

**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

«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Євгенія ПИХАЛЕНКО

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2024

**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

ПИХАЛЕНКО Євгенії Валентинівні

- Тема роботи:** «Удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства»
- Керівник роботи:** Тропіна Олена Миколаївна, к.ю.н, доцент,
затверджені наказом закладу вищої освіти від « _____ » _____ 2023 р. № _____.

Строк подання здобувачем роботи: 09 лютого 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: річні фінансово-господарські звіти С(Ф)Г «Наташа», показники управлінського та фінансового обліку, положення про матеріальне стимулювання працівників, аналітично-статистичні звіти, статутні документи підприємства, науково-дослідницькі та навчальні праці у сфері менеджменту.

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

- описати теоретико-методичні аспекти процесу управління стратегічним розвитком аграрних підприємств з урахуванням середовища воєнного стану;
- проаналізувати особливості організації та результативності загальної економічної діяльності С(Ф)Г «Наташа»;
- здійснити стратегічний аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для системи управління розвитком фермерського господарства;

- обґрунтувати резерви для удосконалення системи управління стратегічним розвитком С(Ф)Г «Наташа»;

- визначити шляхи логістичного моделювання стратегічних заходів з поліпшення мотиваційного менеджменту С(Ф)Г «Наташа».

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

1) Матриця стратегічного SWOT-аналізу для фермерського господарства „Наташа”.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

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	червень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	липень-вересень 2023	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	жовтень-грудень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	січень 2024	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	лютий 2024	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	лютий 2024	

Здобувач

Євгенія ПИХАЛЕНКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 84 с., 8 рис., 19 табл., 1 додаток, 60 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес стратегічного планування виробничо-господарської діяльності в умовах селянського (фермерського) господарства «Наташа» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком бізнес-процесів в системі аграрного господарювання.

Метою роботи є опис теоретичних засад управління стратегічним розвитком підприємства аграрної сфери економіки, проведення стратегічного аналізу бізнес-процесів та обґрунтування резервів для їх покращення.

Методи дослідження: монографічний опис, розрахунково-конструктивний метод, трендове вирівнювання, кореляційно-регресійний аналіз, логістичне моделювання, SWOT-аналіз, метод екстраполяції тощо.

У магістерській кваліфікаційній роботі: описано теоретико-методичні аспекти процесу управління стратегічним розвитком аграрних підприємств з урахуванням середовища воєнного стану; проаналізовано особливості організації та результативності загальної економічної діяльності С(Ф)Г «Наташа»; здійснено стратегічний аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для системи управління розвитком фермерського господарства; обґрунтовано резерви для удосконалення системи управління стратегічним розвитком; визначено шляхи логістичного моделювання стратегічних заходів з поліпшення мотиваційного менеджменту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

стратегія, управління, розвиток, економіка, удосконалення, мотивація

KEYWORDS

strategy, management, development, economy, improvement, motivation

ЗМІСТ**ВСТУП**

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

9

1.1. Роль стратегічного менеджменту та його особливості в умовах
воєнної економіки

9

1.2. Розвиток аграрного бізнесу як об'єкт стратегічного управління

15

1.3. Мотиваційні стратегії у сучасному менеджменті

19

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

26

2.1. Загальноекономічний аналіз господарської діяльності
фермерського господарства

26

2.2. Оцінювання стратегічного потенціалу фермерського господарства
та виявлення резервів для розвитку агробізнесу

40

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

49

3.1. Стратегія грейдингу та цільових показників діяльності в системі оплати праці С(Ф)Г «Наташа»	49
3.2. Логістичне моделювання стратегічних заходів з поліпшення мотиваційного менеджменту аграрного підприємства	65
ВИСНОВКИ	I
ПРОПОЗИЦІЇ	
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ
78	ДЖЕРЕЛ
ДОДАТКИ	
83	

ВСТУП

У сучасних умовах тривалої широкомасштабної агресії проти України, вітчизняні аграрні підприємства стикаються з низкою викликів, що суттєво ускладнюють стратегічне управління. Так, війна створює обставини, які впливають на всі аспекти сільськогосподарської діяльності, від виробництва до збуту. Воєнний стан призводить до збільшення економічної нестабільності в країні та регіоні. Аграрні підприємства зустрічаються з несприятливими економічними умовами, зменшенням інвестицій та втратами від знищення інфраструктури. Це ускладнює планування та реалізацію стратегій розвитку.

Аграрні підприємства є ключовим ланцюгом у системі глобального харчового забезпечення, відіграючи важливу роль у забезпеченні людства продуктами харчування. У сучасних умовах зростання населення, зміни клімату та технологічних трансформацій, стратегічне управління аграрними

підприємствами стає необхідністю, щоб забезпечити їхню стійкість та ефективність.

Проте, війна призводить до обмеженого доступу до ресурсів, таких як паливо, добрива та інші необхідні матеріали. Аграрні підприємства повинні шукати альтернативні джерела ресурсів та розробляти стратегії для забезпечення продовольчої безпеки в умовах обмежених ресурсів. Воєнний стан призводить до значного збільшення ризиків та невизначеності. Сільськогосподарські підприємства стикаються із загрозами втрат врожаю внаслідок конфлікту, зниженням цін на сільськогосподарську продукцію та можливими труднощами у збуті та логістиці. Це впливає і на психологічний стан працівників аграрних підприємств. Соціальні та емоційні труднощі можуть впливати на ефективність праці та загальний стан підприємства.

Загалом стратегічне управління в аграрних підприємствах визначається необхідністю управління ризиками, впровадженням інновацій, сталістю та відповідальністю. Врахування всіх цих аспектів допомагає аграрним підприємствам не лише виживати в умовах невизначеності, а й розвиватися, сприяючи сталому розвитку економіки, збереженню навколишнього середовища та покращенню життя суспільства [18, 25, 56].

Окремі результати магістерської кваліфікаційної роботи розміщені 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 [36].

Мета магістерської кваліфікаційної роботи – це опис теоретичних засад управління стратегічним розвитком підприємства аграрної сфери економіки, проведення стратегічного аналізу бізнес-процесів та обґрунтування резервів для їх покращення.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком бізнес-процесів в системі аграрного господарювання.

Об'єкт дослідження – це процес стратегічного планування виробничо-господарської діяльності в умовах селянського (фермерського) господарства «Наташа» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Проектування та виконання магістерської кваліфікаційної роботи зумовили розв'язання окремих завдань:

- описати теоретико-методичні аспекти процесу управління стратегічним розвитком аграрних підприємств з урахуванням середовища воєнного стану;
- проаналізувати особливості організації та результативності загальної економічної діяльності С(Ф)Г «Наташа»;
- здійснити стратегічний аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для системи управління розвитком фермерського господарства;
- обґрунтувати резерви для удосконалення системи управління стратегічним розвитком С(Ф)Г «Наташа»;
- визначити шляхи логістичного моделювання стратегічних заходів з поліпшення мотиваційного менеджменту С(Ф)Г «Наташа».

Протягом підготовки магістерської роботи були задіяні такі інформаційні джерела як річні фінансово-господарські звіти С(Ф)Г «Наташа», показники управлінського та фінансового обліку, положення про матеріальне стимулювання працівників, аналітично-статистичні звіти, статутні документи підприємства, науково-дослідницькі та навчальні праці у сфері менеджменту, стратегічного планування, економіки, бізнесу та інше.

Протягом дослідження використані різноманітні методи загальних та спеціальних досліджень. Основні з них: монографічний опис, розрахунково-конструктивний метод, трендове вирівнювання, кореляційно-регресійний аналіз, логістичне моделювання, SWOT-аналіз, метод екстраполяції тощо.

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, теоретичного, аналітичного та проектного розділів, а також висновків та пропозицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

1.1. Роль стратегічного менеджменту та його особливості в умовах воєнної економіки

Стратегічне планування в бізнесі визначається як процес розробки та впровадження стратегій, які допомагають організації досягти своїх цілей та успішно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Цей процес є невід'ємною частиною успішного управління підприємством та визначає його конкурентоспроможність та стійкість в умовах невизначеності та змін.

Передусім, стратегічне планування визначає місію та цілі підприємства. Ретельне визначення місії вказує на те, яким чином підприємство сприймає свою роль у суспільстві та яку цінність намагається

створити. Цілі, визначені в ході стратегічного планування, стають орієнтирами для внутрішніх та зовнішніх зусиль, спрямованих на досягнення бажаних результатів. Другий важливий аспект стратегічного планування - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє визначити можливості та загрози, що можуть впливати на діяльність компанії. Внутрішній аналіз фокусується на сильних та слабких сторонах організації, що є внутрішніми факторами, що впливають на її успішність. Стратегічне планування також включає в себе формування стратегічних альтернатив та вибір оптимального напрямку дії. Важливим етапом є визначення конкурентних переваг, які допоможуть підприємству виділитися серед інших гравців на ринку. Це може включати в себе інноваційні підходи, ефективні системи управління, або стратегічні партнерства [2, 18, 33].

Окремою складовою стратегічного планування є визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії, та розробка плану їхнього залучення. Це може включати в себе фінансові, людські, технічні та інші ресурси, необхідні для успішного виконання стратегічних завдань.

Важливим етапом є впровадження та моніторинг стратегії. Спостереження за виконанням стратегії дозволяє вчасно виявляти відхилення та коригувати дії підприємства для досягнення запланованих результатів. Взагалі стратегічне планування в бізнесі є важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку. Воно дозволяє підприємству прогнозувати та ефективно реагувати на зміни в оточуючому середовищі, а також спрямовує його зусилля на досягнення стратегічних цілей. Вірне використання стратегічного планування дозволяє підприємствам зберігати свою конкурентоспроможність та пристосовуватися до нових ринкових умов (рис. 1.1).

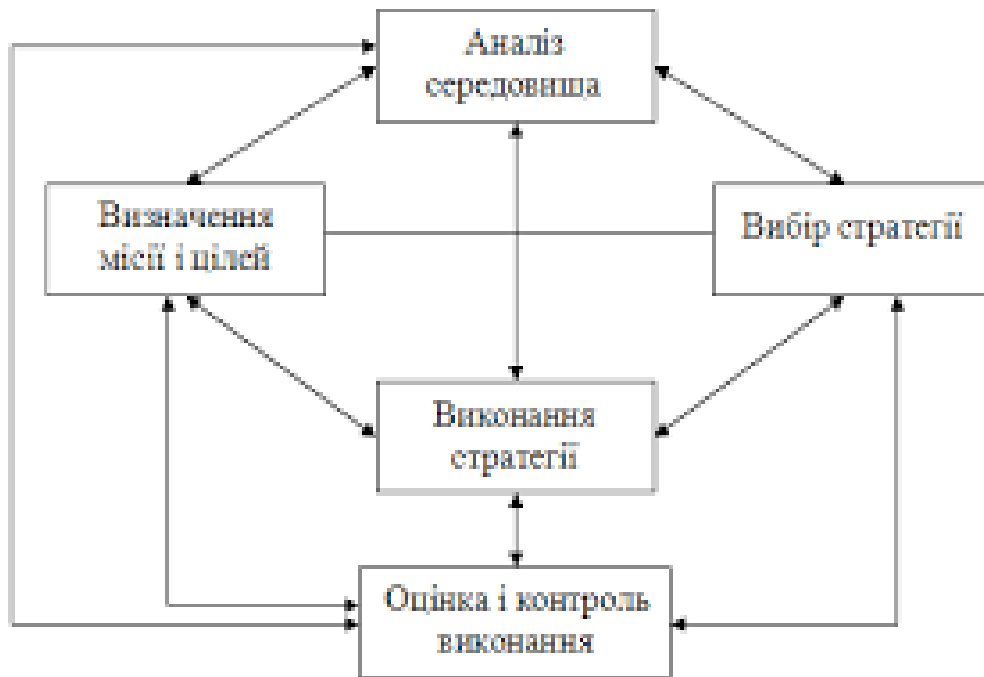


Рис. 1.1. Процес стратегічного управління бізнес-процесами [25]

Умови воєнної економіки є надзвичайно складними та вимагають від підприємств особливого підходу до стратегічного менеджменту. Сучасні конфлікти, що включають економічні аспекти, покладають на плечі підприємств велику відповідальність за забезпечення стійкості та ефективності. Однією з ключових ролей стратегічного менеджменту в умовах воєнної економіки є забезпечення виживання та сталості підприємства. Нестабільність ринків, можливість втрати доступу до ресурсів та зміни в умовах конкуренції ставлять підприємства перед завданням розробки стратегій, спрямованих на забезпечення внутрішньої стійкості та гнучкості у відповідь на зовнішні турбулентності.

Однією з особливостей стратегічного менеджменту в умовах воєнної економіки є необхідність враховувати геополітичні та гео економічні чинники. Вплив політичних рішень, санкцій, та обмежень на економічну діяльність стає важливим аспектом розробки стратегій, адаптованих до конкретних умов конфлікту та міжнародних відносин. Ще однією важливою роллю стратегічного менеджменту є оптимізація використання ресурсів та

забезпечення управління обмеженими можливостями. В умовах воєнної економіки дефіцит ресурсів, високі ризики та нестабільність ринків вимагають від підприємств ефективного використання кожного ресурсу та розробки альтернативних стратегій забезпечення необхідних ресурсів.

Важливою частиною стратегічного менеджменту в умовах воєнної економіки є також кризове управління. Здатність швидко реагувати на непередбачені обставини та забезпечити неперервність операцій стає ключовою у збереженні функціонування підприємства під час воєнних конфліктів [8, 26, 37].

Тому умови воєнної економіки ставлять перед підприємствами складні завдання, які вимагають ефективного стратегічного менеджменту. Розуміння геополітичних ризиків, гнучкість у відповіді на зміни та оптимізація використання ресурсів є ключовими елементами успіху підприємства в умовах воєнної нестабільності. Крім того, важливим аспектом стратегічного менеджменту в умовах воєнної економіки є взаємодія з урядовими структурами та адаптація до регуляторних обмежень. Зміни в законодавстві та урядові рішення можуть суттєво впливати на умови функціонування підприємства, і стратегічний менеджмент повинен враховувати ці фактори для забезпечення відповідності законам та мінімізації ризиків.

Креативність та інновації також стають важливими складовими стратегічного менеджменту в умовах воєнної економіки. Підприємства повинні бути готові до впровадження нових технологій та методів у виробництво, логістику та управління, щоб забезпечити конкурентоспроможність та ефективність в умовах високого тиску та невизначеності.

Однією з основних рис стратегічного менеджменту в умовах воєнної економіки є фокус на довгострокових перспективах. Замість тимчасових рішень підприємства мають ставити перед собою завдання розробки стратегій, спрямованих на довгострокову стабільність та успішність. Це може включати в себе інвестиції в дослідження та розвиток, розвиток нових ринків

та ресурсів, а також планування відновлення діяльності після завершення конфлікту. Усі ці аспекти вказують на важливість виваженої та гнучкої стратегії в умовах воєнної економіки. Стратегічний менеджмент в цих умовах стає не лише інструментом виживання, а й засобом досягнення успішності та стійкості підприємства в непередбачуваних та високоризикових обставинах [14, 29, 39].

Для успішного функціонування в умовах воєнної економіки, стратегічний менеджмент повинен також активно враховувати соціальні та етичні аспекти. Забезпечення безпеки та добробуту працівників, підтримка соціально-відповідальних програм, а також етичне поведіння в умовах воєнної напруги стають ключовими завданнями стратегічного менеджменту. Управління репутацією та комунікації стають ще однією важливою складовою стратегічного менеджменту в умовах воєнної економіки. Здатність ефективно комунікувати з різними зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів, громадськість та урядові органи, допомагає зберігати довіру та створює сприятливий образ підприємства.

Завдяки стратегічному менеджменту, підприємства можуть також враховувати глобальні тенденції та міжнародні відносини, що мають вплив на їхню діяльність в умовах воєнної нестабільності. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у міжнародному оточенні та розвивати стратегії, які сприяють їхньому розвитку в умовах геополітичної напруги.

А, отже, стратегічний менеджмент в умовах воєнної економіки виявляється ключовим фактором успіху та стійкості підприємства. Гнучкість, інновації, соціальна відповідальність та ефективна комунікація стають важливими елементами стратегій, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в умовах нестабільності та військового конфлікту. Спроможність пристосовуватися та стратегічно керувати ризиками робить стратегічний менеджмент необхідним інструментом для підтримання сталого розвитку та конкурентоспроможності [4, 19, 42].

В умовах воєнної економіки, динаміка змін може бути надзвичайно

високою, і стратегічний менеджмент виконує роль підготовки до невизначеності та управління нестабільністю. Спроможність прогнозувати та реагувати на стратегічні зміни на рівні галузі та ринку є важливим елементом успіху підприємства. Аналіз геополітичних та економічних тенденцій дозволяє підприємствам розробляти стратегії, які враховують можливі ризики та вигоди.

