіть з урахуванням значного досвіду на ринку, розвиток процесів на підприємстві спостерігається повільним.

Статут підприємства відповідає чинному законодавству і містить інформацію про засновницький договір фермерського господарства "ІВА", про найменування суб'єкта господарювання, мету і предмет господарської діяльності, склад і компетенцію його органів управління, процедуру прийняття рішень ними, порядок формування майна, розподіл прибутку та збитків, умови реорганізації та ліквідації.

Оцінка якості земельних ділянок проводиться на підставі різних факторів, таких як рівень ерозії, засоленість, багнюкість, наявність каміння та кущів, а також плідючість. Ефективна організація фермерського господарства передбачає оптимальне використання земель та створення системи управління, що максимізує прибутковість та постійність виробництва відповідно до конкретних умов.

Різні сільськогосподарські культури мають різні вимоги до ґрунтів, тому важливо враховувати цей факт при виборі структури сівозміни та організації

виробництва. Це передбачає відповідність ґрунтовим умовам та іншим факторам.

Фермерське господарство "ІВА" розташоване у центрі Степової зони України і має головним чином чорноземи середньогумусні в якості ґрунтового покриву.

Клімат у цьому районі є помірно-континентальним. Середні показники включають середню тривалість періоду без заморозків, який становить 164 дні, та середню глибину промерзання ґрунту на рівні 62 см. Середньорічна кількість опадів становить 449,8 мм, з яких 288,3 мм припадають на теплий період і 167,6 мм на холодний період. Середня температура взимку становить приблизно -11°C , а влітку $+23^{\circ}\text{C}$. Таким чином, природні умови в цьому регіоні дуже сприятливі для розвитку сільського господарства у всіх його галузях спеціалізації.

Після розгляду природних умов для сільськогосподарського виробництва, необхідно аналізувати загальний економічний стан підприємства.

Земельні ресурси відіграють важливу роль в сільському господарстві і є невідновлюваними природними ресурсами. Вони становлять основу для створення матеріальних благ і є ключовим чинником виробництва.

Загалом, земля є незамінним засобом виробництва, і земельні фонди є важливою частиною ресурсів сільського господарства. Розвиток всіх галузей сільського господарства залежить від раціонального використання цих ресурсів і підвищення родючості землі.

У таблиці 2.1 наведено склад земельних ресурсів досліджуваного підприємства.

За розглянутий період спостерігаються істотні зміни лише в кількості працівників. Протягом 5 років кількість працівників зменшилася на 10 осіб, що становить 31,2% зменшення.

Для кожного аграрного підприємства, враховуючи його унікальні умови, такі як типи ґрунтів, їх механічний склад, конфігурація земельних ділянок, кут нахилу, спеціалізація виробництва та інше, необхідно розробити та впровадити систему заходів в галузі агрономії, зооветеринарії, техніки та організаційно-

економічних заходів, спрямованих на досягнення ефективного використання земельних ресурсів. Важливими є також заходи, спрямовані на підвищення потенційних можливостей підприємства для збільшення виробництва сільськогосподарської продукції на кожен гектар землі.

Таблиця 2.1

Тенденції у сфері землекористування ФГ «ІВА»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Обсяг загальної земельної площі	883,1	883,1	881,0	882,1	881,0	99,7
зокрема: сільськогосподарські угіддя,	873,1	873,1	873,0	873,1	873,0	100,0
із них:						
- площа ріллі	863,5	863,50	863,5	863,5	863,5	100,0
- площа пасовищ	4,6	4,6	5,0	4,6	4,5	94,8
- площа багаторічних насаджень	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	80,0
Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	100,2
Коефіцієнт розораності землі	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	99,9
Чисельність працівників, осіб	32	32	29	29	22	68,8
Припадає на одного працівника:						
зокрема:						
- сільськогосподарські угіддя	27,2	27,2	30,1	30,1	39,7	145,9
- рілля	26,9	26,9	29,8	29,8	39,25	145,9

Для здійснення виробничої, торговельної або іншої господарської діяльності, кожне підприємство повинно мати матеріально-технічну базу, що є основними виробничими ресурсами підприємства. Розглянемо основні виробничі ресурси та оборотний капітал підприємства, а також оцінимо їх

ефективність використання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Стан та динаміка забезпеченості основними засобами у ФГ «ІВА» за роками

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 до 2018	
						%	+/-
Обсяг середньорічної вартості основних засобів, тис.грн.	17314	17224	16045	16701	15757	91,0	-1558
Площі сільськогосподарських угідь, гектарів	873,1	873,1	873,1	873,1	873,1	100,0	0
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	32	32	29	29	22	68,8	10
Фондооснащеність,	15,97	15,89	14,79	16,27	15,35	96,09	-0,61
Фондоозброєність	279,1	410,1	411,2	428,1	375,2	134,2	95,93

Ступінь володіння основними активами визначається за показниками фондової оснаженості праці та фондової оснаженості господарства. Фондова оснаженість праці визначається як обсяг основних виробничих засобів на кожного середньорічного працівника, зайнятого в сільському господарстві. Показник фондової оснаженості господарства визначає відношення вартості основних активів до площі сільськогосподарських угідь. Це вказує на кількість основних активів, яка припадає на 1 або 100 гектарів сільськогосподарських угідь.

Показником загальної ефективності використання основних активів є фондоддача, яка визначається як виробництво валової сільськогосподарської продукції на кожний гривню основних виробничих активів.

Середньорічна вартість основних активів зменшилася на 9%, фондовооснащеність скоротилася на 3,91%, а фондовоозброєність зросла на 34,2% завдяки зменшенню кількості працівників.

Збільшення показника фондівіддачі вказує на підвищення ефективності використання основних активів. Якщо фондомісткість росте, це свідчить про те, що темпи зростання виробництва менше, ніж темпи зростання загальної вартості основних активів господарства.

Недостатність оборотних активів, зокрема кормів, пального, добрив, отрутохімікатів, запасних частин тощо, призводить до зниження ефективності використання основних активів і негативно впливає на остаточні результати господарської діяльності. Давайте розглянемо дані в таблиці, які відображають ефективність використання основних виробничих активів.

Ефективність використання основних виробничих активів та їх вплив на кінцеві результати виробництва значно залежать від характеру руху цих активів як передоплати в умовах конкретного підприємства, а також від їх фізичного стану. Давайте розглянемо дані в таблиці 2.3, які відобразять ефективність використання основних виробничих активів.

За досліджуваній період фондівіддача виробництва зменшилась на 27,13%, фондомісткість збільшилась на 38,22%, норма прибутку збільшилась на 4,8. Повна собівартість продукції зменшилась на 12,8%, виручка від реалізації зменшилась на 11,5%. Всі ці зміни пов'язані з скорочення чисельності робітників і значним зменшенням урожайності в порівнянні з іншими роками. Основою збільшення виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення матеріального добробуту населення є раціональне використання трудових ресурсів галузі. Вони є головною складовою частиною продуктивних сил сільського господарства, а їх праця – вирішальним фактором сільськогосподарського виробництва.

У процесі суспільного поділу праці виникли відмінності між промисловою і сільськогосподарською працею. Це пов'язане з тим, що праця в сільському господарстві має свої особливості. На відміну від промисловості предметами

праці тут є живі організми – рослини і тварини, які розвиваються за специфічними біологічними законами. сільськогосподарська праця більш складна, її результати значною мірою залежать від природних і економічних умов, а також територіального розміщення господарств.

Таблиця 2.3

Динаміка ефективності використання основних засобів у фермерському господарстві

Індикатор	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Рівень середньорічної вартості основних засобів, тис. грн.	17314	17224	16045	16701	15757	91,0
Рівень середньорічної вартості оборотних засобів, тис. грн.	789	754	698	710	645	81,74
Обсяги валової продукції, тис. грн.	4876	3524	4677	3738	3230	66,3
Валові доходи від реалізації продукції, тис.грн.	8497	6972	10735	8568	7406	88,5
Рівень фондівдачі	0,26	0,20	0,27	0,21	0,20	72,87
Рівень фондомісткості	3,56	4,87	3,44	4,46	4,87	138,22
Припадає оборотних засобів на 100 грн.основних, грн	4,57	4,31	4,30	4,29	4,02	89,75
Норма прибутку (збитку), %	6,65	10,18	1,90	5,17	6,93	+ 0,28 в.п.

Самою важливою характеристикою праці є її продуктивність, яка відображає ефективність використання трудових ресурсів. Продуктивність праці, як економічний показник, відображає взаємозв'язок між кількістю виробленої продукції та витратами праці на її виробництво. Розвиток продуктивних сил і постійно зростаючі потреби суспільства обумовлюють необхідність підвищення продуктивності праці.

При належному використанні трудових ресурсів збільшується обсяг валової продукції, зростає чистий прибуток, підвищується рентабельність та ефективність виробництва. Давайте проведемо аналіз ефективності використання трудових ресурсів, і ці дані подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка річної продуктивності праці у ФГ «ІВА»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Валова продукція у постійних цінах, тис. грн	4 876,0	3 524,0	4 678,0	3 739,7	3 231,9	65,28
Витрати праці, тис. люд.-год.	178,9	154,88	149,68	148,10	152,50	85,48
Вироблено за одну людину-годину, грн.	28,08	23,88	30,47	26,15	21,36	79,47
Вироблено продукції на одного середньорічного працівника протягом року, тис. грн	44,54	37,68	51,85	41,65	36,52	81,75

Спостерігаємо значущі зміни у виробництві валової продукції на один робочий годину. Виробництво на кожного працівника у звітному році збільшилося, завдяки зменшенню чисельності працівників. З підвищенням рівня фондооснащеності виробництва та фондоозброєності праці, ефективність виробництва підвищується, і це призводить до зростання продуктивності праці в сільському господарстві в цілому.

2.2. Товарна номенклатура та ефективність виробництва продукції на підприємстві

У сільському господарстві фермерського господарства "ІВА", яке розташоване в Дніпровському районі Дніпропетровської області, основними продуктами рослинництва є зернові культури та соняшник. В таблиці 2.5 представлена інформація про загальний обсяг врожаю на цьому досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.5

Динаміка валового збору продукції рослинництва у ФГ «ІВА»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 до 2018	
						%	+ / -
Зерно	14774	10178	10180	11344	9749	66,98	-5024
Соняшник	2192	2062	2105	2086	1869	84,25	-322
Кукурудза на зерно	1653	804	1153	949	809	47,95	-843

На всіх видів культур за аналізований період спостерігається зниження обсягів виробленої продукції. Можливими причинами таких змін можуть бути погодні умови, які вплинули на урожай, якість обробки землі або можливе недотримання сівозміни, оскільки площа під посівом не зазнала змін.

Проведемо аналіз врожайності основних сільськогосподарських культур, які культивуються на фермерському господарстві "ІВА". Оскільки зернові культури займають більше половини загальної посівної площі, ми розглянемо тенденцію врожайності зернових культур протягом аналізованого періоду (див. рис. 2.1).

Характеристики як лінійного, так і параболічного трендів підтверджують, що об'єкт дослідження демонструє тенденцію до збільшення. За параметрами лінійного тренду відзначається щорічне збільшення урожайності зернових культур на фермерському господарстві "ІВА" на рівні 2,6 центнерів на гектар. Ця тенденція підтверджує доцільність вирощування зернових культур на цьому досліджуваному підприємстві.

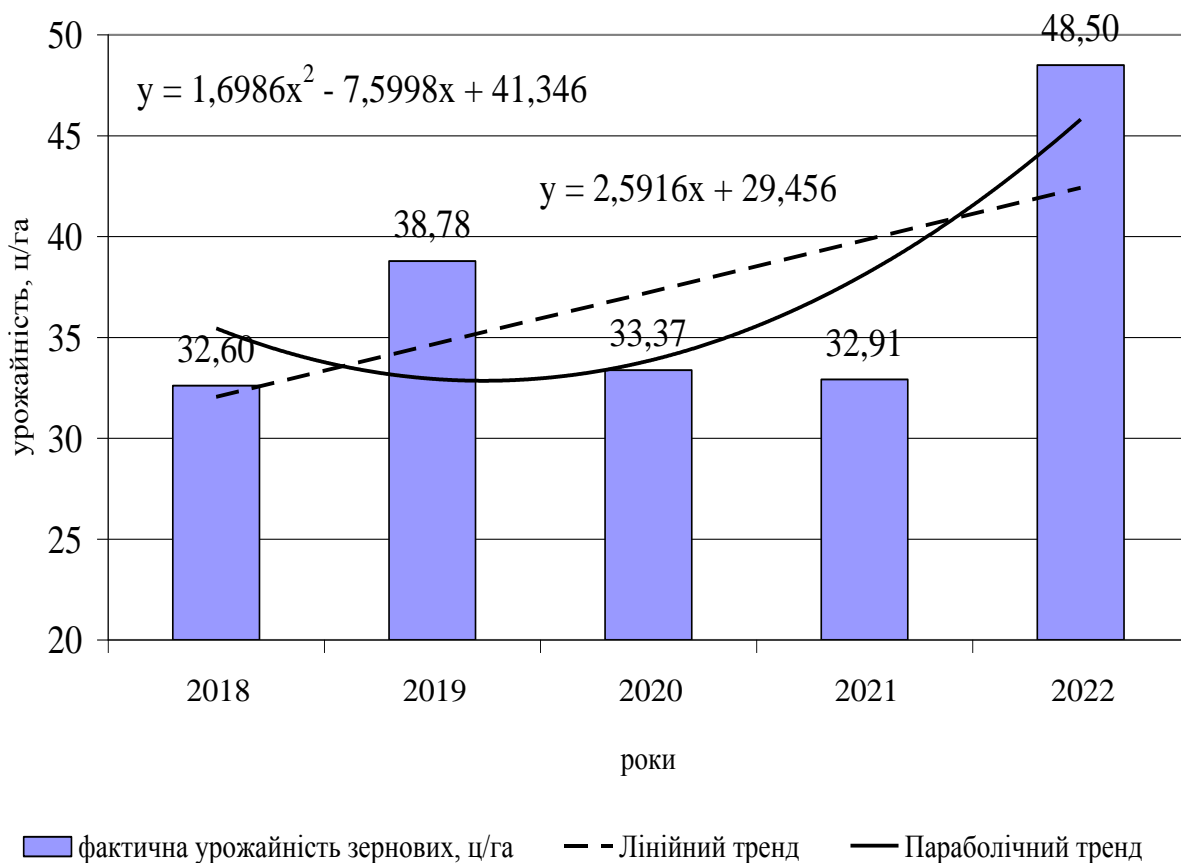


Рис. 2.1. Динаміка урожайності зернових культур у ФГ «ІВА»

Іншою важливою стратегічною культурою, яку вирощують на фермерському господарстві "ІВА", є соняшник. Як вже зазначалося, частка посівної площі, де вирощується соняшник, значно перевищує нормативні показники. Це може призвести до виснаження ґрунту і неефективного використання земельних ресурсів. За допомогою аналізу динаміки за показниками росту та врожайності соняшнику проведемо оцінку рівня врожайності цієї культури на фермерському господарстві "ІВА" за період з 2018 по 2022 рік (табл. 2.6).

Середній рівень індикатора = $(25,87+23,20+20,65+17,12+38,24)/5.0 = 25,25$ центнерів з гектару.

Важливо акцентувати увагу на способах обчислення середніх значень показників у ряді динаміки, оскільки ці середні значення є загальною характеристикою абсолютних рівнів, а також абсолютної швидкості і інтенсивності змін у цих рівнях динаміки.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки врожайності соняшнику у ФГ «ІВА»

Роки	Врожайність соняшнику, центнерів з гектару	Абсолютний приріст, ц/га		Темпи зростання, %		Темпи приросту, %		Абсолютне значення одного відсотку приросту
		ба-зовий	лан-цюговий	ба-зовий	лан-цюговий	ба-зовий	лан-цюговий	
2018	25,87	0	-	100,00	-	0	-	-
2019	23,20	-2,67	-2,67	89,75	89,75	-10,31	-10,35	0,27
2020	20,65	-4,98	-2,34	80,75	90,07	-19,28	-10,05	0,25
2021	17,12	-8,75	-3,79	66,20	81,85	-33,95	-18,17	0,22
2022	38,24	12,75	21,51	149,45	226,42	49,55	126,35	0,16

Середній абсолютний приріст очислюється за допомогою формули:

$$\bar{\Delta} = \frac{\sum \Delta_{ланц}}{n-1} = \frac{12,76}{4} = 3,19 \text{ ц/га},$$

Середній абсолютний приріст, що також називається абсолютною швидкістю динаміки, обчислюється шляхом поділу загального приросту

протягом певного періоду на тривалість цього періоду, виражену в відповідних одиницях часу, таких як рік, квартал, місяць і т. д.

Таким чином, не зважаючи на щорічне зменшення врожайності соняшнику протягом періоду з 2018 по 2022 роки, значний ріст цього показника в 2022 році свідчить про тенденцію до покращення. Варто відзначити, що збільшення цього показника відбулося лише у 2022 році.

Розмір посівних площ і рівень врожайності відіграють ключову роль у формуванні валових зборів сільськогосподарських культур. Розмір посівних площ є екстенсивним фактором, в той час як врожайність виступає як інтенсивний фактор у збільшенні валових зборів. Отримані результати підтверджують, що валовий збір усіх сільськогосподарських культур зрос у 2022 році порівняно з попереднім роком. Головним чинником цього зростання є підвищена врожайність, яку можна краще побачити на рисунку 2.2.

Отже, можна визначити поліпшення ефективності операційної діяльності підприємства, що підтверджується зростанням врожайності та валових зборів сільськогосподарських культур.

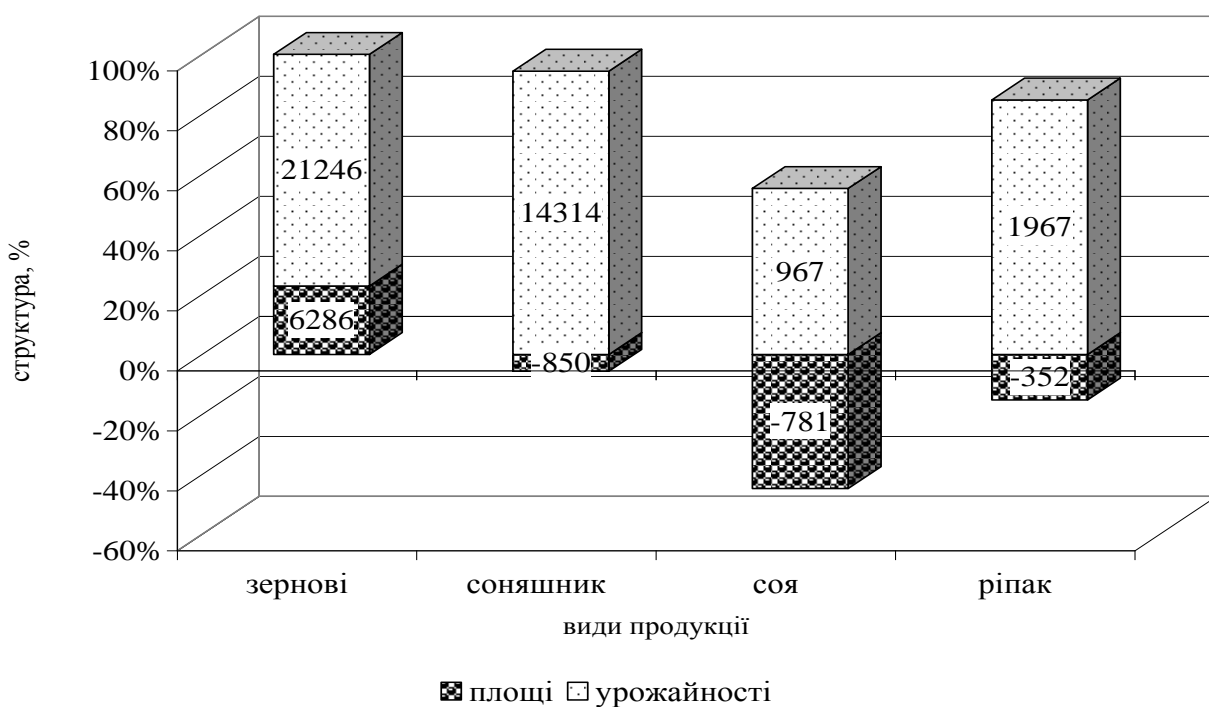


Рис. 2.2. Структура впливу факторів на валовий збір у ФГ «ІВА»

Операційна діяльність будь-якого підприємства, безсумнівно, повинна спрямовуватися на задоволення максимальних потреб споживачів. Проте ця діяльність повинна бути ефективною і для самого підприємства, оскільки його розвиток та зростання можливі лише за умови отримання прибутку та підвищення рентабельності виробництва. Тому важливо встановити, як фінансові результати діяльності ФГ "ІВА" залежать від різних факторів, які можуть впливати на зміну результативних показників, зокрема рентабельності виробництва. Оскільки соняшник становить значну частку прибутку, але існують обмеження щодо його виробництва з боку державної політики, слід більше уваги приділити розширенню виробництва зернових культур та глибшому дослідженню в цьому напрямку. Для досягнення цієї мети можна використовувати методику визначення взаємозв'язку між результативними показниками та факторами.