Стратегічний менеджмент також відіграє ключову роль у плануванні ресурсів та управлінні обмеженими ресурсами в умовах воєнної економіки. Оптимізація використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів стає важливим завданням для забезпечення ефективності та виживання підприємства. Крім того, планування витрат та врахування стратегічних резервів стають невід'ємною частиною стратегічного менеджменту в умовах воєнного конфлікту. Ще однією важливою аспектом стратегічного менеджменту в умовах воєнної економіки є розвиток резервних планів та стратегій. Здатність швидко переорієнтувати діяльність та впроваджувати альтернативні стратегії може бути вирішальною у випадку непередбачених обставин чи змін на ринку. Гнучкість та реагування на зміни є ключовими складовими стратегічного успіху в умовах воєнного конфлікту [56].

У сучасних умовах важливо також враховувати етичні та соціальні виміри стратегічного менеджменту. Підприємства, які проявляють відповідальність перед співробітниками, споживачами та суспільством в цілому, можуть зберігати та покращувати свою репутацію, що є важливим активом в умовах воєнного конфлікту. Загалом стратегічний менеджмент в умовах воєнної економіки вимагає не тільки здатності адаптуватися до змін, але й передбачати їх та ефективно реагувати. Гнучкість, оптимізація ресурсів, етичність та відповідальність стають основними принципами, які допомагають підприємствам виживати та процвітати в умовах воєнного та економічного хаосу.

Бізнес-середовище постійно еволюціонує, і стратегічне планування дозволяє підприємствам визначити нові можливості та ризики, щоб

підтримувати свою конкурентоспроможність. У сучасному бізнесі, де технологічні зрушення, зміни в споживчому попиті та геополітичні турбулентності стають нормою, стратегічне планування стає інструментом, що дозволяє підприємствам впевнено орієнтуватися у складних умовах. Здатність швидко адаптуватися та переглядати стратегії є ключовою у виявленні нових можливостей та управлінні ризиками [5, 20, 47].

Сучасні підприємства також визнають значення включення стейкхолдерів у процес стратегічного планування. Це може включати в себе діалог з клієнтами, залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, а також уважне врахування вимог та очікувань інвесторів та громадськості. Залучення різних зацікавлених сторін допомагає створити більш обґрунтовані та прийнятні стратегії.

Тому стратегічне планування у бізнесі є не лише інструментом для досягнення поставлених цілей, але й процесом, який дозволяє підприємствам адаптуватися до постійно змінного оточення та зберігати свою актуальність та вплив. Вірно побудована стратегія стає визначальним чинником успіху підприємства, дозволяючи йому ефективно керувати своєю діяльністю та реалізовувати свій потенціал у глобальному бізнес-середовищі [56, 60].

1.2. Розвиток аграрного бізнесу як об'єкт стратегічного управління

Аграрний сектор відіграє важливу роль у глобальній економіці, забезпечуючи продовольчу безпеку та є ключовим джерелом доходів для численних національних економік. Розвиток аграрного бізнесу стає важливою метою для країн, що мають сільськогосподарський потенціал, і вимагає системного та стратегічного управління для досягнення сталості та конкурентоспроможності. Стратегічне управління в аграрному бізнесі починається з ретельного аналізу зовнішнього середовища. Фактори, такі як кліматичні умови, земельні ресурси, законодавство та глобальні ринкові тенденції, визначають потенціал та обмеження для розвитку. Надто, аграрні

підприємства повинні розглядати питання сталості та екологічної відповідальності, оскільки це стає важливим елементом в умовах сучасного екологічного та етичного споживача.

Формулювання місії та стратегічних цілей є ключовим етапом стратегічного управління в аграрному бізнесі. Підприємства повинні визначити своє місійне покликання, враховуючи економічні, соціальні та екологічні вимоги. Стратегічні цілі можуть включати збільшення врожайності, оптимізацію витрат, розширення ринків збуту та вдосконалення технологічних процесів. Адаптація та впровадження новітніх технологій стає важливою частиною стратегічного управління в аграрному секторі. Впровадження автоматизації, сучасних методів обробки землі та використання технологій точного землеробства дозволяє підвищити продуктивність та ефективність виробництва. Також, це може сприяти зменшенню впливу на навколишнє середовище та оптимізації використання ресурсів [12, 26, 51].

Стратегічне управління в аграрному бізнесі також включає в себе розробку та впровадження системи управління ризиками. Фермерські підприємства піддані впливу низки ризиків, таких як погодні умови, коливання цін на сировину та ринкові труднощі. Ефективне управління ризиками дозволяє зменшити негативний вплив цих чинників та забезпечити стабільність виробництва. Завдяки стратегічному управлінню аграрний бізнес може також активно працювати над питаннями сталого розвитку. Врахування екологічних та соціальних вимог у стратегії підприємства дозволяє створити сприятливий образ серед споживачів та сприяє довгостроковому успіху.

Тому аграрний сектор, як об'єкт стратегічного управління, вимагає комплексного та системного підходу для досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Стратегічне планування та управління ефективно взаємодіють, визначаючи шляхи розвитку аграрного бізнесу та забезпечуючи його стійкість в умовах сучасного світу.

Динаміка сучасного аграрного бізнесу вимагає постійного удосконалення стратегій та адаптації до змін в зовнішньому середовищі. Важливо враховувати такі аспекти, як глобалізація ринків, зростання екологічної свідомості споживачів, та технологічні інновації. Однією з ключових стратегій для аграрного бізнесу є диверсифікація. Замість обмеження лише однієї галузі виробництва, фермерські підприємства можуть розглядати можливість розширення асортименту продукції, включаючи ефективне використання сільськогосподарського землеробства, тваринництва, та агротуризму. Це дозволяє зменшити ризики та забезпечити стабільність у виробничому процесі [7, 23, 53].

Ефективна стратегія ринкового позиціонування також стає важливою для аграрного бізнесу. Вивчення споживчого попиту, визначення нішевих ринків та розвиток унікальної пропозиції дозволяють підприємствам вирізнятися на ринку та забезпечити стабільність при конкуренції. Особлива увага варта приділятися розвитку сталого виробництва. Аграрні підприємства повинні бути свідомими екологічного впливу своєї діяльності та вживати заходів для зменшення негативного впливу. Впровадження ефективних методів управління ресурсами, використання органічних технологій та участь у програмах екологічної сертифікації може не лише забезпечити екологічну сталість, але й відкрити нові ринки для продукції.

Зокрема, цифрові технології та інтернет речей (IoT) стають важливими елементами стратегічного управління в аграрному бізнесі. Можливості відслідковування виробничих процесів, прогнозування урожаю, та використання аналітики дозволяють оптимізувати виробництво та зменшити витрати. Завдяки стратегічному управлінню, аграрний бізнес може ефективно адаптуватися до нових викликів та забезпечувати сталий розвиток у галузі сільськогосподарського виробництва. Збалансованість між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною активністю стає визначальним фактором успіху аграрних підприємств у сучасному світі.

Однією з важливих стратегій для аграрного бізнесу є розвиток у

напрямку цифрової трансформації. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, аналіз даних та розумні системи управління, дозволяє підприємствам оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність та покращувати якість продукції. Стратегічне управління в аграрному секторі також повинно активно враховувати глобальні тенденції споживацьких уподобань. Зростання попиту на органічні продукти, високоякісні та екологічно чисті продукти визначає необхідність адаптації аграрних підприємств до нових стандартів та вимог ринку [18, 29, 35].

Партнерські відносини та участь в сільськогосподарських кооперативах стають ще однією стратегією, що сприяє розвитку аграрного бізнесу. Взаємодія з іншими гравцями в галузі може допомогти зменшити витрати, об'єднати зусилля для вирішення спільних завдань, а також отримати доступ до нових ринків. Важливим елементом стратегічного управління є також забезпечення кадрового потенціалу. Розвиток кваліфікованої робочої сили в сільському господарстві через навчання та підвищення кваліфікації сприяє впровадженню новітніх технологій та ефективному виробництву.

Зрештою, активна участь у програмах урядової підтримки та використання субсидій для аграрного сектору може стати ефективним інструментом для стимулювання розвитку. Важливо створити ефективні механізми використання цих ресурсів для підтримки інновацій, сталого виробництва та розвитку нових ринків.

Отже, розвиток аграрного бізнесу вимагає виваженого та комплексного стратегічного управління. З урахуванням сучасних тенденцій, технологічних інновацій та екологічних вимог, аграрні підприємства можуть досягати сталого розвитку, забезпечуючи не лише економічну вигоду, але й соціальну та екологічну відповідальність.

Завдяки стратегічному управлінню аграрний бізнес може пристосовуватися до постійно змінного оточення та визначати своє місце в глобальному сільськогосподарському ландшафті. Ось декілька додаткових аспектів стратегічного управління, які можуть виявитися корисними в

розвитку аграрного бізнесу:

Інновації та дослідження. Активна участь в дослідженнях та впровадженні новітніх технологій може відкривати нові можливості для підвищення продуктивності та якості виробництва. Розробка інноваційних підходів до обробки, вирощування та зберігання може допомогти аграрному бізнесу виходити за межі традиційного сільськогосподарського виробництва.

Глобалізація та експорт. Розвиток стратегії для виходу на міжнародні ринки може розширити аудиторію та забезпечити стабільний попит на продукцію. Аграрні підприємства повинні вивчати та розуміти особливості міжнародного торгівельного середовища, а також адаптувати свої стратегії до глобальних викликів та можливостей.

Управління ризиками. Сільське господарство піддається різноманітним ризикам, таким як кліматичні умови, коливання цін на продукти та економічні труднощі. Впровадження стратегій управління ризиками, таких як страхування врожаю, фінансові інструменти та диверсифікація, може допомогти зменшити вплив негативних факторів.

Соціальна відповідальність. Забезпечення етичної та соціально відповідальної діяльності може позитивно вплинути на імідж аграрного бізнесу та залучати більше споживачів. Участь у проектах з екологічною та соціальною відповідальністю може не лише покращити стосунки з громадою, але й стати частиною стратегії сталого розвитку.

Участь у сільськогосподарських об'єднаннях. Об'єднання з іншими сільськогосподарськими підприємствами та участь у кооперативах може забезпечити спільний доступ до ресурсів, обмін досвідом та спільні ініціативи для розвитку сектору.

Стратегічне управління в аграрному бізнесі є невід'ємною складовою його успішного розвитку. Враховуючи комплексність факторів, що впливають на аграрний сектор, підприємства повинні наводити баланс між традиційними методами та новітніми стратегіями для забезпечення стійкого та конкурентоспроможного виробництва [10, 24, 48].

1.3. Мотиваційні стратегії у сучасному менеджменті

У сучасному світі, де бізнес-середовище змінюється зі швидкістю світла, ефективне управління персоналом визначається не лише навичками керівництва, а й здатністю мотивувати робітників до високих результатів. Мотиваційні стратегії стають ключовим інструментом сучасного менеджменту, спрямованим на стимулювання працівників та забезпечення їхньої ефективності. Однією з основних мотиваційних стратегій є фінансова стимуляція. Зарплати, премії, бонуси та інші матеріальні винагороди визнаються одним з найефективніших методів стимулювання працівників. Фінансова мотивація стає міцним каталізатором для досягнення високих робочих результатів та активізації професійного росту.

Однак сучасні компанії все більше визнають, що мотивація працівників включає не лише фінансові аспекти. Надто, психологічний комфорт та особистий розвиток також визначаються як важливі фактори. Розуміння та врахування індивідуальних потреб та амбіцій працівників дозволяє розробляти персоналізовані стратегії мотивації. Стратегії розвитку кар'єри та надання можливостей для самореалізації в роботі є ще однією важливою частиною сучасних мотиваційних підходів. Проекти, які дозволяють працівникам розширювати свої професійні здібності, участь у тренінгах та розвитку особистих навичок, стають невід'ємною частиною стратегій компаній, які цінують та підтримують зростання свого персоналу [3, 24].

Важливим елементом мотиваційних стратегій є також визнання та похвала. Виділення досягнень працівників, подяка за зусилля та створення позитивної робочої атмосфери сприяють підвищенню моралі та впровадженню позитивного підходу до роботи. Гнучкі графіки роботи та можливість віддаленої роботи – це інші аспекти, які входять в сучасні мотиваційні стратегії. Врахування індивідуальних потреб та бажань працівників у плані організації робочого часу сприяє покращенню балансу

між роботою та особистим життям. Закріплення командного духу та створення сприятливого робочого середовища є також важливою частиною мотиваційних стратегій. Комунікація, взаємодія та підтримка з боку керівництва та колег стимулює високий рівень ентузіазму та працездатності.

Усі ці аспекти свідчать про те, що сучасний менеджмент визнає різноманітність та індивідуальність персоналу. Мотиваційні стратегії в сучасному менеджменті – це не просто засіб досягнення корпоративних цілей, але й ключовий компонент створення високопродуктивного та задовільного робочого оточення.

Як вважає Татомир І.Л. «... механізм мотивації включає комплекс економічних, соціальних та психологічних важелів, які є спонукальними мотивами до праці. Він змінюється в часі та просторі, ним можна керувати з метою посилення трудової мотивації» [43].

У сучасному менеджменті, крім традиційних мотиваційних стратегій, набувають популярності інноваційні підходи, спрямовані на забезпечення гнучкості та відповідності потребам сучасного працівника. Однією з новітніх стратегій є впровадження системи "гри в досягнення цілей" або "gamification". Цей підхід використовує елементи гри для стимулювання та мотивації працівників. Відзначення досягнень, розіграші призів та конкуренція можуть значно підняти інтерес та ефективність у роботі.

Також, стратегії розвитку особистості та саморозвитку набувають все більшої ваги. Компанії відділяють бюджети на навчання та розвиток свого персоналу. Можливість вдосконалення професійних навичок, участь у майстер-класах та тренінгах сприяє не лише розвитку індивіда, але й підвищує його відчуття власної цінності для компанії. Застосування стратегій "робота на відстані" стає все більш актуальним в контексті сучасних вимог до робочого середовища. Забезпечення можливості віддаленої роботи та гнучкого графіку дозволяє працівникам більш ефективно балансувати між професійними та особистими обов'язками, що призводить до підвищення їхньої мотивації та обов'язку. Особливу увагу заслуговує стратегія соціальної

відповідальності та участі у благодійних проектах. Прихильність компанії цінностям, етичність та відповідальність перед суспільством можуть служити сильним джерелом мотивації для працівників, які відчують себе часткою чогось більшого, ніж просто роботи [11, 43, 52, 59].



Рис. 1.2. Складові процесу мотиваційного управління

Саме тому мотиваційні стратегії у сучасному менеджменті є необхідним інструментом для досягнення успіху та стабільності в умовах швидко змінного світу. Врахування індивідуальних потреб, створення гнучких умов роботи та використання інноваційних підходів дозволяє не лише зберігати, але і залучати та розвивати висококваліфікований персонал, що є ключовим для успіху будь-якої компанії.

Сучасні мотиваційні стратегії орієнтовані на підтримку різноманітності та інклюзивності в робочому оточенні. Сприяння рівності, визнання та підтримка різних культур, гендерів, етнічних груп та інших аспектів різноманітності є не лише моральною відповідальністю, але й стратегічним кроком для забезпечення різноманітного та інноваційного командного

середовища. Мотиваційні стратегії також дедалі більше орієнтовані на врахування індивідуальних потреб та представлень робітників щодо балансу роботи та особистого життя. Запровадження гнучких графіків, можливості віддаленої роботи та підтримка при збереженні психологічного благополуччя працівників стають ключовими стратегіями, оскільки вони дозволяють створити умови для ефективної праці та задоволеності працівників [9, 14, 57].

Зокрема, важливим аспектом є також вдосконалення системи зворотного зв'язку та оцінювання в реальному часі. Регулярні обговорення результатів, надання конструктивного зворотного зв'язку та визнання досягнень є ефективними засобами мотивації працівників та підтримки їхнього професійного зростання. У світлі сталих змін та нестабільності економічних умов, сталість та відданість мають вирішальне значення для стабільної роботи колективу. Таким чином, стратегії збереження та розвитку корпоративної культури, зосереджені на цінностях, етиці та взаєморозумінні, стають складовою успішного управління та мотивації.

Усі ці елементи вказують на те, що мотиваційні стратегії у сучасному менеджменті є складним та динамічним аспектом, який визначає успіх організації. Керівництво, що вмiло впроваджує та адаптує такі стратегії, може створити високопродуктивне та мотивоване робоче середовище, сприяючи не лише ефективності, але і задоволенню працівників та стійкому успіху компанії.