Кореляційний аналіз представляє собою метод кількісної оцінки взаємозалежностей між різними статистичними характеристиками, що відображають окремі соціально-економічні явища та процеси.

Давайте визначимо, як впливають на рентабельність виробництва озимої пшениці наступні фактори:

X1 - врожайність соняшнику;

X2 - собівартість виробництва на одну тону продукції;

X3 - ціна реалізації одної тони насіння озимої пшениці.

Для проведення кореляційно-регресійного аналізу ми використовуватимемо програму Microsoft Excel.

Наразі ми маємо наступну кореляційну залежність рівня рентабельності від включених у модель факторів:

$$y_x = 114,86 - 0,17 x_1 - 1,29 x_2 + 1,16 x_3$$

Коефіцієнти регресії демонструють, наскільки зміниться обсяг продукції, яку реалізують, при зміні відповідного фактора на одиницю вимірювання, за

умови, що інші фактори залишаються незмінними. Наприклад, при збільшенні врожайності, рівень рентабельності зменшується на 0,16 %, підвищення собівартості виробництва на одну тону продукції призводить до зниження рентабельності на 1,29 %, а зміна ціни реалізації підвищує рентабельність на 1,16 %.

Для побудови матриці парних коефіцієнтів кореляції, необхідно вибрати опцію "Сервіс/Аналіз даних/Кореляція" в меню.

Таблиця 2.7 представляє складену матрицю парних коефіцієнтів кореляції, яка відображає ступінь зв'язку між ознаками, включеними до рівняння регресії.

Таблиця 2.7

Матричне представлення парних коефіцієнтів кореляції щодо озимої пшениці

Параметр	Рівень рентабельності	Рівень урожайності	Рівень собівартості	Рівень ціни
Рівень рентабельності	1,0			
Рівень урожайності	-0,009421921	1,0		
Рівень собівартості	0,819374234	-0,076700993	1,0	
Рівень ціни	0,970422834	-0,020461393	0,932599642	1,0

Коефіцієнт множинної кореляції вказує на ступінь зв'язку між рентабельністю та її факторами, який становить $R = 0,9995$. Коефіцієнт

множинної детермінації $R^2 = 0,99952 = 0,9989 * 100 \% = 99,89 \%$ вказує на те, що 99,88% варіації рентабельності пояснюється зміною розглянутих факторів.

Аналіз матриці парних коефіцієнтів кореляції демонструє, що рівень рентабельності має досить тісний зв'язок з розглянутими факторами, за винятком врожайності. Наприклад, ступінь зв'язку між рентабельністю та врожайністю складає $r_{yx1} = -0,0095$, між собівартістю виробництва на одну тону продукції - $r_{yx2} = 0,8194$, а між ціною реалізації одної тони продукції - $r_{yx3} = 0,9705$.

Собівартість виробництва та ціна реалізації є ключовими факторами, які суттєво впливають на рівень рентабельності виробництва. Оскільки ціна реалізації залежить від ситуації на ринку, то для підвищення рентабельності підприємство може впливати лише на собівартість продукції.

2.3. Ситуаційний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища системи управління у фермерському господарстві

Управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства чи організації. Воно допомагає координувати різні процеси, ресурси, ініціативи та спрямовувати їх до досягнення загальних цілей. Система управління є ключовим інструментом сучасного підприємництва, який дозволяє ефективно вирішувати завдання, вдосконалювати процеси та досягати конкурентних переваг. Управління полягає в розробці, впровадженні та вдосконаленні стратегій, тактик і планів дій. Важливою частиною системи управління є прийняття рішень, які базуються на аналізі даних, інформації та внутрішнього та зовнішнього середовища. Менеджери розглядають альтернативи, оцінюють ризики та користь, і обирають найбільш оптимальні варіанти дій.

У суворих умовах конкурентної боротьби та швидкозмінної обстановки, підприємство повинно спрямовувати свою увагу не лише на внутрішні аспекти, але також розробляти довгострокову стратегію, яка дозволить їм адаптуватися до змін, що відбуваються в їхньому оточенні. Важливо зауважити, що багато

підприємств часто не мають чіткої стратегії, що призводить до невдач у ринковій боротьбі.

Для захисту підприємства від можливих негативних наслідків змін, включаючи економічні та екологічні, важливо аналізувати ризики за допомогою різних методів. Шляхом дослідження діяльності ФГ "ІВА", ми можемо провести аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Один з найпоширеніших методів для цього аналізу - це SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз включає в себе оцінку сильних і слабких сторін, можливостей, які пропонує зовнішнє середовище, і загроз, які можуть виникнути для підприємства. Цей метод передбачає аналіз внутрішнього стану організації та визначення її переваг і недоліків, а також можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. У SWOT-аналіз включаються різні фактори впливу, включаючи політичні, економічні, соціальні, ресурсні та технологічні аспекти.

Для того, щоб підприємство могло правильно визначити свою стратегію та цілі, врахувати свої слабкі сторони, необхідно дослідити можливості та загрози, які впливають на підприємство ззовні, у відповідності до його оточуючого середовища.

Розглянемо кожен з цих факторів окремо. Державні органи мають вплив через державну аграрну політику, яка потребує перегляду та реформування. Міжнародний досвід свідчить, що аграрний сектор для свого розвитку часто потребує державної підтримки та фінансових дотацій. Після переходу до ринкових відносин, в аграрному секторі не було здійснено необхідні реформи, і стосунки між державою та агропромисловими підприємствами обмежуються формуванням державного резерву та обмеженням експорту-імпорту сільськогосподарської продукції. Щодо ФГ "ІВА", важливо відзначити, що державна політика має прямий вплив на його діяльність, зокрема через введення квот на експорт зерна з регіону.

Стан економіки - це фактор, який впливає на всі сфери господарства. Оцінка впливу цього фактору, в основному, негативна за такими аспектами, як інфляція (яка постійно зростає), рівень безробіття та доходи населення, а також

стан державного бюджету. Проте існують позитивні аспекти, такі як розвиток виробництва товарів та рівень податкових ставок, зокрема фіксований сільськогосподарський податок.

Негативний вплив екологічного чинника обумовлений різкими змінами погодних умов: збільшення температури під час вегетаційного періоду рослин, нерівномірний розподіл опадів, незвичайно тепла зимова погода і інші подібні зміни в кліматі, які в значній мірі підвищують ризики в сільському господарстві і зменшують його привабливість для інвестицій. Необхідність зрошення призводить до значного зростання витрат на виробництво рослинницької продукції, а недостатність опадів зменшує кількість доступних зелених та грубих кормів для тварин. Одним з ключових факторів, який потрібно аналізувати в цьому контексті, є забруднення навколишнього середовища. Цей аспект є невід'ємною частиною сільського господарства, і кожне господарство повинно змінювати свою діяльність з метою зниження негативного впливу на навколишнє середовище та покращення екологічного стану земельних угідь.

Звідно до позитивних аспектів, неоспоримо, що нововведення в галузі техніки та технологій сильно впливають на всю галузь, а не тільки на окремі підприємства. Впровадження нових технологій у сільське господарство, незважаючи на необхідність великих капіталовкладень, компенсує ці витрати великими вигодами і сприяє підвищенню конкурентоспроможності виробленої продукції. Використання нової техніки не лише підвищує якість виконаних робіт (наприклад, під час збирання врожаю зернових культур і значно зменшує втрати), але також зробиє роботу більш привабливою для трудових ресурсів.

Як у будь-якому виді виробництва, сільське господарство потребує сировини. ФГ «ІВА» не виняток і має потребу в елітних насіннях, добривах, медичних препаратах та деяких кормових добавках. З розвитком ринкових відносин і збільшенням конкуренції, підприємство може обирати найвигідніші пропозиції від постачальників, що, в свою чергу, дозволяє знизити витрати.

Для аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства використовується SWOT-аналіз. Матриця SWOT дозволяє на основі сильних і

слабких сторін організації, її потенційних можливостей і зовнішніх загроз вибрати найбільш підходящу стратегію.

Таблиця 2.8

Комплекс сильних та слабких сторін ФГ «ІВА»

Чинники внутрішнього середовища	Сильна та/або слабка сторона	Оцінювання чинників за мірою впливу на господарство, балів
Управління маркетингом	Удосконалення організації збуту.	-4
	Організація маркетингової діяльності на високому рівні.	-4
	Конкурентні переваги в ціновому сегменті.	+3
	Висока якість виробів.	+3
Управління технологією	Ефективність праці працівників.	+2
	Впровадження нових технологій.	+4
	Витрати на виробництво продукції.	+2
	Оптимальне використання ресурсів	+3
Управління персоналом	Кваліфікація та компетентність персоналу.	+4
	Багатий досвід роботи.	+3
	Інформаційна система.	+2
	Стабільність кадрового складу.	-3
Управління фінансами	Фінансові можливості.	+2
	Вища рентабельність;	+3
	Інвестиції в розвиток;	+3
	Державні субсидії;	+2
Організація менеджменту	Можливості для інновацій;	-3
	Високий рівень управління на підприємстві;	+3
	Стратегічні альтернативи;	
	Мети та стратегії розвитку.	