Значущим аспектом у сучасних мотиваційних стратегіях є також акцент на розвиток лідерських якостей серед працівників. Стимулювання та надання можливостей для самовдосконалення та виходу за межі звичайних робочих обов'язків сприяє виростанню нового покоління лідерів всередині організації. Зокрема, підтримка інновацій та створення стимулів для творчого підходу може допомогти компаніям підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Надання можливостей для вираження ідей та реалізації новаторських підходів в роботі може збільшити мотивацію працівників та призвести до появи нових ефективних рішень.

Додатково, стратегії врахування важливості балансу роботи та особистого життя сприяють формуванню позитивної корпоративної культури. Компанії, що розуміють та підтримують потреби своїх працівників поза робочим часом, здатні побудувати відносини, які базуються на взаємоповазі та взаєморозумінні. Не останнє місце в сучасних мотиваційних стратегіях займає використання технологій. Впровадження інструментів для збору та аналізу даних про продуктивність, задоволення праці та інші показники дозволяє більш точно визначати індивідуальні потреби працівників та розробляти персоналізовані стратегії мотивації [13, 27, 50].

У світлі сучасних викликів, таких як зміни в організаційній структурі, глобалізація та нестабільність на ринках, сучасні мотиваційні стратегії стають невід'ємною частиною стратегічного управління організацією. Тільки поєднання традиційних та інноваційних підходів, врахування індивідуальних потреб та створення високопродуктивного та сприятливого робочого середовища може забезпечити тривалий успіх та стійкість компанії в сучасному світі бізнесу.

Напередодні майбутніх викликів та змін в суспільстві та бізнесі важливо враховувати та адаптувати мотиваційні стратегії. Зміни в технологічному ландшафті, зростання важливості різноманітності та сталі зміни у робочому оточенні визначають нові підходи до мотивації. Однією з перспектив є використання штучного інтелекту та аналітики для індивідуального адаптування стратегій мотивації. Системи, що здатні аналізувати та прогнозувати ефективність різних методів мотивації для конкретного працівника, можуть допомагати компаніям оптимізувати свої підходи та забезпечити більш ефективне управління персоналом.

Створення партнерських відносин та взаємодії між керівництвом та працівниками може виявитися ключовим елементом мотиваційних стратегій у майбутньому. Відкритий діалог, залучення працівників до процесів прийняття рішень та формування корпоративної стратегії може підвищити відчуття приналежності та залученості до спільної мети. У світлі змін в

економіці та соціокультурному середовищі, також стає важливим врахування викликів з урахуванням сталі та етичних аспектів в бізнесі. Компанії, які висловлюють свою відповідальність перед співтовариством та довкіллям, можуть залучати та мотивувати працівників, які ділять ці цінності [10, 38, 59].

Основна ідея полягає в тому, що майбутнє мотивації в бізнесі полягатиме в інтеграції сучасних технологій, індивідуалізації підходів та розумінні соціокультурних тенденцій. Розробка гнучких та відкритих стратегій, які враховують як особисті, так і колективні потреби, дозволить компаніям стати не лише привабливими для талановитих фахівців, але й забезпечити стабільність та стійкість в умовах постійних змін.

Таким чином, мотивація працівників є глибоким процесом, який стимулює людину до праці та активних дій. У сфері мотивації існує безліч різних чинників, які не завжди можна вичерпно перерахувати, оскільки вони не мають постійної стабільності і можуть мати різне значення для кожного працівника. Особливо це видно в умовах глобальної економічної кризи та нестабільної економічної ситуації, коли цінності та потреби змінюються. В цьому контексті складно врахувати та обрати найвагоміші мотиватори для конкретного сільськогосподарського колективу чи окремого працівника.

Ураховуючи це, керівник повинен мати широкий арсенал стимулів та вміти їх ефективно використовувати для максимальної мотивації працівників, враховуючи їхні фізіологічні та психологічні потреби.

Загалом, стратегія в умовах конкуренції повинна бути гнучкою, орієнтованою на інновації та відповідати стрімким змінам у бізнес-середовищі. Забезпечення унікальності та ефективності дозволить підприємству залишатися конкурентоздатним та успішним у своїй галузі. Стратегія в умовах конкуренції є ключовим елементом для досягнення та утримання успіху в сучасному бізнес-середовищі. Конкуренція вимагає від підприємства не лише ефективного реагування на зміни, але й активного

формування власного шляху для забезпечення конкурентоспроможності. Для цього важливо розробити та впровадити стратегію, яка враховує специфіку ринку, потреби клієнтів і здатність підприємства адаптуватися до змін [56].

На думку І. Смачило, розпочинати формування кадрової стратегії доцільно з дослідження тенденцій змін зовнішнього середовища (демографічні зміни, рівень зайнятості, доходи населення, ринок праці, міграційні процеси, рівень освіти та інші) та аналізу сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства. Щодо зовнішнього середовища, то підприємство може розробляти та реалізовувати різні кадрові стратегії залежно від рівня його стійкості та рівня зростання чисельності персоналу, що працює на ньому. Виявлення сильних та слабких сторін здійснюється шляхом порівняння власних позицій з позиціями конкурентів та оптимальними (бажаними) значеннями. Функціонування та розвиток підприємства в сучасних умовах обумовлює необхідність формування низки взаємопов'язаних стратегій [39].

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальноекономічний аналіз господарської діяльності фермерського господарства

Селянське фермерське господарство «Наташа» Синельниківського району Дніпропетровської області знаходиться у с. Дерезувате майже за 30 км від районного центру і залізничного вузла Синельникове. Наразі землі

господарства знаходяться за 70-80 км від лінії бойових дій у Запорізькій області. У воєнний стан усі громадяни змушені адаптуватися до важких обставин, включаючи нестабільність та загрозу безпеки. У таких умовах фермерство стає особливо важливим елементом економічного життя регіону. Дніпропетровщина, розташована в серці України, не є винятком.

Зокрема, воєнний стан призводить до збільшення складнощів, пов'язаних зі збереженням інфраструктури та підтриманням нормального функціонування фермерських господарств. Знищення доріг, мостів та енергетичних мереж стає перешкодою для транспортування сільськогосподарської продукції. Водночас, фермерам доводиться стикатися зі збільшеним ризиком втрат врожаю через відсутність адекватного забезпечення безпеки та можливість евакуації.

При цьому обмежена логістика ускладнює експорт та імпорт ресурсів чи сільськогосподарської продукції, що впливає на доходи фермерів. Наприклад, зменшення попиту на продукцію може вплинути на ціни, призводячи до падіння прибутковості господарств. До того ж важко переоцінити вплив воєнного стану на працівників сільського господарства. Загроза сприяє евакуації молодших та більш кваліфікованих кадрів, а також втраті робочої сили через військовий мобілізаційний виклик. Це призводить до недостатньої кількості робочих рук для виконання сільськогосподарських завдань.

Незважаючи на ці труднощі, фермери Дніпропетровщини мають можливості подолати виклики воєнного стану. Зокрема, важливо розвивати місцеві ресурси та створювати системи альтернативного забезпечення енергії та транспортування. Успішна адаптація фермерів до нових умов може стати ключовим фактором у впорядкуванні економіки та підтримці життєздатності регіону.

Відповідно до агрокліматичного довідника для Дніпропетровської області, область має помірно-теплий клімат з обмеженим та нестійким зволоженням. За багаторічними даними Дніпропетровської метеорологічної

станції, середньорічна температура повітря становить $+8,6^{\circ}\text{C}$. Січень та лютий є найхолоднішими місяцями з температурою від $-5,0^{\circ}\text{C}$ до $7,0^{\circ}\text{C}$, тоді як липень та серпень відзначаються найтеплішими показниками від $+22,0^{\circ}\text{C}$ до $+28,0^{\circ}\text{C}$. Однією з особливостей клімату є значна коливання кількості опадів. Сильні південно-східні вітри ($10,0-20,0$ м/с) можуть призводити до зменшення урожайності польових культур. Зимові періоди супроводжуються бурями та заметілями, а літні - суховіями, які висушують повітря та ґрунт.

Ґрунтове покриття складається переважно з південних чорноземів та звичайних чорноземів, які переходять до південних. Товщина гумусових горизонтів становить $60,0-75,0$ см, механічний склад ґрунтів в основному важко суглинистий та легко суглинистий. Враховуючи ці дані, можна стверджувати, що взагалі кліматичні умови відповідають вимогам для вирощування польових культур, але у окремі роки можливі втрати врожаю, особливо через гострі періоди засух.

Розвиток С(Ф)Г «Наташа» в значній мірі залежить від технічної та матеріальної бази, основним компонентом якої є основні активи та їх якісний склад, а також оптимальне співвідношення між ними. Присутність та ефективне використання основних та оборотних активів відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад та рівень економічної ефективності використання основного і оборотного капіталу у С(Ф)Г «Наташа»

Індикатор	2020	2021	2022	2022 р. від 2020 р. (+ / -)	2022 р. до 2020 р. (приріст , %)
Обсяг середньорічної вартості основних засобів виробництва, тис. грн.	48646	49026	54108	5463	11,24
Обсяг середньорічної вартості оборотних засобів	40588	45219	44258	3671	9,05

виробництва, тис. грн.					
Рівень фондозабезпеченості сільськогосподарських угідь, тис. грн./гектар	1017,8	1041,4	1148,4	130,7	12,84
Рівень фондоозброєності одного працівника, тис. грн./чол.	257,5	254,1	436,4	179,1	69,54
Обсяг оборотних засобів на одну грн. основних засобів виробництва, грн./грн.	0,84	0,93	0,83	-0,03	-1,98
Рівень фондівіддачі на одну грн. вартості основних засобів виробництва, грн.	1,99	2,10	1,69	-0,31	-15,16
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,39	2,27	2,07	-0,33	-13,46
Обсяг тривалості одного обороту оборотних засобів виробництва, днів	153,67	161,4	177,6	23,8	15,55
Норма прибутку, %	28,67	31,48	12,08	-16,57	x
Рівень рентабельності основних засобів, %	52,59	60,54	21,98	-30,62	x

Згідно інформації, представленої у таблиці 2.1, в фермерському господарстві "Наташа" показник фондооснащеності підприємства збільшився на 12,4%. Це досягнуто завдяки зростанню середньорічної вартості основних виробничих активів та зменшенню площі сільськогосподарських угідь на 15,8%. Фондоозброєність зросла на 69,54%, що пов'язано із значним збільшенням вартості основних активів. Зменшення фондівіддачі на 15,6% відбулося за рахунок підвищення фондомісткості.

Сільське господарство, як важливий сектор економіки, невпинно шукає оптимальні стратегії для підвищення ефективності та стійкості. Серед таких стратегій вирізняються спеціалізація та диверсифікація, які взаємодіють, розвиваючи різноманітні аспекти сільського господарства. Спеціалізація в сільському господарстві передбачає концентрацію на вирощуванні

конкретного виду продукції чи групи культур. Ця стратегія ґрунтується на глибокому розумінні вирощування обраного напрямку та використанні спеціалізованих технологій. Спеціалізація дозволяє господарствам досягати економії масштабу, підвищувати якість продукції та отримувати конкурентні переваги на ринку [15, 22].

Проте, в контексті сучасних реалій, одностороння спеціалізація також може призвести до вразливості перед ринковими коливаннями та ризиками, пов'язаними зі змінами у попиті та цінах на ринку. В цьому контексті стає актуальним вивчення можливостей, які надає диверсифікація. Далі визначимо спеціалізацію С(Ф)Г «Наташа» за допомогою даних таблиці 2.2.

С(Ф)Г «Наташа» головним чином спеціалізується на вирощуванні зернових культур, таких як пшениця, кукурудза на зерно, а також соняшник. Зменшення обсягів рослинництва було викликане скороченням земельної площі, а у тваринництві зменшення виробництва спричинило скорочення поголів'я свиней на 40,5%.

Ефективність виробництва на аграрних підприємствах залежить не тільки від обсягів провідних галузей, але й від розвиненості інших галузей, які також мають товарний характер.

Таблиця 2.2

Динаміка зміни структури основних видів товарної продукції в С(Ф)Г «Наташа»

Різновиди товарної номенклатури	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміни структури 2022 до 2020, в. п.
Рослинницька продукція, усього	89,92	91,47	93,4	3,7
зокрема зернові та зернобобові	46,17	52,64	60,1	14,2

із них: пшениця озима	29,87	35,44	39,4	9,7
кукурудза на зерно	10,51	12,52	17,8	7,5
ячмінь ярий	4,83	3,44	2,5	-2,5
овес	0,13	1,08	0,3	0,2
горох	0,85	0,17	0,3	-0,7
Соняшник	37,82	34,58	29,7	-8,1
Овочі відкритого грунту	1,52	1,29	0,5	-1,2
Плоди	2,13	1,28	2,2	0,0
Ягоди	0,44	0,88	0,4	-0,2
Інша продукція рослинництва	1,87	0,77	0,8	-1,3
Тваринницька продукція, усього	7,02	4,76	5,3	-1,7
Інша продукція	0,78	0,56	0,6	-0,4
Інші роботи і послуги	3,09	3,78	1,4	-1,9
Усього по господарству	100,00	100,00	100,00	X

Зазвичай, чим більше таких галузей в господарстві, тим менший їх обсяг та менша концентрація виробництва. Це іноді може негативно впливати на остаточні результати господарювання. Для оцінки рівня розвитку всіх товарних галузей на підприємстві важливо визначити та проаналізувати коефіцієнт зосередження товарного виробництва.

Розрахунки показують, що на протязі останніх 5 років рівень спеціалізації в С(Ф)Г «Наташа» був середнім. Структура товарної продукції свідчить, що зернові та соняшник займають найбільшу частку, вказуючи на спеціалізацію господарства в сфері олійно-зернового виробництва.

Це ж саме демонструє і рис. 2.1, де представлений розподіл товарної продукції.

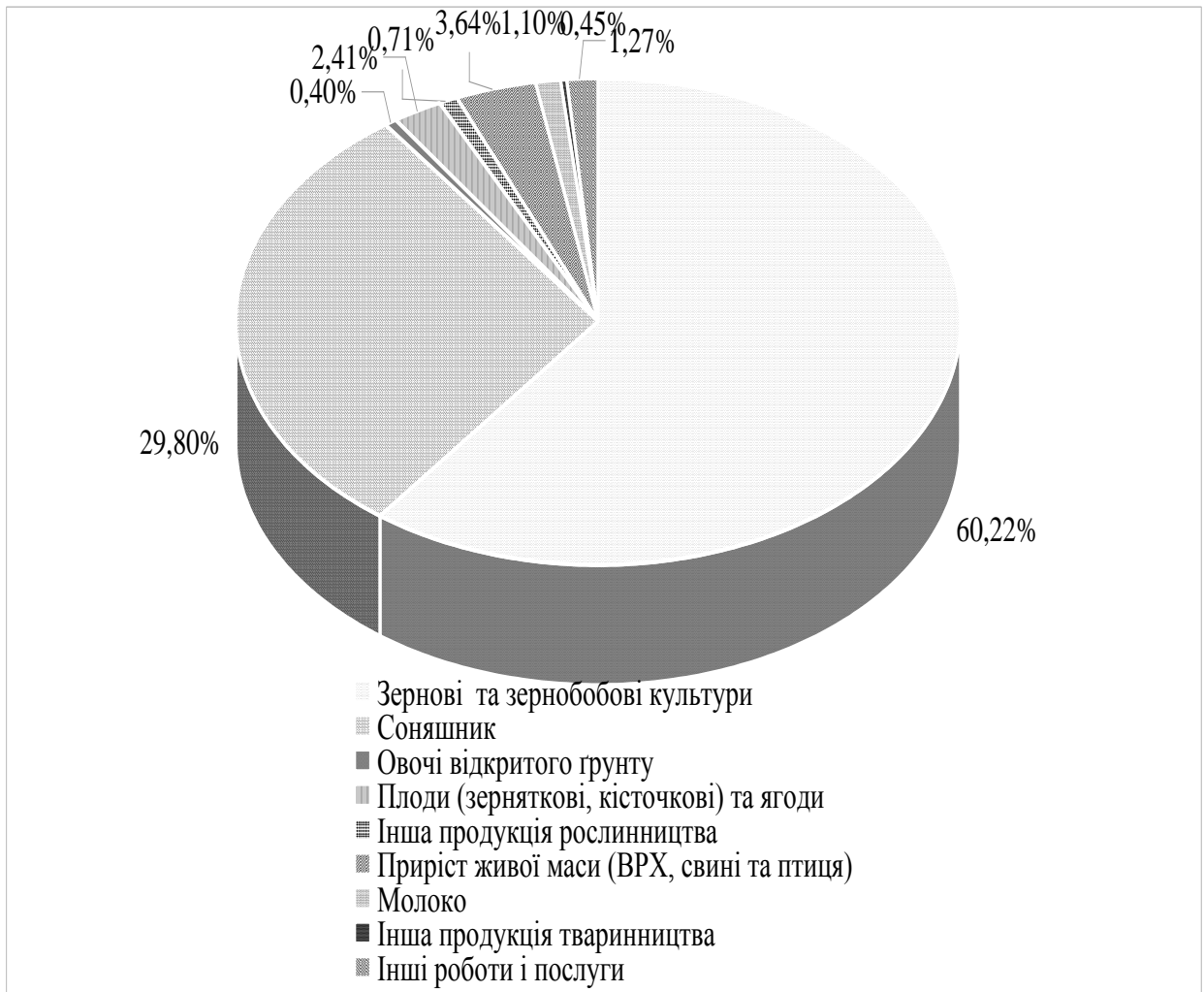


Рис. 2.1. Структурне представлення товарної номенклатури С(Ф)Г «Наташа» (у середньому за 2018-2022 рр.)

До того ж спеціалізацію С(Ф)Г Наташа ми можемо визначити і як зерно-олійну із перспективою на розвитку тваринництва.

Однією з ключових характеристик кваліфікованого персоналу в сільському господарстві є експертність у сільськогосподарських практиках та технологіях. Вони повинні бути ознайомлені з новітніми методами вирощування рослин та утримання тварин, а також мати навички використання сучасної техніки та обладнання. Крім того, важливою є здатність працювати в умовах технологічної складності та викликів сучасного сільського господарства. Кваліфікований персонал повинен мати

аналітичний підхід до розв'язання проблем, вміння швидко приймати рішення.

Ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві С(Ф)Г «Наташа» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка рівня продуктивності праці у С(Ф)Г Наташа

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (приріст у %)
Відпрацьовано одним працівником:				
людино-днів	225,0	239,1	283,1	25,78
людино-годин	1612,3	1701,5	1992,8	23,61
Тривалість робочого дня, годин	7,17	7,12	7,05	-1,71
Отримано валової продукції в розрахунку на:				
у розрахунку на одного середньорічного працівника, тис. грн.	192,8	206,2	267,0	38,48
відпрацьований людино-день, грн.	856,5	862,2	943,1	10,12
відпрацьовану людино-годину, грн.	119,5	121,3	134,0	12,03

На основі наданих в таблиці 2.3 даних встановлено, що протягом останніх років на підприємстві відбулася зменшення чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, а саме на 2,78%. Тим не менше, продуктивність праці відзначилася зростанням на 38,48%. У додаток до цього зафіксовано збільшення кількості відпрацьованих тисяч людино-годин щорічно, а саме на 23,61%. Таким чином, можна визначити, що трудові ресурси на підприємстві використовуються досить ефективно, що підтверджується підвищенням

показників продуктивності праці.

За допомогою табл. 2.4 визначимо загальний економічний стан С(Ф)Г «Наташа».

Динаміка основних результатів економічної діяльності вказує на зміни та розвиток ключових показників у сфері господарювання. Ця динаміка включає в себе коливання виробничої продукції, обсягів продажу, прибутковості, зайнятості та інших основних аспектів, які визначають ефективність економічної діяльності підприємства чи галузі в конкретний період часу. Аналіз динаміки основних результатів дозволяє виявляти тенденції, оцінювати ефективність управлінських рішень та прогнозувати подальший розвиток економічної сфери.

За результатами даних представлених в таблиці 2.4 встановлено, що всі економічні показники С(Ф)Г «Наташа» змінилися, а саме виробництво валової продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зменшилося на 7,84 %, передусім за рахунок скорочення площі сільськогосподарських угідь. Валова та товарна продукція за аналізований період також зменшилася на 7,82 %. Це, зокрема, сталося і за рахунок зменшення цін на вироблену продукцію через проблеми з логістикою. Рівень рентабельності в 2022 році становив 15,03%, що на 21,05 % менше ніж у довоєнному 2020 році.

Використовуючи метод регресійного аналізу, ми проведемо детальний аналіз урожайності зернових в С(Ф)Г «Наташа». На рис. 2.2 представлені графіки, що відображають результати регресійного аналізу та статистичного прогнозування рівня врожайності зернових на період з 2018 по 2022 рік. Для виконання цього аналізу були використані вбудовані програмні модулі пакету Microsoft Excel.

Таблиця 2.4

Динаміка основних результатів економічної діяльності С(Ф)Г «Наташа»

Індикатор	2020 р.	2021р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (приріст у %)
Припадає на 100 гектарів сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
основні виробничі засоби	1017,8	1041,2	1148,3	12,84
оборотні активи	849,2	960,4	939,2	10,63
виробничі витрати	1482,6	1543,0	1679,5	13,28
Обсяг виробництва валової продукції у розрахунку на:				
один гектар сільськогосподарських угідь, тис. грн.	7,64	8,47	7,04	-7,84
одну гривню вартості основних засобів, грн.	0,74	0,80	0,60	-18,32
одного працівника, тис. грн.	192,8	206,2	267,0	38,48
Одержано на 100 гектарів сільськогосподарських угідь:				
валова продукція	762,6	845,3	703,1	-7,82
валовий дохід	2017,5	2173,7	1931,7	-4,27
Прибуток	535,0	630,2	252,2	-52,83
Рівень рентабельності, %	36,08	40,84	15,03	-21,05 в.п.

Згідно з результатами регресійного аналізу, які характеризуються великою ступенем значимості ($R^2 > 0,59$), можна зробити висновок, що існує тенденція до подальшого зниження врожайності зернових в С(Ф)Г «Наташа». Цей прогноз базується на умові незміни зовнішніх факторів, які впливають на врожайність. Для покращення ситуації рекомендується впровадження заходів, таких як введення зрошення на посівних площах та оптимізація внесення добрив шляхом підвищення їхньої ефективності та структуризації.

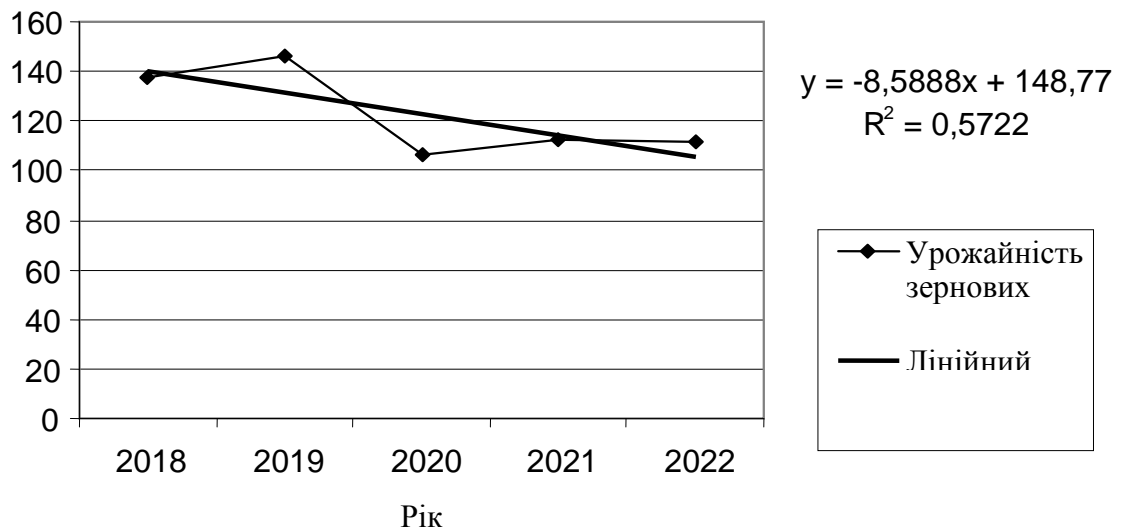


Рис. 2.2. Підсумок регресійного аналізу та статистичного прогнозу урожайності зернових в С(Ф)Г «Наташа»

Аналізуючи інформацію, представлену на рис. 2.2, можна висловити твердження, що зниження врожайності зернових культур спричинилося скороченням площі посівів та впливом сухого літа.

Для більш точного прогнозування рівня врожайності на підприємстві використовується параболічний тренд. Для визначення очікуваного рівня врожайності з 1 гектара на 2024 рік застосовуємо математичне рівняння параболічного тренду:

$$Y = 41,5 + 1,6 * 12 - 0,11 * 11^2 = 46,7$$

Прогнозований рівень врожайності на 2024 рік очікується досягти 46,7 центнерів з гектара.

У проведенні фінансово-економічного аналізу важливо досягати порівнянні показників, що може бути досягнуте через збір та обробку даних для побудови рядів динаміки. Цей процес може включати перерахунок зібраних несумісних даних або зіставлення показників у часі.

Для відображення змін в розвитку аналізованого показника в часі використовують ряди динаміки. Ці ряди представляють собою хронологічні (моментні) або часові (інтервальні) послідовності значень показника, що дозволяють досліджувати особливості розвитку економічного явища. Ряди динаміки можуть бути побудовані за абсолютними, відносними або середніми значеннями.

Отже, розрахуємо динаміку урожайності зернових в С(Ф)Г «Наташа» за допомогою таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Динаміка урожайності зернових культур у С(Ф)Г «Наташа», центнерів

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Урожайність пшениці	48,57	52,17	60,02	55,27	53,2
Урожайність кукурудзи	53,92	51,78	65,49	49,81	62,34
Усього	102,54	103,87	125,56	105,01	116,29

Далі потрібно визначити ланцюгові, базові та середні характеристики рядів динаміки.

Тренд динамічного ряду представляє собою основну тенденцію чи напрям руху значень в змінній впродовж певного періоду часу. В аналізі динамічних рядів, таких як економічні показники, виробничі обсяги чи фінансові результати, тренд використовується для виявлення основної динаміки та довгострокових змін в даних. Тренд може бути позитивним (зростаючим), негативним (спадаючим) або стабільним. Визначення тренду дозволяє виділити основний напрямок розвитку показників та зрозуміти

загальну динаміку в зазначеному періоді. Аналіз тренду важливий для прийняття управлінських рішень, прогнозування майбутніх тенденцій та визначення стратегій розвитку відповідно до довгострокових змін у динаміці показників.

Таблиця 2.6

Вихідні параметри для проведення обчислень

Рік	Врожайність ц/га	Абсолютний приріст (ланцюговий)	Абсолютний приріст (базовий)	Темп зростання (ланцюговий)	Темп зростання (базовий)	Темп приросту (ланцюговий)	Темп приросту (базовий)	Абсолютне значення одного відсотку приросту
2018	102,58	10,71	10,71	111,76	111,73	11,74	11,76	0,93
2019	103,87	1,33	12,03	101,23	113,15	1,23	13,13	1,04
2020	116,23	12,39	24,46	111,93	126,63	11,94	26,67	1,05
2021	105,09	-11,14	13,32	90,46	114,43	-9,63	14,43	1,16
2022	125,54	20,46	33,78	119,46	136,76	19,44	36,71	1,01

Подані у таблиці 2.6 дані свідчать про загальну тенденцію зростання врожайності зернових культур. Проте сам характер цього зростання є нерівномірним. Наприклад, абсолютний приріст урожайності є стабільним, а темп приросту також відзначається тенденцією до збільшення.

Найефективнішим методом виявлення динаміки тенденції є аналітичне вирівнювання. Сутність його полягає в тому, що вихідний ряд динаміки описується рівнянням тренду, яке розглядається як аналітичний вираз загальної тенденції зміни у часі (тренду) [14, 31].

Таблиця 2.7

Тренд динамічного ряду врожайності зернових культур у С(Ф)Г «Наташа»

Період	Урожайність ц/га	Вирівняне значення у динамічному ряді	Приріст (початковий)	Приріст (щорічний)	Пряма
2018	42,53	-2,0	4,0	-205,05	104,9 2
2019	43,82	-1,0	1,0	-103,85	107,7 3
2020	45,57	0,0	0,0	0,00	110,6 4
2021	45,08	1,0	1,0	105,07	113,4 3
2022	46,23	2,0	4,0	232,43	116,3 5
Разом	253,17	0,0	10,0	28,65	553,1 7

Рівняння тренду матиме такий вигляд:

$$y = 46,23 + 2,86 t$$

За результатами аналізу розрахункової таблиці можна висунути висновок, що сума значень ряду співпадає із сумою значень ряду, отриманого внаслідок аналітичного вирівнювання. Таким чином, можна стверджувати, що процес гладження динаміки ряду було виконано коректно. Тепер розглянемо прогноз урожайності зернових культур на 2024 рік:

$$y = 46,23 + 2,87 * 3 = 48,09$$

(урожайність збільшиться)

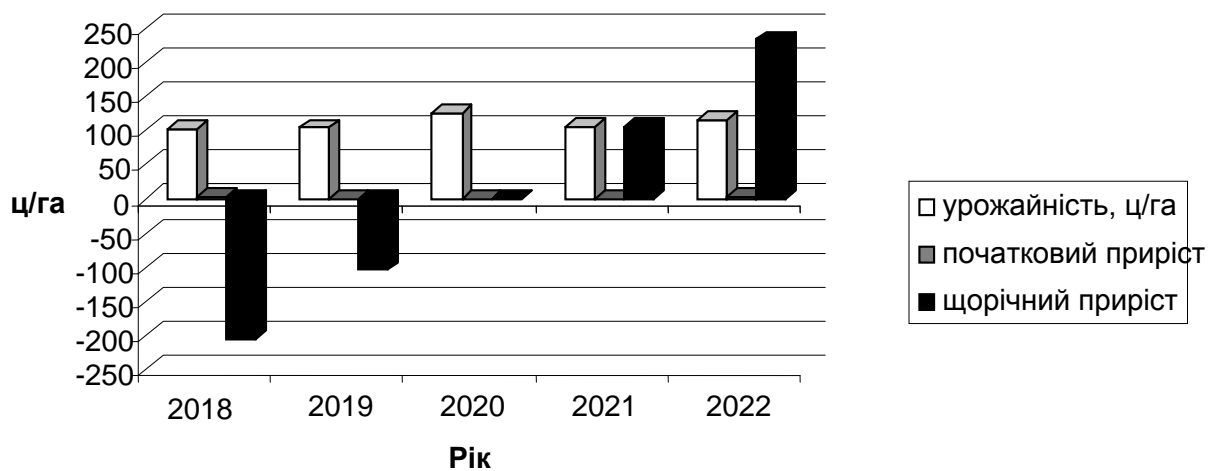


Рис. 2.3 Тренд вирівнювання динамічного ряду урожайності зернових культур у С(Ф)Г «Наташа»

Під час аналізу врожайності зернових культур було виявлено, що зменшення посівної площі призвело до зниження врожайності. Однак за результатами побудованого параболічного тренду передбачено зростання врожайності в 2024 році на 48,09 центнерів з гектара.

Таким чином, можна зазначити, що у С(Ф)Г «Наташа», незважаючи на скорочення загальної площі, середньорічна вартість основних та оборотних засобів демонструє тенденцію до збільшення. Також спостерігається підвищення товарної продукції через зростання валової продукції. З приводу фінансової стійкості варто відзначити, що підприємство перебуває в складному становищі через негативний коефіцієнт покриття запасів та індикатора нестійкого фінансового стану. У той же час, параболічний тренд врожайності зернових вказує на очікуване зростання цього показника на 48,09 центнерів з гектара. При використанні аналітичного вирівнювання динаміки ряду прибутку за допомогою лінійного тренду було встановлено, що прибуток у 2024 році очікується на рівні 342,78 тис. гривень.

Здійснивши аналіз наявного стану С(Ф)Г «Наташа», можна узагальнити, що за досліджуваний період у 2020-2022 роках:

- загальна земельна площа фермерського господарства зменшилася через перехід частини власників паїв до інших сільськогосподарських товаровиробників;

- аграрне підприємство більше спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, а саме на вирощуванні соняшнику та кукурудзи на зерно, пшениці (тобто спеціалізація підприємства зерно-олійна);

- трудові ресурси на підприємстві використовуються відносно ефективно, про що свідчить підвищення індикаторів продуктивності праці;

- сільськогосподарське підприємство залишається рентабельним, хоча рівень цього показника й суттєво зменшився.

2.2. Оцінювання стратегічного потенціалу фермерського господарства та виявлення резервів для розвитку агробізнесу

В сучасному світі, де агробізнес відіграє важливу роль у забезпеченні продовольства та розвитку економіки, оцінка стратегічного потенціалу фермерського господарства є критичним етапом для забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Це завдання вимагає системного аналізу різних аспектів господарювання, а також виявлення резервів для подальшого розвитку агробізнесу. Однією з ключових складових стратегічного потенціалу є ресурсна база. Визначення наявності та якості ґрунтів, обладнання, технічних ресурсів та доступу до водних ресурсів дозволяє визначити, які культури можуть бути ефективно вирощені. Здійснення технологічного оновлення та раціонального використання ресурсів може слугувати резервами для збільшення врожайності та підвищення продуктивності [29, 41].