ФГ "ІВА" має свої сильні сторони, включаючи високу продуктивність праці, наявність технічного обладнання, використання продуктивних сортів рослин, кваліфікованих спеціалістів та кадровий резерв, наявність фінансових ресурсів, високу рентабельність та імідж підприємства. Державні дотації та ефективна організаційна структура також є позитивними аспектами.

З іншого боку, слабкі сторони включають ефективність збуту, організацію

маркетингової діяльності та рівень інвестицій у виробництво.

Аналіз SWOT дозволяє розглядати різні комбінації між сильними і слабкими сторонами підприємства, а також між можливостями і загрозами зовнішнього середовища. На основі цього аналізу можна розробити стратегію для підприємства.

Для пар, які перебувають у сфері "Сила і Можливості", слід розробляти стратегію, яка використовує сильні сторони підприємства для вигідного використання можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі.

За підсумками обчислень, можливості оцінюються як позитивні (+58), в той час як загрози становлять від'ємний показник (-31).

Для пар, які попали в поле "Слабкість і Можливості", стратегія має спрямовуватися на те, щоб використовуючи можливості, які виникають, подолати слабкі сторони підприємства.

Якщо пари опинились у зоні "Сила і Погрози", то стратегія повинна передбачати використання сильних сторін підприємства для подолання можливих загроз.

Щодо пар, які перебувають у сфері "Слабкість і Погрози", підприємство має розробити стратегію, яка допоможе позбутися слабкостей і уникнути надійшлих загроз.

Отже, на основі аналізу сильних та слабких сторін ФГ "ІВА" буде побудована SWOT-матриця.

За допомогою матриці SWOT аналізу ФГ "ІВА" видно, що слід акцентувати увагу на слабких сторонах та загрозах підприємства. Це поле має найменший бал, а саме 39 балів, проте недалеко від нього розташовані поля сильних сторін і загроз. Можна сказати, що зовнішні загрози включають природно-кліматичні умови, рівень забруднення навколишнього середовища, темп інфляції та соціальні умови життя населення.

Матричне представлення SWOT-аналізу системи менеджменту ФГ «ІВА»

Зовнішнє середовище /	Можливість +57	Загроза -30
Внутрішнє середовище		
Сильна сторона +32	57+32=89	30+32=62
Слабка сторона -11	57+11=68	30+11=40

З іншого боку, внутрішнє середовище характеризується слабкими сторонами, такими як недостатня організація збуту і низький рівень маркетингової діяльності. Усе це призводить до низького рівня рентабельності підприємства. Проте, поруч із цим, існують сильні сторони, такі як конкурентні ціни та висока якість продукції.

Для успішного використання системи SWOT-аналізу оточення організації важливо не лише визначити загрози та можливості, але й оцінити їх в контексті стратегії поведінки кожної із знайдених загроз і можливостей, враховуючи важливість кожної з них для підприємства.

SWOT-аналіз системи управління ФГ "ІВА" був корисним для визначення стратегічних проблем підприємства і альтернатив розвитку. Тому важливо приділити особливу увагу слабким сторонам підприємства:

При дослідженні ринку необхідно виконувати наступні завдання: виділення ринкових сегментів і вибір необхідних; аналіз покупців і продавців; дослідження різних ринкових сегментів, таких як споживчий, виробників, проміжні посередники, державні установи, міжнародні ринки; вивчення попиту та факторів, що впливають на нього, і багато інших завдань.

При організації збуту продукції в ФГ "ІВА" важливо враховувати наступні аспекти: детальне вивчення продукції підприємства; співпраця з існуючими (залученими) клієнтами; пошук та оцінка потенційних покупців; встановлення стандартів продажу та обробки сільськогосподарської продукції; проведення презентацій і демонстрацій товарів; укладення угод і домовленостей, а також створення переліку результатів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ІВА»

3.1. Поліпшення умов праці в системі організації роботи управлінського персоналу ФГ «ІВА»

Управлінський персонал в сучасних організаціях відіграє надзвичайно важливу роль у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні сталого розвитку підприємства. Ефективне управління вимагає не лише кваліфікованих менеджерів, але і належної організації робочих місць для цього класу працівників. В цьому розглянемо ключові аспекти організації робочих місць для управлінського персоналу.

Перш за все, робоче місце для управлінського персоналу ФГ «ІВА» повинно бути комфортним та функціональним. Менеджери проводять багато часу на своїх робочих місцях, тому важливо забезпечити їм зручні умови для роботи. Це включає в себе зручні меблі, ергономічні стільці та столи, які сприяють збереженню здоров'я спини та допомагають уникнути втоми. Крім того, робочі місця повинні бути обладнані сучасною технікою та інфраструктурою, що дозволяє менеджерам ефективно виконувати свої обов'язки.

Другим важливим аспектом є організація простору та забезпечення конфіденційності. Управлінський персонал ФГ «ІВА» зазвичай працює з важливою та конфіденційною інформацією, тому необхідно забезпечити належний рівень безпеки та приватності на їхніх робочих місцях. Це може включати в себе окремі кабінети або робочі зони з обмеженим доступом для сторонніх працівників.

Організація робочих місць для управлінського персоналу ФГ «ІВА» також повинна сприяти спільному взаємодії та комунікації між членами команди. Відкриті офіси, спільні зони для обговорення ідей та проектів, а також сучасні

засоби комунікації допомагають підвищити продуктивність та сприяють обміну інформацією.

Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та стилі роботи кожного управлінця при організації його робочого місця. Деякі менеджери можуть віддавати перевагу тихим і затишним кабінетам, інші можуть бути більш продуктивними в робочих зонах з відкритим доступом та можливістю спілкування з колегами.

Усі ці аспекти організації робочих місць для управлінського персоналу ФГ «ІВА» допоможуть забезпечити оптимальні умови для ефективної роботи та досягнення стратегічних цілей організації. Створення сприятливих умов для управлінського персоналу є інвестицією в успішну діяльність підприємства та досягнення конкурентних переваг на ринку.

Умови, в яких працює співробітник, значно впливають на результати його трудової діяльності. Тому, з метою створення ефективної системи мотивації персоналу у ФГ "ІВА", було розроблено параметри управління.

Тому було встановлено кількісні характеристики управлінської системи.

Для вирішення цього завдання у нас є дані щодо такого:

Організаційна структура підприємства, включаючи кількість управлінських завдань.

Загалом оптимізація управлінських завдань є важливим елементом успішного управління в сучасному бізнес-середовищі. Це передбачає чітке визначення цілей, ефективний процес прийняття рішень, раціональне розподілення ресурсів і постійну адаптацію до змін. Оптимізовані управлінські завдання допомагають підприємству досягнути більшої ефективності та конкурентних переваг.

Кількість задач визначими у такий спосіб:

Управлінське завдання дорівнює кількості годин витрачених на вирішення однієї задачі помножена на кількість підрозділів помножена на кількість робочих годин у день та поножена на кількість робочих днів за рік.

Кількість невиконаних завдань обчислюється відповідно до тієї ж формули. Загалом, середньо на кожне підприємство витрачається одна година на управління завданнями, дві години на планування і півгодини на облік і контроль.

Отже, загальна кількість завдань становитиме:

$$\text{Управлінські завдання} = 1,0 \times 2,0 \times 8,0 \times 276,0 = 4416.$$

$$\text{Завдання з планування} = 2,0 \times 2 \times 8 \times 276 = 8832.$$

$$\text{Завдання з обліку} = 0,5 \times 2,0 \times 8,0 \times 276 = 2208.$$

$$\text{Завдання з контролювання} = 0,5 \times 2,0 \times 8,0 \times 276,0 = 2208.$$

У сучасному бізнесі, коли конкуренція надзвичайно висока, а зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, оптимізація управлінських завдань стає дуже важливою для успіху підприємства. Ця оптимізація охоплює різні аспекти управління, від прийняття рішень до ефективного ресурсного використання. В цьому ми розглянемо ключові аспекти оптимізації управлінських завдань.

Один із перших кроків у оптимізації управлінських завдань - це чітке визначення цілей та завдань. Менеджери повинні зрозуміти, які саме результати очікується досягти і наскільки цілі реалістичні. Забагато завдань може призвести до розсіювання уваги та неефективного виконання. Отже, необхідно сконцентрувати зусилля на найважливіших завданнях, які мають найбільший вплив на успіх підприємства.

Крім того, оптимізація управлінських завдань передбачає раціональне розподілення ресурсів. Це означає, що слід ретельно аналізувати бюджети, людські ресурси та інші активи, щоб використовувати їх максимально ефективно. Раціональне розподілення ресурсів допомагає уникнути перевитрат та забезпечити ефективне виконання завдань.

Нарешті, важливо постійно оцінювати та вдосконалювати управлінські завдання. Швидка зміна ситуації в бізнесі вимагає постійного аналізу та адаптації. Менеджерам слід бути гнучкими та готовими змінювати свої стратегії та підходи при необхідності.

Коефіцієнт прямих витрат можна знайти в таблиці 3.1, яка додається.

Для спрощення розглянемо управлінську систему з точки зору ресурсів, таких як приміщення, меблі, ноутбуки, комп'ютери, кадровий склад та фінансові ресурси.

Введемо наступні позначення:

i, j - ресурси, де i - ресурс, який використовується, j - ресурс, який споживається;

Y_i, Y_j - кількість ресурсу;

a_{ij} - норма витрат ресурсу i для створення одиниці ресурсу j .

Під час вирішення завдання ми маємо знайти необхідну кількість зазначених ресурсів, яка забезпечить досягнення наших цілей та належне виконання всіх функцій.