Оцінка стратегічного потенціалу фермерського господарства та виявлення резервів для розвитку агробізнесу є невід'ємною частиною сучасного управління сільським господарством. Послідовне врахування ресурсів, ринкових умов, аспектів сталого розвитку та використання

сучасних технологій дозволяє фермерам забезпечити стабільність та конкурентоспроможність свого господарства в умовах невпевненості та змін.

Можна прийти до висновку, що загальний річний обсяг заробітної плати у фермерському господарстві "Наташа" зросли на 104,7%. Цей зріст обумовлений збільшенням середньорічної кількості працівників та необхідністю в підвищенні рівня оплати праці. Важливо зауважити, що управлінські посади в господарстві займають особи з вищою і середньою освітою та значним досвідом роботи. Ці висококваліфіковані спеціалісти грають ключову роль у забезпеченні ефективності господарства. Інформацію, отриману з аналізу, можна візуалізувати на графіку (рис. 2.4).

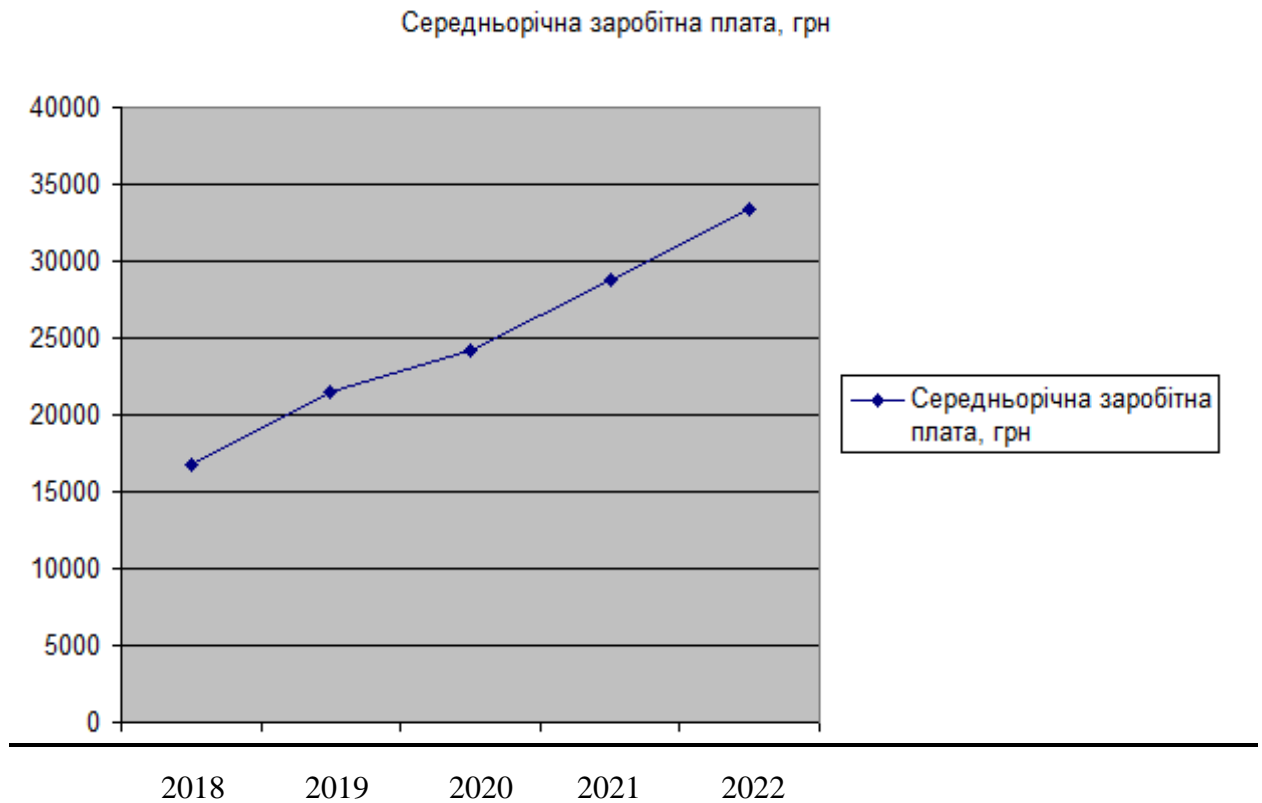


Рис. 2.4. Рівень та динаміка середньорічної заробітної платні у С(Ф)Г «НАТАША»

Потрібно подальше дослідити фінансове положення фермерського господарства "Наташа", яке формується через всі аспекти його діяльності.

Тому оцінку фінансового стану можна здійснити лише шляхом використання системи показників та коефіцієнтів, що детально й повністю висвітлюють економічний стан компанії. Аналіз фінансового стану фермерського господарства "Наташа" ґрунтується на інформації, яка взята з фінансової звітності та обліку, а також на розрахунках і порівняннях великої кількості показників і коефіцієнтів.

Таблиця 2.8

Рівень фінансової стійкості С(Ф)Г «НАТАША»

Назва показника	Початок року	Кінець року	Стан відхилення
Обсяг власного оборотного капіталу	937	-3311	-4248
Рівень покриття запасів	0,117	-0,734	-0,850
Рівень забезпеченості перманентним капіталом	0,218	-0,142	-0,354
Рівень маневреності власного оборотного капіталу	0,025	-0,004	-0,027
Обсяг робочого капіталу на один гектар сільськогосподарських угідь	1,284	2,192	0,903
Рівень граничної платоспроможності	-	1,905	1,904
Рівень прогнозу банкрутства	0,123	-0,081	0,205
Показник нестійкого фінансового становища	4,095	-1,58	-5,667

У цілому, господарство перебуває в кризовому становищі, оскільки коефіцієнт покриття запасів менше 0, що свідчить про нестачу обігових коштів у підприємства. Таким чином, керівництву фермерського господарства "НАТАША" важливо звернути увагу на цей факт та розглянути можливості управлінських рішень, таких як залучення додаткових коштів чи застосування заходів щодо можливої санації підприємства.

Таблиця 2.9

Індикатори для оцінювання рівня ймовірності банкрутства С(Ф)Г «НАТАША»

Назва індикатора	Початок року	Кінець року	Стан відхилення
Обсяг поточної платоспроможності	-632	-531	101
Рівень критичної платоспроможності (КП)	1,177	0,913	-0,261
Рівень надкритичної платоспроможності	0,115	-0,237	-0,34
Рівень відновлення платоспроможності	0,391		-
Рівень втрати платоспроможності	0,422		-

Отже, фінансова стійкість підприємства "Наташа" в даний момент близька до складної, оскільки коефіцієнт відновлення платоспроможності та коефіцієнт втрати платоспроможності менше одиниці. Це свідчить про те, що підприємство перебуває на межі втрати платоспроможності. Дослідження також вказує на зміни у фінансово-економічному стані "Наташа", зокрема зростання товарної продукції за рахунок збільшення валової продукції.

Щодо аналізу впливу зовнішнього середовища на підприємство, використання стратегічного інструменту SWOT-аналізу виявляється дієвим. Цей інструмент дозволяє визначити стратегічні напрямки діяльності "Наташа" на основі виявлення його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є ефективним та доступним засобом оцінки стану управлінської ситуації в установі, особливо в умовах економічного спаду. Побудова таблиці сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз стане важливим етапом стратегічного планування для подальшого управління підприємством.

Комплекс наявних сильних та слабких сторін С(Ф)Г «Наташа»

Сила	Значення у балах	Слабкість	Значення у балах
Високий рівень взаємної довіри у трудовому колективі	3,0	Зменшення фінансових ресурсів	3,0
Оперативність в ухваленні рішень	3,0	Складність тривалого стратегічного планування в умовах воєнного стану	2,0
Високий рівень мотивованості працівників та якості бізнес-процесів	3,0		
Усього	9,0	Усього	5,0

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство відзначається позитивним впливом ряду факторів. Зокрема, визначається швидке прийняття рішень, наявність довірчих стосунків в колективі, а також покращення якості праці та підвищення мотивації персоналу. Ці аспекти виявились найбільш корисними для підприємства.

З іншого боку, виявлено негативний вплив окремих факторів. Зменшення обігових коштів та відсутність можливості чіткої побудови стратегії на довгострокову перспективу визначаються як чинники, що утруднюють ситуацію. Ці аспекти можуть створювати несприятливі умови для ефективного функціонування підприємства.

З метою візуалізації цих висновків та подальшого стратегічного планування, ми пропонуємо побудувати таблицю можливостей та загроз для фермерського господарства "Наташа" (табл. 2.11).

Комплекс наявних можливостей та загроз у контексті впливу зовнішнього середовища на С(Ф)Г «НАТАША»

Можливість	Значення у балах	Загроза	Значення у балах
Розвиток сучасних геоінформаційних та цифрових технологій у сільському господарстві	3,0	Тенденція до скорочення рівня платоспроможного попиту з боку фізичних та юридичних осіб	3,0
Можливості для грантової підтримки	1,0	Збільшення рівня конкуренції за платоспроможного споживача на ринку B2B та B2C	3,0
Високий рівень тимбілдингу у колективі	3,0	Ризики ускладнення кадрової ситуації через продовження мобілізації працівників до ЗСУ	1,0
		Невизначеність військово-політичної ситуації через тривалу агресію проти України	3,0
Усього	7,0	Усього	10,0

Аналізуючи потенційні можливості та потенційні загрози, можна зробити висновок, що при успішній реалізації можливостей підприємство має потенціал укладання взаємовигідних угод з постачальниками та може залучити висококваліфікованих фахівців на роботу. З іншого боку, у випадку виникнення загроз, компанії слід бути обачним у відношенні до жорсткої конкуренції та зниження платоспроможного попиту через нестабільні військово-політичні та економічні умови в Україні.

Таблиця 2.12

Оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для фермерського господарства

Сила	1,0	Високий рівень взаємної довіри у трудовому колективі
	2,0	Оперативність в ухваленні рішень
	3,0	Високий рівень мотивованості працівників та якості бізнес-процесів
Слабкість	2,0	Зменшення фінансових ресурсів
	3,0	Складність тривалого стратегічного планування в умовах воєнного стану
Можливість	1,0	Розвиток сучасних геоінформаційних та цифрових технологій у сільському господарстві
	2,0	Можливості для грантової підтримки
	3,0	Високий рівень тимблдингу у колективі
Загроза	3,0	Тенденція до скорочення рівня платоспроможного попиту з боку фізичних та юридичних осіб
	3,0	Збільшення рівня конкуренції за платоспроможного споживача на ринку B2B та B2C
	1,0	Ризики ускладнення кадрової ситуації через продовження мобілізації працівників до ЗСУ
	3,0	Невизначеність військово-політичної ситуації через тривалу агресію проти України

SWOT-аналіз у сільському господарстві допомагає визначити ключові аспекти для стратегічного планування та розвитку господарства, а також розробки ефективних стратегій для подолання проблем і використання можливостей.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз: матричне комбінування сильних сторін, слабких сторін,

можливостей і загроз

<p style="text-align: center;">Зовнішнє оточення</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє оточення</p>	<p style="text-align: center;"><u>МОЖЛИВІСТЬ</u></p> <p>Розвиток сучасних геоінформаційних та цифрових технологій у сільському господарстві Можливості для грантової підтримки Високий рівень тимблдингу у колективі 8 балів</p>	<p style="text-align: center;"><u>ЗАГРОЗА</u></p> <p>Тенденція до скорочення рівня платоспроможного попиту з боку фізичних та юридичних осіб Збільшення рівня конкуренції за платоспроможного споживача на ринку B2B та B2C Ризики ускладнення кадрової ситуації через продовження мобілізації працівників до ЗСУ Невизначеність військово-політичної ситуації через тривалу агресію проти України 9 балів</p>
<p style="text-align: center;"><u>СИЛА</u></p> <p>Високий рівень взаємної довіри у трудовому колективі Оперативність в ухваленні рішень Високий рівень мотивованості працівників та якості бізнес-процесів 10 балів</p>	<p>Інвестування у підвищення кваліфікації персоналу Подання заявок для участі у проєктах з метою залучення додаткових ресурсів Долучення до кооперативних та інтеграційних об'єднань у сільському господарстві 18 балів</p>	<p>Збільшення рівня інтенсифікації виробництва та продуктивності праці Розвиток диверсифікації аграрного виробництва Розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції 17 балів</p>
<p style="text-align: center;"><u>СЛАБКІСТЬ</u></p> <p>Зменшення фінансових ресурсів Складність тривалого стратегічного планування в умовах воєнного стану 6 балів</p>	<p>Пошук альтернативних джерел для інвестування виробництва Скорочення горизонту стратегічного планування 13 балів</p>	<p>Оптимізування бізнес-процесів та витрат підприємства Формування стратегій ресурсозбереження Підтримка мотивації персоналу 16 балів</p>

Після аналізу SWOT для фермерського господарства "Наташа" можна

дійти до висновку, що на підприємстві є важливі сильні сторони, що формує передумови для подальшого розвитку. З огляду на слабкі сторони, рекомендація полягає в акцентуванні зусиль на оптимізації бізнес-процесів і витрат підприємства, формування стратегій ресурсозбереження, а також підтримці мотивації персоналу.

Крім того, у фермерського господарства існують загрози та слабкі сторони, які наразі здебільшого складно усунути. За цих умов важливим є інвестування у підвищення кваліфікації персоналу, подання заявок для участі у проєктах з метою залучення додаткових ресурсів та долучення до кооперативних та інтеграційних об'єднань у сільському господарстві. А тривалі умови воєнного стану спонукають до пошуку альтернативних джерел для інвестування виробництва, а також скорочення горизонту стратегічного планування.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Стратегія грейдингу та цільових показників діяльності в системі оплати праці С(Ф)Г «Наташа»

Сільське господарство, як ключова галузь в економіці багатьох країн, відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та економічного розвитку. Однак оплата праці в цьому секторі залишається важливим викликом і темою активної дискусії. Однією з ключових проблем оплати праці в сільському господарстві є сезонність та нестабільність. Більшість робітників у цьому секторі працює на сезонних або тимчасових робочих місцях, що часто призводить до низького рівня стабільності та невизначеності щодо доходів. Дефіцит гарантованої постійної оплати може впливати на мотивацію працівників та забезпечення їхнього соціального забезпечення.

З іншого боку, вдосконалення систем оплати праці в сільському господарстві може призвести до значного покращення якості життя працівників та підвищення їхнього економічного статусу. Впровадження сучасних технологій та навчання для сільських працівників може зробити їх роботу більш ефективною та конкурентоспроможною, що в свою чергу може вплинути на рівень їхньої оплати. Саме тому вирішення проблеми оплати праці в сільському господарстві вимагає комплексного підходу, що враховує всі аспекти робочого життя у цьому секторі. Забезпечення справедливої, стабільної та стимулюючої системи оплати праці є важливим кроком у забезпеченні сталого розвитку сільського господарства та підтримці його ключового значення для глобальної економіки [19, 56].

В сучасному світі бізнесу та управління персоналом поняття "грейди" стає все більш важливим компонентом стратегії розвитку організації. Грейди визначають рівень та роль працівників у компанії, а стратегія їхнього розвитку є ключовим фактором в забезпеченні сталого успіху як індивіда, так і компанії в цілому. Ефективна стратегія розвитку грейдів передбачає чітке

визначення критеріїв просування. Організації повинні визначити, які навички, компетенції та досягнення вважатимуться ключовими для переходу на вищий грейд. Це дозволить працівникам розуміти, що саме необхідно розвивати для досягнення кар'єрних цілей. При цьому важливо створити систему навчання та розвитку, яка сприяє підготовці працівників до переходу на новий грейд. Це може включати в себе тренінги, менторську підтримку, участь у проектах та інші можливості для розвитку навичок та здібностей. Важливо, щоб ця система була прозорою та спрямованою на реальні потреби компанії та її співробітників. До того ж стратегія розвитку грейдів повинна враховувати індивідуальні потреби та амбіції працівників. Наявність гнучкості в планах кар'єрного росту дозволить пристосовувати підходи до кожного працівника, враховуючи його унікальні характеристики та мотивації.

Як вважають Дашко І.М, Крилов Д.В. та Михайліченко Л.В., старанні працівники можуть залишатися на своїх робочих місцях роками без надання можливості працевлаштування. В результаті підприємство втрачає можливість ефективно працювати, розвиватися і вчасно відзначати тих, хто цього дійсно заслуговує. Для моніторингу стандартів та контролю за професійною компетентністю співробітників керівництво будь-якого підприємства повинно проводити поточну атестацію працівників, тобто можна сказати, що питання атестації працівників сьогодні є дійсно важливим і потребує більшої уваги при оцінюванні розвитку працівників [15].

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція є загостреною, а ефективність визначає успіх організації, стратегія оплати праці на основі ключових показників ефективності (KPI) стає важливим інструментом управління та мотивації персоналу. Ця стратегія дозволяє зв'язати фінансовий стимул працівників з досягненням стратегічних цілей компанії та підвищує результативність на всіх рівнях [20, 48].

Тому важливо враховувати, що стратегія оплати праці на основі KPI повинна бути балансованою та враховувати якість роботи, а не тільки

кількість виконаних завдань. Підходячи до цього з урахуванням потреб робочого колективу, можна досягти гармонії між індивідуальними мотиваціями та стратегічними цілями організації. У підсумку, стратегія оплати праці на основі КРІ виступає як ефективний інструмент управління та стимулювання працівників в умовах високого темпу змін та конкурентоспроможності. Вона допомагає створити мотиваційну робочу атмосферу, в якій кожен працівник відчуває вагу своєї ролі у досягненні загальних стратегічних цілей компанії.

У зв'язку з суттєвими змінами в українському чинному законодавстві, що передбачають передавання ключових прав і обов'язків з оплати та мотивації праці від держави до виробників, виникла необхідність у створенні ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах.

Для того, щоб С(Ф)Г "Наташа" розробило найбільш адекватний мотиваційний механізм управління, пропонуємо використати універсальний методичний підхід до оцінки мотивації праці працівників різних кваліфікаційних категорій.

Проте, проблема важливості створення та розвитку системи мотивації праці в аграрних підприємствах поки не займає достатньої уваги керівництва підприємств, і тому вона залишається поза рамками прагматичних ідей та методологічного інструментарію для її розв'язання. Тим не менше, слабкість системи трудової мотивації саме визначає причину низької продуктивності аграрної праці.

При розгляді мотивації праці працівників аграрних підприємств насамперед слід акцентувати увагу на оцінці кількості, якості та складності праці (рис. 3.1).

Оцінка ефективності роботи всіх категорій працівників, що базується на визначенні обсягу або кількості виконаних завдань, своєчасності та якості їх виконання, безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Принцип "якість праці визначає якість продукції" є невід'ємним законом виробництва. Основною передумовою для оцінки

результатів праці є необхідність обліку всіх виконаних завдань за їхнім обсягом та в зазначені терміни. Адже саме ці поняття визначають кількість витраченої праці працівником, що визначає його продуктивність.

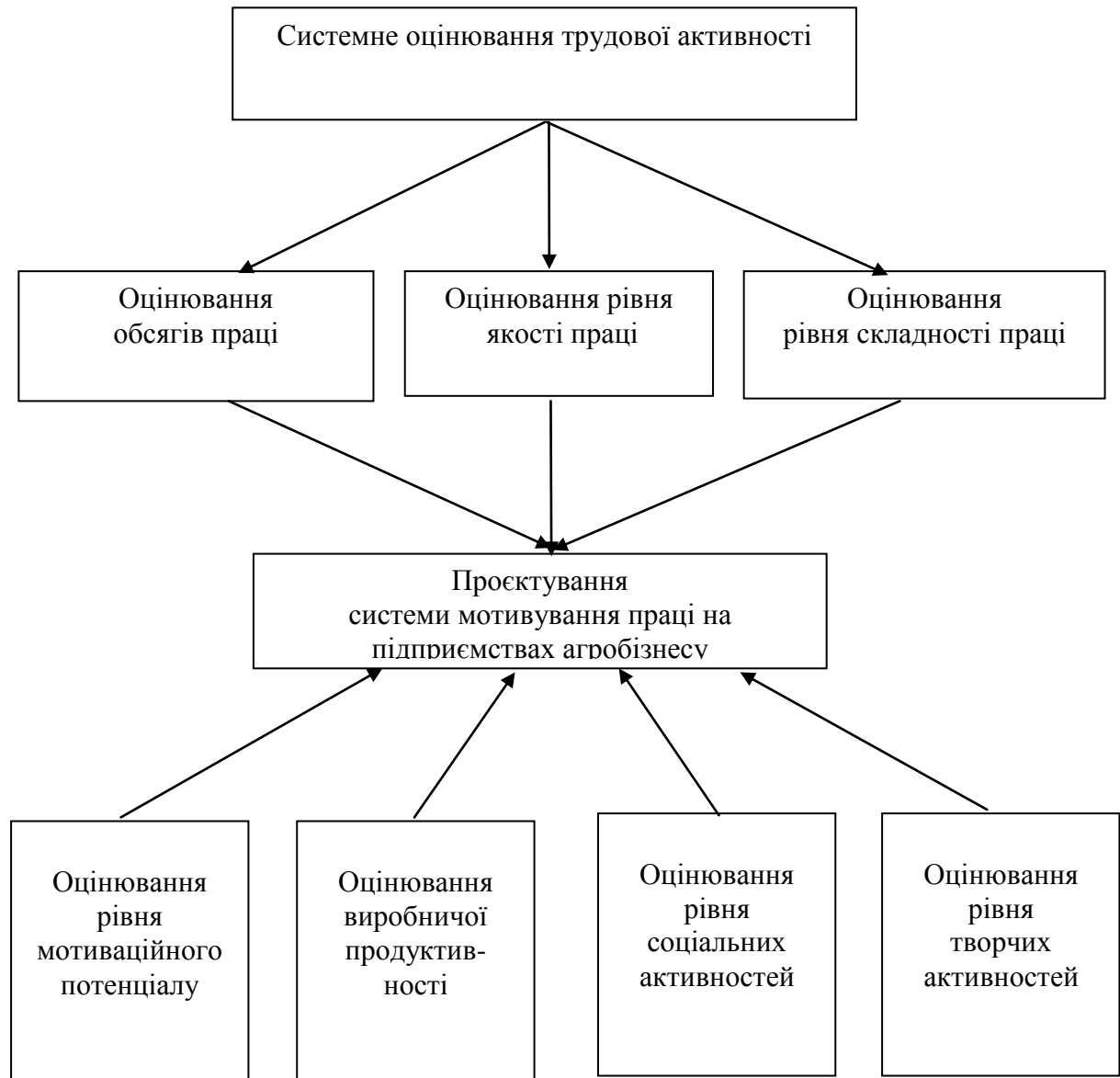


Рис. 3.1. Проектування сучасної системи мотивування праці на підприємствах аграрної сфери економіки

Оцінка результатів трудової діяльності всіх категорій працівників, що ґрунтується на визначенні обсягу або кількості виконаних завдань, вчасності та якості їх виконання, прямо визначає кінцеві показники ефективності

підприємства. Максимальна якість праці визначає якість продукції і виступає невід'ємним законом у виробництві. Передумовою для ефективної оцінки результатів праці є обов'язковий облік всіх виконаних завдань з точки зору їх обсягу та виконання у визначені терміни. Ці терміни та обсяги визначають кількість-продуктивність праці, витраченої співробітником.

Далі проведемо кількісну оцінку внеску праці, припускаючи високу якість виконання завдань, для працівників С(Ф)Г "Наташа" (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Моделювання оцінювання обсягу витрат праці у С(Ф)Г «Наташа» за 2023 р.

Працівник фермерського господарства	Обсяги відпрацювання за табелем робочого часу, годин Тз	Фактичні обсяги відпрацювання часу, годин Тфакт	Співвідношення Тфакт/Тз	Коефіцієнт рівня умовної корисності праці Крк
1	2659	2898	1,095	0,091
2	2614	2735	1,043	0,042
3	2587	2587	1,002	-
4	2346	2483	1,045	0,044
5	2479	2467	0,998	-
6	2107	2374	1,125	0,122
7	2115	2233	1,057	0,052
8	1895	2011	1,068	0,061
9	1966	1963	1,075	-
10	1752	1676	0,952	-
Середнє значення	2254	2341	1,045	0,045

Отримані результати у таблиці 3.1 свідчать про те, що серед десяти досліджуваних осіб двоє працівників працювали у межах встановленої норми корисності. Шість працівників виявили мотивацію до ефективного виконання завдань, а двоє осіб не виявили високої якості у своїй роботі, що призвело до проявів демотивації.

Обчислення параметрів оцінювання:

- у разі частки $T_{\text{факт}}/T_z = 1,0$, ми маємо рівень норми умовної корисності;

- у разі частки $T_{\text{факт}}/T_z > 1,0$, ми маємо високий рівень умовної корисної праці (мотивування);

- у разі частки $T_{\text{факт}}/T_z < 1,0$, ми маємо низький рівень умовної корисної праці (демотивування).

Обсяг умовно корисної праці, який витрачений як окремим працівником, так і загалом на підприємстві, що включає в себе розрахований робочий час, є ключовим для визначення не тільки заробітної плати, але й заохочувальних матеріальних виплат. Другий критерій оцінки результатів праці, який визначає якість виконаної роботи, полягає у наявності стандартів якості для кожного виконаного завдання. Ці стандарти повинні відповідати звичайним вимогам до виробничого завдання та бути передбаченими вчасно для виконавця. Якість виконаної роботи вимірюється через втрати часу, які підприємство може зазнати через усунення помилок, виправлення браку або їхні наслідки, особливо у рослинництві, де враховуються погодні умови.

На основі виявлених факторів мотивації праці розробимо логістичну факторно-критерійну модель мотивації праці, що представляє собою метод покращення системи мотивації праці заснований на кваліфікаційній оцінці окремого підрозділу господарства. Процес оцінки та його мотивації включає

дві ключові задачі: розробку процедур оцінки та створення документальної бази, яка визначає параметри моделі та вираховує кінцевий показник моделі. Для забезпечення об'єктивності моделі оцінки та отримання довіри від працівників у визначенні їхньої трудової діяльності, демократія участі працівників у процесі оцінки є основним принципом. Без цього може бути важко гарантувати, що отримана оцінка стане ефективним фактором в системі високоякісної мотивації праці [28, 37].

Оціночна картка ефективності є планом, який вказує на досягнення підприємством своїх цілей у визначений період часу та при наявності ресурсів. Термін, який охоплює оціночну картку ефективності, повинен враховувати час для постановки виробничих завдань, їх виконання та оцінки кінцевих результатів протягом визначеного періоду. У цьому контексті використовується оціночна картка трудової діяльності працівників господарства, яка використовується під час дослідження для виявлення логістичної оцінки мотивації праці. Застосування розробленої факторно-критерійної моделі мотивації праці дозволило оцінити трудову діяльність агронома С(Ф)Г "Наташа".

Важливою проблемою, яка існує в аграрних підприємствах, включаючи С(Ф)Г "Наташа", є недосконалість інформаційних технологій і відсутність комп'ютерних програм, які можуть значно полегшити та поліпшити роботу. Для вирішення цієї проблеми ключову роль відіграють сучасні інформаційні технології. Без використання комп'ютерної техніки неможливо розраховувати на успішну роботу підприємства.

При встановленні оплати праці працівникам рекомендується враховувати отримані результати оцінки та включати їх в структуру заробітної плати.

Таким чином, формульна модель нарахування премій співробітникам С(Ф)Г «Наташа» виглядатиме так:

$$Пп = \left(\frac{ЗПосн.}{1 + \frac{Кмп + Ква + Кса + Кта}{4}} \right) * \left(\frac{Кмп + Ква + Кса + Кта}{4} \right) + З.Пос. * К.ук; \quad (3.1)$$

де Пп – обсяг преміювання, грн.;

З.Пос. – рівень основної заробітної платні протягом місяця;

К.мп – коефіцієнт оцінювання рівня мотиваційного потенціалу співробітника;

К.ва – коефіцієнт оцінювання рівня виробничої продуктивності співробітника;

К.са – коефіцієнт оцінювання рівня соціальних активностей співробітника;

К.та – коефіцієнт оцінювання рівня творчих активностей співробітника;

К.ук – коефіцієнт оцінювання рівня умовної корисності.

Враховуючи отриманий коефіцієнт корисності та оцінку трудової діяльності агронома, ми проведемо розрахунок розміру його бонусу (премії).

Основна сума його заробітної плати становитиме 13470,0 грн.

$$Пп = \left(\frac{13470}{1 + \frac{0,69 + 0,76 + 0,81 + 0,38}{4}} \right) * \left(\frac{0,69 + 0,73 + 0,81 + 0,38}{4} \right) + 13470 * 0,06$$

Таким чином, за результатами розрахунків,

Пп = 10553,15 грн.

Отже, обсяг премії агронома С(Ф)Г «Наташа» складе 10553,15 грн., а рівень середньомісячної оплати праці у цілому становитиме $13470 + 10553,15$ грн = 24023,15 грн.

У випадку, коли коефіцієнт корисності працівника менший за 0, відповідна сума вираховується з його заробітної плати. Призначення премії доцільно проводити впродовж наступного кварталу за результатами попереднього, оскільки оцінка трудової діяльності здійснюється щоквартально.

Застосування у стратегічній перспективі С(Ф)Г «Наташа» моделі матеріального стимулювання на основі оцінки трудової діяльності працівників аграрних підприємств має наступні переваги:

- зацікавленість працівників у високоякісному виконанні своїх професійних обов'язків та стимулювання їх соціальної та творчої активності.
- проведення атестації та облік рівня якості кваліфікаційних знань працівників, оцінка обдарованості особистості.
- автоматизація процесу оцінки трудової діяльності.
- відстеження мотиваційного потенціалу, виробничої, соціальної та творчої активності працівників.
- моделювання нарахунків регламентованого матеріального заохочення.
- автоматичне формування поточних облікових документів для нарахування матеріальних заохочень та індивідуальних відомостей за категоріями працюючих.

З підвищенням матеріального добробуту працівників С(Ф)Г «Наташа» важливо звертати увагу на умови і характер виконаної роботи. Мотивація повинна бути комплексною, включаючи як матеріальні, так і моральні складові. Впровадження комплексного підходу до мотивації персоналу у С(Ф)Г "Наташа", який враховує моральне стимулювання та відповідну

оплату за виконану роботу, сприятиме створенню умов для підвищення продуктивності праці та оптимізації ефективності системи мотивації.

Обуреність, спричинена зниженням продуктивності, наслідками інфляції та загальними проблемами економічної та політичної кризи в Україні, вимагає знаходження та випробування різних методів підвищення матеріальної зацікавленості працівників сільськогосподарських підприємств. У недавні часи значно більше уваги приділяється системі колективного розподілу прибутку, яка поєднується зі зусиллями в галузі автоматизації, партисипативного вирішення проблем та покращення якості трудового життя. Такий розподіл прибутку обіцяє значні переваги для підвищення продуктивності праці та більш ефективного використання сировини і капіталу. Система матеріальної винагороди завжди виступала основою для побудови корпоративної культури, оскільки, перед постановкою перед людьми високих цілей, важливо впевнитися, що їх праця буде адекватно винагороджена.

У ході дослідження було виявлено, що у С(Ф)Г "Наташа" в 2023 році в порівнянні з 2019 роком спостерігається тенденція до зменшення чисельності працівників. Однією з причин цього явища є недостатня заробітна плата, яка не задовольняє мінімальні потреби працездатного населення. Враховуючи, що працівники господарства зайняті постійно, що підтверджується відсутністю високого попиту на трудові ресурси та низьким рівнем їх мобільності, можливо розглядати впровадження системи матеріальної винагороди на основі єдиної тарифної сітки в галузі аграрного сектора економіки (оновлена тарифна система для сільськогосподарських підприємств).

Основною складовою запропонованої системи є мінімальна заробітна плата, до якої також включається надбавка за розряд, надбавка за рівень освіти, додаткова оплата за стаж та кваліфікаційна надбавка. Остання залежить від результатів атестації працівників, їх засвоєння нових

спеціальностей, успішності в навчанні на робочому місці та інших аспектів (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Система підвищувальних нормативних тарифних коефіцієнтів за рівень освіти, стажу та кваліфікації співробітників

Критерії оцінювання	Параметри шкали	Рівень коефіцієнту
Рівень освіченості	з неповною середньою	0,900
	з середня	1,000
	з середньою спеціальною	1,300
	з вищою	1,700
Стаж трудової діяльності	до трьох років	1,000
	три-п'ять років	1,150
	п'ять-десять років	1,300
	десять-п'ятнадцять років	1,450
	понад п'ятнадцять років	1,600
Рівень кваліфікації	здобуття нового фаху	1,200
	підвищення рівня кваліфікації	1,150
	надання раціоналізаторських пропозицій, наявність винаходів	1,100
	відсутність доган та штрафів	1,200

Для установлення тарифікації для працівників різних спеціальностей, а також керівників і фахівців у С(Ф)Г "Наташа" пропонується використовувати тарифну сітку, яка складається з дванадцяти розрядів. Така тарифна сітка є найбільш доцільною, оскільки дозволяє ефективно розподілити всі види спеціальностей працівників сільського господарства з належним кроком зростання (табл. 3.3).

Таким чином, рівень середньомісячної заробітної платні за запропонованою системою складатиме:

$$ЗПп = ТСс * К_{осв} * К_{стж} * К_{квл} \quad (3.1.)$$

де ТСс – рівень тарифної ставки відповідно з тарифним розрядом;

$K_{осв}$ – параметри підвищувального коефіцієнту за рівень освіти;

$K_{стж}$ – параметри підвищувального коефіцієнту за стаж трудової діяльності;

$K_{квл}$ – параметри підвищувального коефіцієнту за рівень кваліфікації.