Таблиця 3.1

Вихідні параметри щодо ресурсного забезпечення ФГ «ІВА»

Вид ресурсу	Коди ресурсів i, j
Грошово-фінансові ресурси, грн.	0,0
Кадрові ресурси, осіб	1,0
Наявність приміщень, м ²	2,0
Ноутбуки та комп'ютерна техніка, шт.	3,0
Мебля, грн.	4,0
Часовий ресурс, год.	5,0
Управлінські завдання, од.	6,0
Завдання з планування, од.	7,0
Завдання з обліку, од.	8,0
Завдання з контролювання, од.	9,0

Таблиця включає в себе інформацію про різні ресурси, одиниці вимірювання цих ресурсів і відповідні коди. Ця інформація необхідна для того, щоб внести дані про ресурси до наступної таблиці, яка є матрицею. Це робиться

з метою подальшого аналізу та обробки даних, з метою визначити, скільки працівників ФГ "ІВА" потрібно для вирішення завдань, які виникають у діяльності підприємства, і які ресурси, у якій кількості, необхідні для підтримки цих працівників.

Таблиця 3.2

Матричне представлення прямих затрат на ресурсне забезпечення ФГ «ІВА»

I \ j	0,0	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	8,0	9,0
0,0			340 грн.\ кв.м.	15200 грн./од.						
1,0						1\220 осіб\ год.				
2,0		9,8 м ² \ особу								
3,0		1 од.\ особу								
4,0		22800 грн/чол								
5,0							1 година \ зав- дання	2 го- дини \ зав- дан- ня	0,5 годи- ни\ завда- ння	0,5 го- дини \ зав- дання

Під час розв'язання цієї задачі нам потрібно визначити необхідну кількість ресурсів, яка забезпечить досягнення визначених цілей та належне функціонування підсистеми. З таблиці 3.1 ми отримуємо початкові дані: вартість приміщення, де знаходиться адміністрація ФГ "ІВА", становить 340 грн/м²; вартість одного комп'ютера складає 15200 грн за одиницю; один працівник працює 2210 годин на рік (при умові, що в році 277 робочих днів); на одного працівника потрібно 9,8 квадратних метрів приміщення; наявність ноутбуків або комп'ютерів – 11 од. / особу; вартість меблів становить 22800 грн. на одного працівника; кількість управлінських завдань – 440 од., при цьому 1 година на завдання; кількість завдань з планування – 880 од., при цьому 2,5 години на

завдання; кількість завдань з обліку – 0,5 години на завдання; кількість завдань з контролю – 0,5 години на завдання, загалом 220 од.

Метою цієї задачі є визначення конкретних числових характеристик управлінської системи (підсистеми). Загальну кількість завдань, які потрібно вирішити адміністрацією ФГ "ІВА", також можна визначити шляхом розкладання на складові, використовуючи ті ж самі критерії. До управлінських процесів, зокрема, відноситься діяльність з продажу, яка включає в себе закупки, пошук партнерів та укладання угод щодо реалізації. Підходи до розрахунку кількісних характеристик управлінської системи будуть наведені нижче:

$$Y_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} * Y_j \quad i = \overline{1, n}.$$

Таким чином, для ефективної організації системи мотивації адміністративного персоналу ФГ "ІВА" було розроблено параметри управління, враховуючи завдання та функції, які виконує управлінський персонал.

Розрахунок параметрів управління був проведений для 2024 року з використанням числових обчислень в таблицях Excel. Підсумовуючи результати проектування системи управління, важливо відзначити, що система працює нормально і виконує свої завдання, коли вона взаємодіє з об'єктами управління.

Параметри управління - це конкретні характеристики, які визначають способи та засоби керівництва процесами, ресурсами або системами в рамках організації чи проекту. Ці параметри встановлюються для досягнення певних цілей та ефективності управління. При цьому параметри управління допомагають оцінити ефективність та спростити процес керівництва, дозволяючи контролювати та вдосконалювати результати та використання ресурсів в організації [18, 37].

Таблиця 3.3

Параметри системи ефективного організування умов праці для управлінського персоналу ФГ «ІВА»

Ін-ди-ка-тор	А	Б	В	Г	Д	Ж	З	К	Л	М	Н	П
1	i j		0,0	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	8,0	9,0
2		Значення	222800	5,0	36	5	51200	10105	445	885	225	225
3	0,0	222800			340	15200						
4	1,0	5						0,0005				
5	2,0	38		9,8								
6	3,0	5		1								
7	4,0	51200		22800								
8	5,0	10105							1,0	2,0	0,5	0,5
9	6,0	445										
10	7,0	885										
11	8,0	225										
12	9,0	225										

Використання параметрів, представлених у таблиці 3.3, можливе за наступних умов: фінансові ресурси доступні в розмірі 222800 грн.; кількість персоналу повинна збільшитися з 2 до 5 осіб; потрібно мати приміщення площею 38 м²; кількість комп'ютерів (ноутбуків) - 5 одиниць; вартість меблів становить 51200 грн; для виконання завдань потрібно виділяти 10 100 годин на рік, залишаючи обсяги завдань на попередньому рівні. Що стосується завдань, то тут вказано мінімальну кількість необхідної інформації для виконання управлінських функцій у ФГ «ІВА» із заданою точністю параметрів.

Таким чином, створення оптимальної системи включає в себе вибір з різноманітної та різнобічної групи параметрів, таких як види та моделі обладнання, його модифікації, об'єкти управління та операційні системи.

3.2. Управління розвитком моніторингу кадрового менеджменту господарства

В ФГ "ІВА" існують проблеми у врахуванні вимог психофізіології, ергономіки праці та технічної естетики, із якими не ведеться належна робота. Заходи, спрямовані на поліпшення умов праці, обмежені лише сферою охорони праці. Відділ кадрів не співпрацює зі сторонніми суб'єктами для організації рекламних заходів для залучення нових фахівців. Аналіз ринку праці не проводиться, і немає розробленої кадрової політики та стратегії управління персоналом.

Щодо мотиваційного середовища, працівники вважають, що окремі підсистеми покращені, але загальної перепідготовки та підвищення кваліфікації не відбувається. Замість цього, спостерігається зменшення штату, що викликає відсутність потреби у вступі нового персоналу та оцінці для вакантних посад. Кадри не оцінюються регулярно, раціоналізаторські та винахідницькі пропозиції не стимулюються, і відсутність можливості для кар'єрного росту працівників.

В відділі кадрів ФГ "ІВА" обмежуються діловодством кадрового менеджменту, обліком переміщень, заохоченнями та звільненнями персоналу. Щодо професійної орієнтації, проведення співбесід, оцінки, відбору та управління зайнятістю, цим аспектам не приділяється відповідної уваги на підприємстві.

Працівники ФГ "ІВА" виявили часткове і повне задоволення від певних аспектів кадрового управління, таких як "Загальне та лінійне керівництво" і "Юридичне забезпечення". Це може бути пояснено використанням директором авторитарного стилю управління, що сприяє задоволенню більшості робітників з управління господарством та його функціональними та виробничими підрозділами. Щодо юридичного забезпечення, у компанії є юрист, який вирішує всі юридичні питання, що виникають.

Отже, ФГ "ІВА" потребує корекції системи кадрового управління з урахуванням негативних аспектів та вдосконалення стратегій управління

персоналом, щоб підвищити мотивацію працівників. Для розробки шляхів підвищення мотивації працівників, важливо використовувати оцінку рівня мотивації працівників в системі управління персоналом як складову частину цього процесу.

Таким чином, результати дослідження рівня мотивації працівників у кадровому менеджменті ФГ "ІВА" застосуванням розробленого алгоритму показали наступне:

- соціологічне дослідження показало, що загалом працівники не задоволені всіма аспектами кадрового управління, за винятком юридичного забезпечення. Це вимагає коригувань у стратегії управління персоналом для підвищення мотивації працівників;

- найбільш несприятливими підсистемами кадрового менеджменту для формування мотиваційного середовища визначено "Соціальний розвиток", "Трудові відносини" та "Інформаційне забезпечення". Це потребує удосконалення соціальної політики, матеріальних стимулів і морального підтримання працівників, а також покращення соціально-психологічного клімату шляхом використання соціоніки, управління конфліктами та стресами із застосуванням сучасного обладнання та програмного забезпечення;

- розроблені підходи до групування підсистем кадрового менеджменту, що гальмують мотивацію, підсумовуються в необхідності розробки напрямків підвищення мотивації працівників, базуючись на поліпшенні системи управління персоналом з урахуванням негативного впливу факторів, що заважають створенню сприятливого робочого середовища.

На підставі проведених досліджень було проведено ранжування різних аспектів кадрового менеджменту у ФГ "ІВА", які складають його внутрішнє мотиваційне середовище, на основі рівня задоволення працівників від функціонування цих аспектів. У таблиці 3.4 наведено середні результати анкетування працівників господарства, які відображають їхню задоволеність мотиваційним середовищем за різними аспектами кадрового менеджменту.

Таблиця 3.4

Усереднені результати здійсненого анкетування працівників ФГ «ІВА» стосовно виявлення рівня задоволеності внутрішнім середовищем організації

Фактори внутрішнього середовища організації	Бальне оцінювання рівня задоволеності фактором				
	I	II	III	IV	V
Аналізування та розвиток засобів стимулювання роботи	*				
Рівень умов праці		*			
Характер трудових відносин	*				
Характер соціального розвитку	*				
Стан загального та лінійного керівництва				*	
Рівень кадрового забезпечення			*		
Стан інформаційного забезпечення	*				
Рівень юридичного забезпечення					*
Планування потреби у працівниках та кадровий маркетинг		*			
Підбір та облік персоналу			*		

Оскільки у ФГ "ІВА" раніше не проводилося досліджень мотиваційного менеджменту та системи управління персоналом, ми вважаємо за доцільне визначити фактори, які впливають на ефективність функціонування кадрового

менеджменту. Це дозволить вдосконалити механізм мотивації, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі.



Рис. 3.1. Підсумки анкетування стосовно рівня задоволеності персоналу системою HR менеджменту фермерського господарства

Ураховуючи негативний вплив зовнішніх факторів, було проведено аналіз внутрішнього мотиваційного середовища підприємства. В ході дослідження було здійснено опитування працівників компанії та визначено ступінь їх задоволеності внутрішніми мотиваційними аспектами в контексті кадрового менеджменту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Міра задоволеності персоналу ФГ «ІВА» рівнем умов праці за певними факторами

Складники HR менеджменту (внутрішні фактори, які здійснюють вплив на мотивування працівника)	Питома вага задоволеного персоналу, %
Умови роботи, зокрема:	15
Забезпечення необхідними технічними засобами безпеки	16
Помірна тяжкість роботи та рівень її монотонності	22
Додержання ергономічних стандартів	4
Стимулювання роботи, зокрема:	12
Об'єктивне визначення нормативів роботи;	12
Справедливі принципи у системі заробітної платні	16
Достатній обсяг рівня оплати праці	-
Можливості для участі в розподілі прибутків	-
Досконалість системи морального заохочення	6
Розвиток персоналу, зокрема:	29
Можливості для підвищення власного освітнього рівня за підтримки господарства	26
Можливості для підвищення кваліфікації в організації	10
Можливості для реалізування власного трудового потенціалу та кар'єрного росту	8
Кореляція робочого місця з отриманим фахом	42
Соціальний розвиток, зокрема:	48
Організування харчування під час виробничого процесу	76
Надання медичних послуг	10
Організація івентів	22
Забезпечення транспортом та житлом	30
Стан з організацією культури та спорту	-
Забезпечення дошкільними закладами освіти	-

Дані з таблиці 3.5 свідчать про те, що найбільш проблемними аспектами кадрового менеджменту у ФГ "ІВА" загалом є стимулювання праці та розвиток персоналу. Таким чином, для вирішення цих проблем на підприємстві необхідно акцентувати увагу як на аспектах, що стосуються задоволення працівників внутрішніми чинниками, що впливають на їх мотивацію до продуктивної праці, так і на аспектах, пов'язаних з впливом зовнішніх факторів на мотивацію до праці. Це вимагає розробки відповідного мотиваційного механізму.

Мотиваційний механізм у сфері сільського господарства повинен

враховувати психологію професійної діяльності у цій галузі, а також тенденції на ринку праці та вплив зовнішніх чинників. З цієї причини саме в зовнішньому середовищі, де відбувається вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства, формується механізм регулювання відносин між потенційними працівниками та кадровим менеджментом. Цей механізм включає в себе систему встановлення цілей регулювання, організаційну структуру, систему стимулів та заохочень для працівників, а також систему правового регулювання трудових відносин та їх контролю.

На основі проведеного дослідження у ФГ "ІВА" було виявлено наступне:

- мотиваційний механізм у системі управління персоналом є складною економічною концепцією, яка визначає, що підштовхує працівників до результативної праці на підприємстві;

- ключовим показником мотиваційного механізму є його ефективність, яка в свою чергу є важливою для успішності управління персоналом підприємства та високого рівня мотивації працівників;

- основу мотиваційного механізму становить багатогранне задоволення соціально-економічними і трудовими відносинами між всіма сторонами, включаючи найманих працівників, роботодавця та зовнішні аудиторії, пов'язані з управлінням персоналом підприємства;

- мотиваційний механізм є результатом об'єктивних соціально-трудових відносин та свідомого суб'єктивного регулювання цих відносин всіма зацікавленими сторонами, в яких працівники підприємства, що виконують завдання за підсистемами управління персоналом, відіграють важливу роль;

- функції мотиваційного механізму безпосередньо пов'язані з підсистемами управління персоналом і визначають рівень заохочення та стимулювання працівників в тих підрозділах, які виконують завдання відповідно до підсистем управління персоналом, такі як загальне та лінійне керівництво; планування, прогнозування та маркетинг персоналу; найм; обмін персоналу; умови праці; стимулювання праці; розвиток кадрів; соціальний розвиток; розробка оргструктури та структури управління; правове забезпечення; інформаційне

забезпечення.

З цього можна зробити висновок, що чим вищий рівень мотивації працівників ФГ "ІВА" для виконання завдань в рамках підсистем управління персоналом, тим більше задоволеність працівників на підприємстві.

Ефективність мотиваційного механізму в організації "ФГ "ІВА" залежить від його науково обґрунтованої природи та функціональної ефективності. Результативність цього механізму визначається рівнем мотивації, яка впливає на управління персоналом і економічну продуктивність підприємства.

Виходячи з вищезазначеного, можна стверджувати, що мотиваційний механізм управління персоналом на підприємстві має відповідну структуру та алгоритм впровадження та реалізації.

Отже, мотиваційний механізм в організації "ФГ "ІВА" є сукупністю методів управління персоналом, розподілених за підсистемами управління персоналом. Всі ці методи спрямовані на досягнення функціональних цілей, пов'язаних із розвитком мотивації працівників, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори мотивації. Ця система управління персоналом концентрується на стимулюванні працівників до ефективної праці, що сприяє досягненню цілей підприємства. У такому контексті оцінка ефективності мотиваційного механізму повинна бути пов'язана зі змінами якісних показників роботи підприємства, таких як прибуток, рентабельність, продуктивність та інші.

3.3. Розробка заходів з удосконалення стратегічного управління ФГ «ІВА»

Методика SWOT-аналізу передбачає виявлення переваг і недоліків внутрішнього середовища, оцінку можливостей та загроз, що ідуть із зовнішнього оточення, та встановлення взаємозв'язків між ними, що подальше можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства. Давайте проаналізуємо процедуру SWOT-аналізу, використовуючи діяльність ФГ "ІВА" у контексті управління робочою силою.

Значущість факторів у середовищі підприємства, які знаходяться в областях "Високий вплив з високою ймовірністю", "Високий вплив з середньою ймовірністю" трактується як велика, і їх обов'язково враховується при розробці стратегії. Необхідно приділити велику увагу також факторам, які розташовані на полях "Високий вплив з низьким рівнем ймовірності" та "Середній вплив з середнім рівнем ймовірності", навіть якщо їх вплив вважається помірним, оскільки вони мають значення. Інші фактори можуть бути відсутніми в розгляді.

Однак, лише аналіз сильних і слабких аспектів підприємства не є достатнім - необхідно поєднати позитивні та негативні фактори, які впливають на діяльність підприємства (можливості і загрози). Ці фактори існують у зовнішньому середовищі ФГ "ІВА" і є предметом оцінки керівництвом, а також вони пов'язані з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Отже, ми розглянемо структуру сильних та слабких аспектів ФГ "ІВА" за допомогою таблиці 3.6.

За аналізом, представленим у таблиці 3.6, можна сформулювати наступні висновки стосовно сильних і слабких сторін ФГ "ІВА". Сільські жителі завжди відзначалися землеробською спрямованістю та схильністю до праці, що завжди було ключем до успішного аграрного виробництва. Однак, спостерігається відсутність належного стимулювання для працівників з метою підвищення продуктивності, що призводить до прагнення селян поліпшити своє матеріальне становище.

Крім того, позитивною характеристикою є конкуренція на ринку аграрної робочої сили, обумовлена специфікою обмеженого кількісного складу робочої сили в сільському господарстві. У багатьох приватних фірмах, як правило, не надається соціальне страхування, що призводить до проблем з видачею лікарняних і формуванням державного пенсійного фонду. Однак в аграрних підприємствах спостерігається розвиток соціального страхування, що суттєво обмежує міграційні процеси та рух робочої сили.

Сильні та слабкі сторони працівників ФГ «ІВА»

Сильні сторони	Бал	Слабкі сторони	Бал
Ментальна любов до роботи на землі	4,0	Сезонний характер виробництва	5,0
Суперництво на аграрних ринках ринку	2,0	Відносно невисокий рівень оплати праці	3,0
Гнучка форма зайнятості	3,0	Недостатньо якісні умови праці	3,0
Кадровий потенціал для продукування інновацій	5,0	Низький рівень структурованості завдань	3,0
Наявність матеріальної та моральної мотивації	3,0	Плинність кадрів	3,0
Соціальна підтримка працівників	3,0	Низький рівень територіальної та професійної мобільності персоналу	3,0
		Неефективні практики у використанні трудових ресурсів	3,0
Разом балів	20,0	Разом балів	23,0

Також важливо відзначити наявність гнучких форм зайнятості в підприємстві, які також можуть бути привабливими для селян.

Щодо слабких сторін у сфері трудових ресурсів ФГ "ІВА", слід зазначити низький рівень оплати праці, дефіцит висококваліфікованих кадрів, застарілу соціальну інфраструктуру та особливості, які є характерними для більшості сільськогосподарських підприємств і негативно впливають на продуктивність праці та загальну мотивацію працівників. Недостатній професійний та

соціальний захист, неефективне використання кадрів, несприятливі умови праці та сезонність виробництва також є чинниками, які впливають на ситуацію.

Давайте розглянемо перелік можливих факторів та загроз, які впливають на персонал ФГ "ІВА" зовнішнім середовищем. Якщо економічна та політична ситуація в країні стабілізується, можна очікувати, що з'являться можливості для використання цих факторів. Проте, важливо враховувати також список загроз для підприємства, і для їх усунення необхідно, по-перше, вирішити ситуацію в країні, а по-друге, вдосконалити систему управління персоналом підприємства за допомогою мотиваційних компонентів та ретельно розробленої стратегії подальшої діяльності.

Сумарна оцінка впливовості факторів можливостей (17 балів) і загроз (17 балів) становить максимально по 3 бали для кожного, отримавши загалом 49 балів.

На основі експертної оцінки ми складемо SWOT-аналіз діяльності ФГ "ІВА" у контексті використання трудових ресурсів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Матричне представлення SWOT-аналізу ФГ «ІВА» у контексті використання кадрового потенціалу

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище	Можливість (49)	Загроза (49)
Сильна сторона (19)	СІМ (67)	СІЗ (67)
Слабка сторона (22)	СЛІМ (70)	СЛІЗ (70)

Згідно з результатами таблиці 3.7, можна визначити, що найвищу оцінку отримали категорії "СЛІМ" (слабкі сторони на можливості) і "СЛІЗ" (слабкі сторони на загрози). Таким чином, стратегія управління персоналом в ФГ "ІВА"

повинна починатися з усунення слабких сторін, підсилення сильних сторін, використання можливостей та нейтралізації загроз завдяки потенціалу підприємства.