При визначенні річної заробітної плати рекомендується враховувати наступні види заохочувальних і стимулюючих виплат:

- премію за результатами праці, яка становить до 10,0 % чистого прибутку підприємства і розподіляється пропорційно основній заробітній платі працівників;

- компенсації, орієнтовані на конкретні умови праці та життя працівників, такі як витрати на житло, транспорт, мобільний зв'язок тощо;

- бонуси в різних формах, що можуть включати додаткову винагороду і інші види стимулюючих виплат.

У фонд матеріальної винагороди за працю включаються заробітна плата, яку отримує працівник під час трудової діяльності, і вихідна допомога. Розмір вихідної допомоги пропонується зв'язувати із стажем працівників, рівнем освіти та причинами звільнення.

Алгоритмізація розрахунків обсягу вихідної допомоги співробітнику, грн.:

$$РПп = ТСс * К_{зв} * К_{осв} * К_{стж} \quad (3.2.)$$

де $K_{зв}$ – параметри коефіцієнту з урахуванням причини звільнення;

$K_{осв}$ – параметри підвищувального коефіцієнту за рівень освіти;

$K_{стж}$ – параметри підвищувального коефіцієнту за безперервний стаж трудової діяльності у фермерському господарстві.

Коефіцієнт, який враховує причину звільнення, буде різним для працівників, які припинили трудовий контракт з поважних причин - 1,00; для тих, хто звільнився за особистим бажанням або за порушення трудової дисципліни - 0,50. Велике значення в системі визначення вихідної допомоги має безперервний стаж роботи на підприємстві.

Наприклад, якщо стаж працівника на підприємстві до десяти років, то коефіцієнт складатиме 1,0; для десяти-двадцяти років - 2,0; двадцять-тридцять років - 3,0; понад тридцять років - 4,0.

Важливо акцентувати увагу керівництва на підвищенні ефективності мотивації праці робітників С(Ф)Г «Наташа». Вибір мотиваційної стратегії повинен ґрунтуватися на аналізі ситуації та вибраному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Управління мотивацією слід проводити за допомогою різноманітних методів: використання грошей як міри винагороди та стимулу; застосування покарань; розвиток співучасті; мотивація через саму роботу; винагороди та визнання досягнень; залучення людей до управління; заохочення та винагороди за групову роботу; обмеження негативних факторів.

Для стимулювання праці, а насправді, для забезпечення необхідного рівня активності персоналу, є доцільними наступні кроки: визначити набір цінностей, які будуть визначати мотивацію персоналу. Цей набір має враховувати основні потреби і інтереси людей, і відображений у формі пільг, переваг та заохочень, які визначені у документі "Правила внутрішнього трудового розпорядку господарства" та інших локальних нормативно-правових актах; визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси та можливості для їх задоволення; конкретизувати види трудової діяльності, які необхідні для господарства і які варто мотивувати; організувати роботу

так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних зусиль, часу та здатність відновити свою працездатність; узгодити певні види діяльності з набором цінностей та переваг; при найманні працівника дізнатися про його мотиви, інтереси та систему цінностей.

В господарстві відділу кадрів слід активно вивчати мотивацію, адаптуючись до постійних змін потреб, інтересів, цінностей працівників у сфері праці. Мотиваційна стратегія повинна фокусуватися на аналізі мотиваційних факторів та їх впливі на результативність праці. Мотиваційний моніторинг у С(Ф)Г «Наташа» має сприяти визначенню найефективніших стимулів та засобів впливу на поведінку конкретних працівників для досягнення індивідуальних та загальних цілей господарства.

Моніторинг мотивації включає проведення регулярних опитувань та аналіз існуючої економічної, соціологічної та психологічної інформації. Для оцінки мотивації праці в динаміці та її взаємозумовленості та взаємозв'язку з соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик, до яких відносяться:

Характеристика трудової діяльності та якості трудового потенціалу, такі як професійно-кваліфікаційний склад працівників, якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили, стан зайнятості, оцінка конкурентоспроможності працівників, форми та методи матеріального стимулювання і їх ефективність, форми та методи негативної мотивації і їх ефективність, умови та організація праці, рівень продуктивності праці, рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності, роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників, основні мотиви трудової діяльності і зміни в їх структурі.

Показники рівня життя, такі як номінальна заробітна плата, структура доходів, диференціація доходів, структура витрат, реальний бюджет

працівників та їх сімей, рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури, екологічна ситуація, особиста безпека.

Характеристики стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави та соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Протягом тривалого часу вирішення проблем агропромислового комплексу здебільшого фокусувалося на матеріально-ресурсних аспектах виробництва, таких як оновлення технічного парку, механізація виробничих процесів і т. ін. Однак у цьому контексті мало приділялося уваги людському фактору. Для досягнення ефективного управління підприємством необхідно використовувати соціологічні знання про працівників, їхню поведінку, навички, мотивацію і потреби.

Мотивація працівників фермерського господарства "Наташа" базується на стимулюванні працівників для вибору конкретного підприємства та професії. Молоді споживачі робочої сили оцінюють можливості роботодавця за умовами, рівнем оплати і соціально-економічним положенням. Стійкі мотиви до зайнятості формуються через застосування різноманітних стимулів, включаючи матеріальні та нематеріальні.

Проте, перш ніж удосконалювати мотивацію, слід приділити увагу уникненню вимирання сільських територій. Сільське населення потребує доступу до медичного обслуговування, повноцінної освіти, культурних та духовних цінностей. Негативна демографічна ситуація на селі пов'язана з урбанізацією молоді, яка шукає роботу та має високий стимул для промислової праці у великих містах. Зазначається важливість розвитку мотивації праці та соціальної сфери у сільській місцевості.

Фермерське господарство "Наташа" застосовує певну систему мотивації праці, однак виявлено, що цього недостатньо. Тому можна розглянути введення таких нововведень: підвищення рівня заробітної плати; встановлення стимулів для робітників у вигляді винагород, додаткових оплат

та визнання їхньої праці; залучення працівників до участі у процесах управління.

Для задоволення потреб працівників у відпочинку та поліпшенні здоров'я, важливо збільшити кількість безкоштовних відпусток до санаторіїв. Також слід враховувати таланти робітників та їхніх дітей, сприяючи їхній самореалізації, що усуває психологічне незадоволення.

Крім матеріальних потреб, працівники повинні відчувати, що їхня робота має значення і приносить результат, який задовольняє не лише їхні власні потреби, але й потреби інших людей.

3.2. Логістичне моделювання стратегічних заходів з поліпшення мотиваційного менеджменту аграрного підприємства

Аграрні підприємства у сучасному світі стикаються з рядом викликів, таких як глобалізація, зміни клімату, високі технологічні вимоги та невизначеність на ринках сільськогосподарської продукції. У такому середовищі ефективний мотиваційний менеджмент стає важливою складовою успішного функціонування аграрних підприємств. Логістичне моделювання в контексті стратегічних заходів може стати ключовим інструментом для досягнення високого рівня мотивації та підвищення продуктивності працівників.

Тому логістичне моделювання стратегій з поліпшення мотиваційного менеджменту аграрного підприємства є ключовим елементом досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності. Системний підхід до аналізу та оптимізації процесів мотивації дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі та забезпечувати стабільний розвиток [25, 36].

Для оцінки ефективності заходів з мотивації на аграрному підприємстві "Наташа" пропонується використовувати метод логістичного моделювання.

Цей підхід дозволяє оптимізувати заходи, спрямовані на покращення стратегії мотиваційного менеджменту. Оптимізація стратегічних мотиваційних заходів є ключовим етапом для прийняття раціональних управлінських рішень. Вибір найбільш ефективного варіанту рішення з можливих альтернатив є основною метою оптимізації управлінських рішень.

При цьому запропоновано досягти щорічного зростання продуктивності праці на підприємстві "Наташа" не менше ніж на 15,0% шляхом вдосконалення системи мотивації. При цьому бюджет на впровадження поліпшень у мотиваційній системі не повинен перевищувати 150 000 грн. Обмеження в економіко-математичній моделі можна об'єднати в чотири групи.

Так, перша група обмежень стосується максимальних та мінімальних витрат на працю під час впровадження заходів.

$$(X1) \geq 23; (X2) \geq 25; (X3) \geq 31; (X4) \leq 25; (X5) \geq 27; (X6) \leq 23; \\ (X7) \geq 27; (X8) \leq 31; (X9) \geq 23; (X10) \leq 21.$$

Друга група обмежень за цілеорієнтованим збільшенням рівня продуктивності роботи працівників:

$$[(0,04(X1) + 0,10(X2) + 0,11(X3) + 0,08(X4) + 0,11(X5) + 0,12(X6) + \\ 0,05(X7) + 0,08(X8) + 0,11(X9) + 0,03(X10) + 0,07(X11) + 0,12(X12)] / [(X1) + \\ (X2) + (X3) + (X4) + (X5) + (X6) + (X7) + (X8) + (X9) + (X10) + (X11) + (X12)] \\ \geq 15,0;$$

Тоді маємо:

$$[(-0,04)X1 + 0,01X2 + 0,02X3 + (-0,02)X4 + 0,03X5 + 0,02X6 + (-0,03X7) + \\ 0,02X8 + 0,01X9 + (-0,05X10) + (-0,03X11) + 0,02X12] \geq 0.$$

Третя група – за максимальними грошовими витратами на одну людино-годину:

$$190,5(X1) + 193,3(X2) + 140,3(X3) + 170,3(X4) + 140,8(X5) + 130,3(X6) + 100,7(X7) + 210,8(X8) + 180,7(X9) + 210,1(X10) \leq 150\,000.$$

Четверта група – за невід’ємними значеннями змінних величин логістичної моделі задачі:

$$\text{від } (X1) \text{ до } (X10) \geq 0$$

Таблиця 3.5.

Логістичне моделювання стратегічних заходів з поліпшення мотиваційного менеджменту аграрного підприємства

Перелік заходів та змінних задачі	Затрати праці на здійснення заходу, людино-години		Ціле-орієнтований рівень збільшення продуктивності роботи працівників, %	Грошові витрати на одну людино-годину
	мінімальне	максимальне		
Поліпшення системи охорони праці (X.1)	23		4	190,5
Модернізація технічних засобів інформаційно-комунікаційного забезпечення праці (X.2)	25		10	190,3
Забезпечення належного мікроклімату та ергономіки на робочих місцях (X.3)	31		11	140,3
Можливості для покращення фахової компетентності (X.4)		29	11	170,3
Удосконалення соціальної інфраструктури (X.5)	27		12	140,8
Покращення морально-психологічного клімату (X.6)		23	5	130,3
Поліпшення транспортного	27		8	100,7

забезпечення працівників для виробничих потреб (X.7)				
Удосконалення системи оплати праці (X.8)		31	11	210,8
Розвиток системи морального стимулювання працівників (X.9)	23		3	180,7
Покращення умов для сприяння загальному творчому розвитку працівників (X.10)		21	7	230,1

Цільовою функцією було обрано мінімальні грошові витрати на реалізацію заходів з поліпшення мотиваційного менеджменту фермерського господарства:

$$190,5(X1) + 190,3(X2) + 140,3(X3) + 170,3(X4) + 140,8(X5) + 130,3(X6) + 100,7(X7) + 210,8(X8) + 180,7(X9) + 210,1(X10) = > \text{мінімальне значення.}$$

Матриця економіко-математичної-моделі задачі та її розв'язку наведені у додатку Б.

Після вирішення розв'язку логістичної економіко-математичної задачі було встановлено, що оптимальним варіантом (найменші витрати) є комбінування таких заходів з поліпшення мотиваційного менеджменту аграрного підприємства:

- 23 людино-години – поліпшення системи охорони праці (X.1);
- 25 людино-години – модернізація технічних засобів інформаційно-комунікаційного забезпечення праці (X.2);
- 32 людино-години – забезпечення належного мікроклімату та ергономіки на робочих місцях (X.3);
- 20 людино-години – покращення морально-психологічного клімату (X.6);
- 30 людино-години – удосконалення системи оплати праці (X.8);
- 18 людино-години – покращення умов для сприяння загальному творчому розвитку працівників (X.10).

Обмеження за максимальними грошовими витратами на усі заходи складатимуть близько 138 864,37 грн. Це дещо менше від запланованих максимальних витрат 150 000 грн. Отже, використання логістичного економіко-математичного моделювання дозволяє підприємству визначити оптимальні заходи для покращення системи мотивації персоналу, максимізуючи ефективність при мінімізації витрат.

У змаганні за талановитих фахівців та забезпеченні стабільного розвитку аграрного бізнесу, необхідно розглядати мотивацію як стратегічний ресурс. Логістичне моделювання дозволяє визначити оптимальні шляхи оптимізації мотиваційного процесу. Наприклад, важливо аналізувати внутрішні фактори, такі як корпоративна культура, системи винагород та можливості професійного розвитку. Далі, врахування зовнішніх впливів, таких як економічні та соціокультурні тренди, дозволяє підприємствам адаптувати свою стратегію мотивації до змін на ринку.

Отже, на основі теоретичних положень та аналізу діяльності підприємства в сфері виробництва з використанням інформаційних технологій, ми будемо розраховувати показники економічної ефективності. Це буде здійснено у контексті вдосконалення системи мотивації в С(Ф)Г "Наташа" за допомогою представленої методології у таблиці 3.6. Для цього задіяно спеціальний метод екстраполяції.

Таблиця 3.6

Прогнозовані індикатори економічної ефективності після реалізації заходів з поліпшення стратегії мотиваційного менеджменту у фермерському господарстві «Наташа»

Показник	До удосконалення,	Після удосконалення, 2025 р.	Рівень відхилення, (+/-)
Одержано на 100 гектарів			

сільськогосподарських угідь, тис. грн.:			
- валового доходу	1931,7	2154,2	+ 222,5
- прибутку	252,2	290,4	+ 38,2
Рівень рентабельності, %	15,3	22,9	+7,6 в.п.
Рівень річної продуктивності праці (у розрахунку на одного середньорічного працівника), тис. грн.	267,0	302,5	+35,5

Таким чином, рівень річної продуктивності праці у розрахунку на одного середньорічного працівника фермерського господарства «Наташа» збільшиться. В умовах постійних змін і викликів в сільському господарстві, вдосконалення стратегій управління та мотивації персоналу є ключовим елементом забезпечення стабільності та ефективності фермерського господарства. Це підтверджує важливість впровадження заходів з поліпшення стратегії мотиваційного менеджменту та встановлення прогнозованих індикаторів економічної ефективності після реалізації відповідних заходів.

Інформація, представлена у таблиці 3.6., свідчить про ефективність системи мотивації праці на підприємстві та надає уявлення про те, як ця ситуація може змінитися при впровадженні конкретних заходів для її удосконалення. Таким чином, можна зробити висновок, що вдосконалення мотиваційного менеджменту в С(Ф)Г "Наташа" призведе до позитивних результатів, оскільки усі показники, які були розраховані, перевищують вихідні дані перед удосконаленням.

Стратегічні заходи з поліпшення мотиваційного менеджменту можуть також включати в себе впровадження систем винагород, які стимулюють досягнення цілей та перевершення очікувань. Застосування логістичних моделей дозволяє точно визначити, які види винагород найбільше ефективні

для різних груп працівників та які метрики варто використовувати для оцінки їхньої ефективності.

При аналізі загальної матриці SWOT можна відзначити, що області стратегічних переваг (СП) та стратегічних недоліків (СН) в числовому вираженні майже однакові за величиною. Найбільший внесок робить область стратегічних недоліків (34,6%). Це свідчить про можливість зменшення слабких сторін підприємства завдяки зовнішнім можливостям. У той же час, сильні сторони підприємства можуть бути ослаблені через численні загрози для фермерського господарства, оскільки область стратегічних загроз (СЗ) складає всього 15,8% (рис. 3.2).

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище		Перелік можливостей	Оцінювання у балах	Перелік загроз	Оцінювання у балах
					34		23
Перелік сильних сторін	Оцінювання у балах	Поле СІМ			Поле СІЗ		
	16	25,9 %			15,8 %		
Перелік слабких сторін	Оцінювання у балах	Поле СЛІМ			Поле СЛІЗ		
	22	34,6 %			21,7 %		

Рис. 3.2. Матриця стратегічного SWOT-аналізу для фермерського господарства „Наташа”

На підставі матриці SWOT-аналізу фермерського господарства «Наташа» у найближчій перспективі варто запропонувати такі елементи стратегічного розвитку:

1. У С(Ф)Г «Наташа» доцільно частково передати на аутсорсинг бізнес-процес «розробка стратегії мотивування працівників», що дозволить фахове проведення спеціалізованою консалтинговою організацією таких заходів як поліпшення системи охорони праці, модернізація технічних засобів інформаційно-комунікаційного забезпечення праці, забезпечення належного мікроклімату та ергономіки на робочих місцях, покращення морально-психологічного клімату, удосконалення системи оплати праці та покращення умов для сприяння загальному творчому розвитку працівників.