Отримані дані SWOT-аналізу для ФГ "ІВА" служать підґрунтям для виявлення соціально-економічних проблем у розвитку та використанні трудових ресурсів в аграрному секторі, а також для визначення стратегії ефективного використання цих ресурсів в сільськогосподарських підприємствах. Проте важливо зазначити, що для розробки такої стратегії необхідно не лише визначити вплив різних факторів середовища, але й прогнозувати тенденції щодо розвитку можливостей та загроз. У сфері стратегічного управління широкого розповсюдження набули розробки різних сценаріїв розвитку подій. Вибір конкретного сценарію розвитку базується на вивченні взаємозв'язку між сильними та слабкими сторонами (потенціалом, загрозами і можливостями) розвитку підприємства.

Сценарій стратегії розвитку, який передбачає послідовність подій від сучасного стану аграрного підприємства до майбутнього, ґрунтується на припущеннях, що враховують комбінації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Важливо враховувати, що можливості і загрози можуть змінювати своє значення: нездійснені можливості можуть перетворитися на загрози, якщо їх використовує конкурент, або, навпаки, попередньо виявлені загрози можуть стати додатковими можливостями для підприємства, якщо конкуренти не вирішили їх усунути.

Отже, аналіз внутрішнього середовища ФГ "ІВА" повинен враховувати тенденції в зовнішньому середовищі, зокрема в політиці і економіці держави. Запропоновані підходи до формування сценаріїв розвитку ФГ "ІВА" та їх вплив на стратегію використання персоналу дозволяють обґрунтувати ймовірність різних варіантів таких сценаріїв (сценарії реалій, можливостей і загроз, що відрізняються за припущеннями та взаємодією вивчених факторів. Базовим сценарієм вважається сценарій реалій, який передбачає різний ступінь

використання можливостей і сильних сторін, а також обмежений вплив слабких сторін і загроз підприємства щодо використання персоналу.

Для проведення комплексного соціально-психологічного дослідження у 2024 році має бути залучений психологічний фахівець з консалтингової організації. Проте витрати на це дослідження повинні бути оптимізовані за критерієм мінімізації витрат для проведення соціально-психологічних досліджень.

Для досягнення цієї мети ми використали метод лінійного програмування і створили економіко-математичну модель для оптимізації витрат. Виконання цього завдання включає в себе використання вихідних даних, поданих у додатку А.

В результаті вирішення цього завдання було встановлено, що найекономічнішою комбінацією для впровадження заходів з удосконалення управління розвитком персоналу є така:

- 17 люд.-год. – заходи, які орієнтовані на виробниче адаптування працівників, формування сприятливих умов для роботи;
- 31 люд.-год. – заходи, які орієнтовані на здійснення оцінки та атестування працівників;
- 35 люд.-год. – заходи, які орієнтовані на безперервне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу;
- 17 люд.-год. – заходи, які орієнтовані на підтримку серед працівників сприятливого морально-психологічного клімату;
- 21 люд.-год. – заходи, які орієнтовані на менеджмент кар'єрного розвитку.

Наша мета полягала в досягненні щорічного зростання продуктивності праці на не менш як 9% завдяки поліпшенню управління розвитком персоналу. При цьому бюджет на вдосконалення розвитку трудового колективу не повинен перевищувати 50 000 гривень.

Використання економіко-математичного моделювання дозволяє підприємству визначити найбільш вигідні заходи для покращення стратегічного управління персоналом у ФГ «ІВА», при цьому забезпечуючи мінімальні витрати

та максимальну ефективність запропонованих дій. В ході вирішення цієї задачі за допомогою програмного середовища EXCEL (Сервіс→Аналіз даних→Пошук рішення) було встановлено, що мінімальні витрати на проведення комплексного дослідження становлять 44280 гривень.

Прогнозування на майбутнє базувалося на результаті сучасних досліджень в галузі управління персоналом, і передбачалося, що продуктивність праці збільшиться принаймні на 15,0% завдяки запропонованим заходам щодо покращення стратегії управління персоналом на підприємстві.

Якщо керівництво ФГ "ІВА" вирішить вдосконалити свою стратегію управління персоналом відповідно до запропонованих заходів, це вимагатиме запланування витрат на ряд заходів. Ці заходи включають в себе:

- підготовку та адаптацію працівників для роботи;
- проведення оцінювання та атестації працівників;
- створення можливостей для відпочинку та оздоровлення працівників, зокрема, надання пільгових путівок до санаторіїв та баз відпочинку;
- проведення соціально-психологічних тренінгів, лекцій, семінарів тощо;
- підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників з метою формування кадрового резерву;
- проведення комплексного соціально-психологічного дослідження.
- організацію харчування для працівників;
- винагороди та цінні подарунки за високі результати праці;
- забезпечення транспортом для працівників;
- планування кар'єри працівників;
- забезпечення медичною допомогою;
- створення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці та ін.

До того ж розвиток персоналу є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації, зокрема і ФГ "ІВА". Сучасні умови конкурентного бізнесу і швидких змін в глобальному економічному середовищі роблять неможливими стагнацію або ігнорування розвитку персоналу. Важливою умовою стає не просто залучення та утримання

кваліфікованих співробітників, але і постійний розвиток їхніх навичок та здатностей.

В цілому, після впровадження запропонованих заходів та вдосконалення стратегії управління персоналом, більшість показників ФГ "ІВА" покращиться. Наприклад, після удосконалення управління у розрахунку на 100 гектарів сільськогосподарських угідь можна очікувати збільшення валової продукції на 105 тисяч гривень і зростання прибутку на понад 100 000 гривень. Виробництво валової продукції на одного працівника управління збільшиться на 16 548 гривень, а рівень рентабельності підвищиться на 5,3 відсоткових пункти.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління аграрними підприємствами є складним завданням у будь-який час, але в умовах воєнного стану воно стає ще більш складним та вимагає особливих підходів та стратегій. Воєнні дії можуть призвести до зруйнування інфраструктури, перекриття шляхів сполучення, браку ресурсів та загрози безпеці. В умовах воєнного стану важливо забезпечити безпеку персоналу та майна аграрних підприємств. Це включає в себе створення планів евакуації, захисту від можливих загроз та забезпечення безпеки працівників. Це також може призвести до зниження доступу до ресурсів, таких як паливо, добрива та інші матеріали. Саме тому управлінці повинні розробляти стратегії для забезпечення стабільного доступу до необхідних ресурсів та їх оптимального використання.

2. Фермерське господарство є особливим видом аграрної діяльності, яке вимагає від власників та керівників компетентності та навичок у різних аспектах управління. Менеджмент фермерського господарства є важливою складовою успішної сільськогосподарської діяльності. Планування є першим кроком у менеджменті фермерського господарства. Фермер повинен розробити стратегію виробництва, визначити цілі, виділити ресурси та визначити способи досягнення мети. Планування включає в себе вибір культур, розміщення польових культур, графік обробки землі та інші аспекти виробництва. Управління фінансами є надзвичайно важливим аспектом фермерського господарства. Фермер має вести облік витрат та доходів, раціонально розпоряджатися фінансовими ресурсами, розробляти бюджети та планувати інвестиції для покращення виробництва. Ну а аграрне виробництво є основним бізнес-процесом фермерського господарства.

3. Фермерське господарство "ІВА" розташоване у селі Миколаївка, що знаходиться в Дніпровському районі Дніпропетровської області. Головною метою діяльності цього підприємства є забезпечення стабільно високого врожаю зернових культур та забезпечення високої якості решти рослинницької продукції. За досліджуваний період фондівдача виробництва зменшилась на

27,13%, фондомісткість збільшилась на 38,22%, норма прибутку збільшилась на 4,8. Повна собівартість продукції зменшилась на 12,8%, виручка від реалізації зменшилась на 11,5%. Всі ці зміни пов'язані з скорочення чисельності робітників і значним зменшенням урожайності в порівнянні з іншими роками. На всіх культурах за аналізований період спостерігається зниження обсягів виробленої продукції. Можливими причинами таких змін можуть бути погодні умови, які вплинули на урожай, якість обробки землі або можливе недотримання сівозміни, оскільки площа під посівом не зазнала змін. За параметрами лінійного тренду відзначається щорічне збільшення урожайності зернових культур на фермерському господарстві "ІВА" на рівні 2,6 центнерів на гектар.

4. Іншою важливою стратегічною культурою, яку вирощують на фермерському господарстві "ІВА", є соняшник. Незважаючи на щорічне зменшення врожайності соняшнику протягом періоду з 2018 по 2022 рр., значний ріст цього показника в 2022 році свідчить про тенденцію до покращення. Варто відзначити, що збільшення індикатора відбулося лише у 2022 році. Попри збільшенні врожайності, рівень рентабельності зменшується на 0,16 %, підвищення собівартості виробництва на одну тону продукції призводить до зниження рентабельності на 1,29 %, а зміна ціни реалізації підвищує рентабельність на 1,16 %. Аналіз матриці парних коефіцієнтів кореляції демонструє, що рівень рентабельності має досить тісний зв'язок з розглянутими факторами, за винятком врожайності.

5. Для аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства використовується SWOT-аналіз. ФГ "ІВА" має свої сильні сторони, включаючи високу продуктивність праці, наявність технічного обладнання, використання продуктивних сортів рослин, кваліфікованих спеціалістів та кадровий резерв, наявність фінансових ресурсів, високу рентабельність та імідж підприємства. Державні дотації та ефективна організаційна структура також є позитивними аспектами. З іншого боку, слабкі сторони включають ефективність збуту, організацію маркетингової діяльності та рівень інвестицій у виробництво. За допомогою матриці SWOT аналізу ФГ "ІВА" стає зрозумілим, що слід

акцентувати увагу на слабких сторонах та загрозах підприємства. Це поле має найменший бал, а саме 39 балів, проте недалеко від нього розташовані поля сильних сторін і загроз. Можна сказати, що зовнішні загрози включають природно-кліматичні умови, рівень забруднення навколишнього середовища, темп інфляції та соціальні умови життя населення.

6. Організація робочих місць для управлінського персоналу ФГ «ІВА» повинна сприяти спільній взаємодії та комунікації між членами команди. Оптимізація управлінських завдань передбачає раціональне розподілення ресурсів на 2024 р. Використання параметрів можливе за наступних умов: фінансові ресурси доступні в розмірі 222800 грн.; кількість персоналу повинна збільшитися з 2 до 5 осіб; потрібно мати приміщення площею 38 м²; кількість комп'ютерів (ноутбуків) - 5 одиниць; вартість меблів становить 51200 грн; для виконання завдань потрібно виділяти 10 100 годин на рік, залишаючи обсяги завдань на попередньому рівні. Що стосується завдань, то тут вказано мінімальну кількість необхідної інформації для виконання управлінських функцій у ФГ «ІВА» із заданою точністю параметрів. Таким чином, створення оптимальної системи включає в себе вибір з різноманітної та різнобічної групи параметрів, таких як види та моделі обладнання, його модифікації, об'єкти управління та операційні системи.

7. На підставі проведених досліджень проведено ранжування різних аспектів кадрового менеджменту у ФГ "ІВА", які складають його внутрішнє мотиваційне середовище. Найбільш проблемними аспектами кадрового менеджменту у ФГ "ІВА" загалом є стимулювання праці та розвиток персоналу. Таким чином, для вирішення цих проблем на підприємстві необхідно акцентувати увагу як на аспектах, що стосуються задоволення працівників внутрішніми чинниками, що впливають на їх мотивацію до продуктивної праці, так і на аспектах, пов'язаних з впливом зовнішніх факторів на мотивацію до праці. Це вимагає розробки відповідного мотиваційного механізму.

8. До того ж розвиток персоналу є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації, зокрема і ФГ "ІВА". Сучасні умови

конкурентного бізнесу і швидких змін в глобальному економічному середовищі роблять неможливими стагнацію або ігнорування розвитку персоналу. Важливою умовою стає не просто залучення та утримання кваліфікованих співробітників, але і постійний розвиток їхніх навичок та здатностей. Для проведення комплексного соціально-психологічного дослідження ФГ «ІВА» у 2024 році доцільно залучити фахівців з консалтингової організації. Для досягнення цієї мети використано метод лінійного програмування і створено економіко-математичну модель оптимізації витрат. Після впровадження запропонованих заходів та вдосконалення стратегії управління персоналом, більшість показників ФГ "ІВА" покращиться. Наприклад, після удосконалення управління у розрахунку на 100 гектарів сільськогосподарських угідь можна очікувати збільшення валової продукції на 105 тисяч гривень і зростання прибутку на понад 100 000 гривень. Виробництво валової продукції на одного працівника управління збільшиться на 16 548 гривень, а рівень рентабельності підвищиться на 5,3 відсоткових пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adizes I., (2004). *The Ideal Executive: why you cannot be one and what to do about it: a new paradigm for management* (295 p.). Santa Barbara, California, The Adizes Institute Publishing.
2. Kovaleva, E. A., & Ivanyo, Y. M. (2022). Management models of agrarian production taking into account natural and technogenic impacts on the environment. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*, 14(3), 24-39.
3. Allen, J., Harris, R., Jago, L., Tantrai, A., Jonson, P., & D'Arcy, E. (2022). *Festival and special event management*. John Wiley & Sons.
4. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
5. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію / пер. з англ. Н. Валецька. К. : Наш формат, 2019. 512 с.
6. Бойчук Н. Я., Кот Т. Ю. Інноваційний розвиток та потенціал підприємств в Україні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С.208-210
7. Бенджамін Г., Джейсон Ц. Розумний інвестор. Стратегія вартісного інвестування. / пер. з англ. О. Кальнова. К.: Наш формат, 2019. 544 с.
8. Власенко Т.А., Степаненко С.В., Замлинська О.В., Трунов І.Д. (2022). Перспективи та недоліки формування конкурентоспроможності України в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. №2. 25-37.
9. Васильців Т. Г. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К. : Знання, 2013. 207 с.
10. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.

11. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
12. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. Ефективна економіка. 2020, №3.
13. Виробничий менеджмент: підручник / За заг. ред. М.П. Бутка. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 424 с.
14. Гуторов О.І., Ярута М.Ю, Сисоєва С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посібник. Харків: Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва, 2019. 227 с.
15. Грішова О.А. Економка праці та соціально-трудова відносина: Підручник. 3 –тє вид., випр. і доп. К.: «Знання», КОО, 2017. 559 с.
16. Дерій Ж.В., Галицький О.М. Стратегія удосконалення інноваційноінвестиційної державної політики щодо розвитку аграрного виробництва в Україні. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том2. № 4. С.6-11.
17. Добрянська Н.А., Галицький О.М., Макодзьоб А.В. Світові тенденції міграції, її причини та наслідки для держави в умовах глобалізації. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 3 (17), С. 35-43.
18. Дячун О.В. Організація, нормування та оплата праці. Технологічний коледж УкрДЛТУ. Л.: Афіша, 2008. 218 с.
19. Дяченко О.П., Морозюк Н.С. Методи аналізу в інформаційних моделях складних систем. Агросвіт. Київ. 2015. №7. С. 31-34.
20. Должанський З. І. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / З. І. Должанський, Т. О. Загорна. К. : ЦУЛ, 2019. 384 с.
21. Економка праці й соціально-трудова відносина: Підручник / О.В. Шкільов, С.С. Барабан , В.А. Ярославський та ін.; За ред. Шкільова О.В. – К.: Четверта хвиля, 2018. 472 с.

- 22.Єсінова Н.І. Економка праці та соціально-трудові відносини: Навч.посібник. К.:Кондор,2016. 432с.
- 23.Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 143 с.
- 24.Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
- 25.Жосан, Г. В., Кириченко, Н. В. (2022). Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (12), 46-51.
- 26.Іщенко Л.Ф. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Кривий Ріг: ВСП «КРФК НАУ», 2022. 62 с.
- 27.Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга». К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324с.
- 28.Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип. 2/ за ред. д.е.н., доц. Ковтуненко К.В., д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.
- 29.Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
- 30.Козирева О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. О.В. Козирева. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
- 31.Кривов'язюк І.В. Економіка інноваційного підприємства: навч. посібник. Львів. Видавництво: Магнолія 2006. 2019. 344с.
- 32.Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця : вид-во ВНТУ, 2016. 190 с.
- 33.Кириченко І.В., Шленьова М.Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*, 2022, 1.81: 18-29.

34. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К. : Знання, 2016. 423 с.
35. Котляр Л.І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 1 2020. С. 31-36.
36. Красовська Г.О., Стадник В.В., Михальчук І.В. Організаційно-структурні умови розвитку потенціалу креативності в системі менеджменту конкурентоспроможності промислових корпорацій. *Innovation and Sustainability*. № 3: 14–25., 2022.
37. The official site of OpenAI (2023), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, available at: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 12.11.2023)
38. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
39. Лібанова Е.М. Ринок праці: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 224с.
40. Лепьохіна, І. О. Теоретичні аспекти формування заробітної плати та її функції [Текст] / Вісник ЖДТУ. 2011. №2. С. 76-78.
41. Nurimbetov, R., Rakhimova, K., Almuradov, A., Shodiyabonu, K., Kholmuratova, G., & Durmanov, A. (2022, June). Multi-level diagnostics of agrarian economy subjects according to the degree of readiness for digital transformations. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 1043, No. 1, p. 012006). IOP Publishing.
42. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: ЦНЛ, 2018. 236 с.
43. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. Суми: ТОВ «ДД Папірус», 2012. 458 с.

44. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
45. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навч. Посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
46. Morden, T. (2021). *Principles of Management (Innovative Business Textbooks)*. Routledge; 2nd edition.
47. Moosavi, J., Fathollahi-Fard, A. M., & Dulebenets, M. A. (2022). Supply chain disruption during the COVID-19 pandemic: Recognizing potential disruption management strategies. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 75, 102983.
48. Наторіна А.В. Концепти управління розвитком онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації: монографія / А.О. Наторіна. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 532 с.
49. Нетреба М.М., Шибіріна С.О., Короленко О.Б. (2022). Digital-менеджмент як механізм ефективності бізнесових структур. *Наукові перспективи*, (5 (23)), 246-258.
50. Сазонець, О.М. Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2014. 256 с.
51. Сусіденко В.Т. Інформаційні системи і технології в обліку. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.
52. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: підручник / Г.В. Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський. та ін. К.: Кондор, 2014. 366 с.
53. Остервальдер А., Пінье І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного / пер. з англ. Р. Корнута. К. : Наш формат, 2017. 288 с.
54. Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2022). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge.

55. Ратушняк О., Бадя Я., Гірник М. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Innovation and Sustainability*, 2022, 3: 186-192.
56. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2022). *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain*. Kogan Page Publishers.
57. Rathi, A. (2022). Is Agrarian Resilience limited to Agriculture? Investigating the “farm” and “non-farm” processes of Agriculture Resilience in the rural. *Journal of Rural Studies*, 93, 155-164.
58. Чайкіна, А. (2022). Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (39).
59. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
60. Федулова Л.І. Бізнес-менеджмент. К.: МАУП, 2007.
61. Foster, S. T., & Gardner, J. W. (2022). *Managing quality: Integrating the supply chain*. John Wiley & Sons.
62. Хитра О. В. Роль тайм-менеджменту в підвищенні ефективності управління туристичним підприємством як суб'єктом індустрії гостинності. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, 2022, 2 (65): 40-53.
63. Ясинський В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдай. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К. : Каравела, 2014. 233 с.
64. Ткаченко С., Дубохвост О., Приступа А. Управління диверсифікацією бізнесу в умовах нестабільної економіки. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 62-63.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оптимальна комбінація заходів щодо поліпшення стратегії HR менеджменту

Види заходів	Затрати праці, людино-годин		Перспективне зростання продуктивності роботи, %	Вартісна оцінка однієї людино-години
	min	max		
Виробниче адаптування працівників, формування сприятливих умов для роботи	17		3	118,4
Здійснення оцінки та атестування працівників	31		11	183,6
Формування умов, які орієнтовані на відпочинок й оздоровлення персоналу		23	10	116,6
Безперервне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу	35		11	115,8
Підтримка серед працівників сприятливого морально-психологічного клімату		21	6	112,2
Створення кадрового резерву	17		4	114,8
Оптимізування трудових процесів		23	5	122,4
Менеджмент кар'єрного розвитку	21		10	121,9