2. З метою зменшення втрат підприємства від форс-мажорних обставин в умовах воєнного стану доцільним є використання такого інструменту як часткове страхування активів.

Використовуючи ці стратегії фермерське господарство „Наташа” зможе краще реалізувати власні цілі та стратегію розвитку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Аграрний сектор, як об'єкт стратегічного управління, вимагає комплексного та системного підходу для досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Стратегічне планування та управління ефективно взаємодіють, визначаючи шляхи розвитку аграрного бізнесу та забезпечуючи його стійкість в умовах сучасного світу. Динаміка сучасного аграрного бізнесу вимагає постійного удосконалення стратегій та адаптації до змін в зовнішньому середовищі. Важливо враховувати такі аспекти, як глобалізація ринків, зростання екологічної свідомості споживачів, та технологічні інновації. Однією з ключових стратегій для аграрного бізнесу є диверсифікація. Замість обмеження лише однієї галузі виробництва, фермерські підприємства можуть розглядати можливість розширення асортименту продукції, включаючи ефективне використання сільськогосподарського землеробства, тваринництва, та агротуризму. Це дозволяє зменшити ризики та забезпечити стабільність у виробничому процесі.

2. Стратегічний менеджмент також відіграє ключову роль у плануванні ресурсів та управлінні обмеженими ресурсами в умовах воєнної економіки.

Оптимізація використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів стає важливим завданням для забезпечення ефективності та виживання підприємства. Крім того, планування витрат та врахування стратегічних резервів стають невід'ємною частиною стратегічного менеджменту в умовах воєнного стану. Ще одним важливим аспектом стратегічного менеджменту є розвиток резервних планів та стратегій. Здатність швидко переорієнтувати діяльність та впроваджувати альтернативні стратегії може бути вирішальною у випадку непередбачених обставин чи змін на ринку. Гнучкість та реагування на зміни є ключовими складовими стратегічного успіху в умовах надзвичайних ситуацій.

3. Селянське (фермерське) господарство «Наташа» Синельниківського району Дніпропетровської області знаходиться за 30 км від районного центру і залізничного вузла Синельникове. Наразі землі господарства розташовані за 70-80 км від лінії бойових дій у Запорізькій області. При цьому обмежена логістика ускладнює експорт та імпорт ресурсів чи сільськогосподарської продукції, що впливає на доходи фермерів. Загроза сприяє і евакуації кваліфікованих кадрів, а також вилученню робочої сили через військову мобілізацію. Наразі це призводить до недостатньої кількості робочих рук для виконання сільськогосподарських завдань.

4. Протягом останніх років показник фондооснащеності підприємства збільшився на 12,4%. Це досягнуто завдяки зростанню середньорічної вартості основних виробничих активів та зменшенню площі сільськогосподарських угідь на 15,8%. С(Ф)Г «Наташа» головним чином спеціалізується на вирощуванні зернових культур, таких як пшениця, кукурудза на зерно, а також соняшник. Зменшення обсягів рослинництва було викликане скороченням земельної площі. Розрахунки показують, що на протязі останніх 5 років рівень спеціалізації в С(Ф)Г «Наташа» був середнім. До того ж спеціалізацію С(Ф)Г Наташа ми можемо визначити і як зерно-олійну із перспективою на розвитку тваринництва. Протягом останніх років на підприємстві відбулася зменшення чисельності працівників, зайнятих у

сільськогосподарському виробництві, а саме на 2,78%. Тим не менше, продуктивність праці відзначилася зростанням на 38,48%. У додаток до цього зафіксовано збільшення кількості відпрацьованих тисяч людино-годин щорічно, а саме на 23,61%. Таким чином, можна визначити, що трудові ресурси на підприємстві використовуються досить ефективно, що підтверджується підвищенням показників продуктивності праці.

5. Економічні показники С(Ф)Г «Наташа» змінилися, а саме виробництво валової продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зменшилося на 7,84 %, передусім за рахунок скорочення площі сільськогосподарських угідь. Валова та товарна продукція за аналізований період також зменшилася на 7,82 %. Це, зокрема, сталося і за рахунок зменшення цін на вироблену продукцію через проблеми з логістикою. Рівень рентабельності в 2022 році становив 15,03%, що на 21,05 % менше ніж у довоєнному 2020 році. Згідно з результатами регресійного аналізу можна зробити висновок, що існує тенденція до подальшого зниження врожайності зернових в С(Ф)Г «Наташа». Цей прогноз базується на умові незміни зовнішніх факторів, які впливають на врожайність. Для покращення ситуації рекомендується впровадження заходів, таких як введення зрошення на посівних площах та оптимізація внесення добрив шляхом підвищення їхньої ефективності та структуризації.

6. Здійснивши аналіз наявного стану С(Ф)Г «Наташа», можна узагальнити, що за досліджуваній період: загальна земельна площа фермерського господарства зменшилася через перехід частини власників паїв до інших сільськогосподарських товаровиробників; аграрне підприємство більше спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, а саме на вирощуванні соняшнику та кукурудзи на зерно, пшениці (тобто спеціалізація підприємства зерно-олійна); трудові ресурси на підприємстві використовуються відносно ефективно, про що свідчить підвищення індикаторів продуктивності праці; сільськогосподарське підприємство залишається рентабельним, хоча рівень цього показника й суттєво зменшився.

Після аналізу SWOT для фермерського господарства "Наташа" можна дійти до висновку, що на підприємстві є важливі сильні сторони, що формує передумови для подальшого розвитку. З огляду на слабкі сторони, рекомендація полягає в акцентуванні зусиль на оптимізації бізнес-процесів і витрат підприємства, формування стратегій ресурсозбереження, а також підтримці мотивації персоналу. Крім того, у фермерського господарства існують загрози та слабкі сторони, які наразі здебільшого складно усунути. За цих умов важливим є інвестування у підвищення кваліфікації персоналу, подання заявок для участі у проєктах з метою залучення додаткових ресурсів та долучення до кооперативних і інтеграційних об'єднань у сільському господарстві. А тривалі умови воєнного стану спонукають до пошуку альтернативних джерел для інвестування виробництва, а також скорочення горизонту стратегічного планування.

7. Під час дослідження виявлено, що у С(Ф)Г "Наташа" в 2023 році в порівнянні з 2019 роком спостерігається тенденція до зменшення чисельності працівників. Однією з причин цього явища є і недостатня заробітна платня. Тому наразі доцільно розглядати впровадження системи матеріальної винагороди на основі тарифної сітки. Основною складовою запропонованої системи є мінімальна заробітна платня, до якої також включається надбавка за розряд, надбавка за рівень освіти, додаткова оплата за стаж та кваліфікаційна надбавка. Остання залежить від результатів атестації працівників, їх засвоєння нових спеціальностей, успішності в навчанні на робочому місці та інших аспектів. До того ж з метою зменшення втрат підприємства від форс-мажорних обставин в умовах воєнного стану доцільним є використання такого інструменту як часткове страхування активів. Використовуючи ці стратегії фермерське господарство „Наташа” зможе краще реалізувати власні цілі та стратегію розвитку.

8. У С(Ф)Г «Наташа» доцільно частково передати на аутсорсинг бізнес-процес «розробка стратегії мотивування працівників», що дозволить фахове проведення спеціалізованою консалтинговою організацією таких заходів як

поліпшення системи охорони праці, модернізація технічних засобів інформаційно-комунікаційного забезпечення праці, забезпечення належного мікроклімату та ергономіки на робочих місцях, покращення морально-психологічного клімату, удосконалення системи оплати праці та покращення умов для сприяння загальному творчому розвитку працівників. Вибір найбільш ефективного варіанту рішення з можливих альтернатив є основною метою оптимізації управлінських рішень. Обмеження за максимальними грошовими витратами на усі заходи складатимуть близько 138 864,37 грн. Це дещо менше від запланованих максимально можливих витрат. Отже, використання логістичного економіко-математичного моделювання дозволяє підприємству визначити оптимальні заходи для покращення системи мотивації персоналу, максимізуючи ефективність при мінімізації витрат.

Як наслідок, очікується, що рівень річної продуктивності праці у розрахунку на одного середньорічного працівника фермерського господарства «Наташа» збільшиться. В умовах постійних змін і викликів в сільському господарстві, вдосконалення стратегій управління та мотивації персоналу є ключовим елементом забезпечення стабільності та ефективності фермерського господарства. Це підтверджує важливість впровадження заходів з поліпшення стратегії мотиваційного менеджменту та встановлення прогнозованих індикаторів економічної ефективності після реалізації відповідних заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України. [№ 3494-IX від 22.11.2023](#), ВВР, 2023, № URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 18.01.2024)
2. Господарський кодекс, № 3686-17. URL: <http://www.zakon2.gada.gov.ua>
3. Закон України „Про фермерське господарство” URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/973-15>
4. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
5. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К: ЦУЛ, 2012. 224 с.
6. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2016. 376 с.
7. Березіна Л.М. Актуальні проблеми використання ресурсів аграрних підприємств *Вісник Черкаського національного університету (Серія економічні науки)*. Вип. 4, БІЦ ЧНУ, 2018. С. 12-22.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. Посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.
9. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств виробничого сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.

- 10.Гадзевич О.І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика: Навчальний посібник. К.: КОНДОР, 2015. 400 с.
 - 11.Герасименко С.С. Статистика: Підручник. К.: КНЕУ, 2000. 235 с.
 - 12.Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством. К. : КНЕУ, 2013. 360 с.
 - 13.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К : Алерта, 2014. 480 с.
 - 14.Горбаль Н.І., Крохмальна Я.О. Безвідходне виробництво в Україні: досвід ЄС. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. №2. С. 149-156.
 - 15.Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2022. № 179. С. 50-55.
 - 16.Декалюк О. Формування в роботі керівника алгоритмів стратегічного управління потенціалом підприємства. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2022, 35: 189-196.
 - 17.Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підруч. Київ : Каравела, 2015. 464 с.
 - 18.Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: підручник. Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2009. 560 с.
 - 19.Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник. Харків: Консул, 2010. 208 с.
 - 20.Задоя В.О., Чаркіна Т.Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Review of Transport Economics and Management*, 2022, 8 (24): 72-80.
 - 21.Корецький М.Х., Дацій О.І., Дегтяр А.О. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
- Єфанов С. Управління інноваційними процесами в умовах воєнної економіки / С. Єфанов // *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27-28 жовтня 2022 р. : Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 290–292.*

22. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2010. 407 с.
23. Коефіцієнт варіації. URL: <http://statistica.ru/glossary/general/koeffitsient-variatsii/>
24. Коваленко О, Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2019. 808 с.
25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
26. Кустріч, Л. О., & Кустріч, В. І. (2022). Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*, (4), 34-38.
27. Куцик П.О. (2022). Когнітивний підхід до формування стратегії підприємства на основі “Data Mining” і SWOT-аналізу. *Економічний аналіз*, 32(2), 243-251.
28. Леськова С.В. Стратегічне планування у практиці управління персоналом сучасного підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, 2022, 68: 91-96.
29. Маркіна І. А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент : навч. посіб.; Полтав. держ. аграр. акад. Полтава : ПДАА, 2019. 230 с.
30. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2006, 320 с.
31. Маркіна І.А., Аксюк Я.А. Апробація моделі концепції активного маркетинга зернопереробного підприємства. *Український журнал практичної економіки*. 2019, № 4 (3). С. 217-228.
32. Метод «Діаграма Ісікави». URL: www.inventech.ru/pub/mthods/metod-0019.
33. Мушкевич Ю. В. (2022). Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. *Економічні горизонти*, (3 (21)), 4-12.
34. Негрей М. В., Трофімцева О. В. 2022. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна серія «Економічна»*, (102), 49-56.

- 35.Петухова О.М., Ставицький О.В. Еволюція теорії стратегічного управління. Агросвіт, 2015. № 2. С.10-14.
- 36.Приступа А., Серебряков Д., Пихаленко Є. Управління розвитком фермерського бізнесу. 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. 57-58.
- 37.Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., Лесько, О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. Ефективна економіка. 2022.№ 1.
- 38.Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: ВД “Професіонал”, 2013. 336 с.
- 39.Смачило, І. (2020). Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємств А. Молодий вчений, (12 (88)), 6-9.
- 40.Поқаневич Ю.В. Управління як складна багатовимірна категорія. [Електронний ресурс]. URL: <http://eztur.ztu.edu.ua/2185/1/4.pdf>
- 41.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль. «Економічна думка», 2006. 390 с.
- 42.Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. К.: МАУП, 2008.
- 43.Татомир І.Л. Мотиваційний процес у сфері матеріального виробництва. Економіка АПК. 2015. № 11. С. 129-131.
- 44.Турянський Ю. І., Свидрук І. І., Клепанчук О. Ю. Діджиталізація внутрішнього ринку України як інструмент досягнення цілей сталого розвитку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 4. С. 35-45.
- 45.Тропіна О., Мельник Д., Лейченко С. Виробничі системи як об’єкт сучасного менеджменту. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції 08-09 листопада 2022 р. : Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 44–46.
- 46.Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / за заг. ред. В. Я. Брич. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 215 с.

47. Шашина М. В. (2022). Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*, (4), 92-103.
48. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
49. Яценко О. Стратегічний менеджмент у підприємстві України. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2020. № 58, 15-21.
50. Шахдінарян А. Brave mobile Ukraine: 2018. URL: <https://tns-ua.com/news/2431> (дата звернення: 25.01.2024).
51. Чичкало-Кондрацька І.Б. Новий підхід до оцінки резервів відновлення і розвитку виробничого потенціалу підприємств. Регіональні перспективи, №1, березень, 2017. с.19-29.
52. Agaba, A. M., Bosco, T. J., & David, K. J. (2023). Strategic Management And Organizational Performance:: A Case Of Lyamujungu Sacco, Kabale District, Uganda. *International Journal of Islamic Business and Management Review*, 3(1), 50-60.
53. Biswas, S. S. N., & Akroyd, C. (2022). Management control systems and the strategic management of innovation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19(5), 513-539.
54. Yamoah, F. A., & ul Haque, A. (2022, June). Strategic management through digital platforms for remote working in the higher education industry during and after the COVID-19 pandemic. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 10, No. 2, pp. 111-128).
55. Fauzi, T. H., Harits, B., R Deni Muhammad Danial, D. M. D., & Kokom Komariah, K. K. (2022). Adaptive strategies of external environmental effects in digital entrepreneurship in the strategic management perspective. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies www. richtmann. org*, 9(3), 38-45.
56. The official site of OpenAI (2024), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue", URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 24.01.2024)

57. Brown, S., Bessant, J., & Jia, F. (2018). Strategic operations management. Routledge.
58. Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, D. L. (2021). Cost management. Cengage Learning.
59. Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, *162*, 120392.
60. Chyzhevska M., Sytniakivska S., Demydova M., Bebko S., Puzyrova P., Dovbush V., Klymenchukova N. (2022). The interstate development of human capital accounting: Assessment and modeling of the economic effect. *International Journal of Advanced and Applied Science*, *9*(4), 35-43.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Матриця логістичної економіко-математичної моделі задачі з оптимізації витрат на реалізацію заходів щодо поліпшення стратегії мотиваційного менеджменту

Змінні	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10			
Значення змінних	23	25	32	0	0	20	0	30	0	18			
Цільова функція	191	193,3	140,3	170,3	141	130,3	100,7	211	180,7	210	138 864,37		
Обмеження по мінімально можливих витратах праці	1										23	>=	23
Обмеження по мінімально можливих витратах праці		1									25	>=	25
Обмеження по максимально доцільних витратах праці			1								31	<=	32
Обмеження по максимально доцільних витратах праці				1							29	<=	0
Обмеження по максимально доцільних витратах праці					1						27	>=	0
Обмеження по максимально доцільних витратах праці						1					23	>=	20
Обмеження по максимально доцільних витратах праці							1				27	>=	0
Обмеження по максимально доцільних витратах праці								1			31	>=	30
Обмеження по максимально доцільних витратах праці									1		23	>=	0
Обмеження по максимально доцільних витратах праці										1	21	>=	18
Обмеження по мін. підвищенню продуктивності праці	-0,04	0,01	0,02	-0,02	0,03	0,02	-0,03	0,02	0,01	-0,05		>=	0
Обмеження по максимальному обсягу бюджету	191	193,3	140,3	170,3	141	130,3	100,7	211	180,7	210		<=	150000
Обмеження по невід'ємн. значенню результ.	1											>=	0
Обмеження по невід'ємному значенню результатів		1										>=	0
Обмеження по невід'ємному значенню результатів			1									>=	0
Обмеження по невід'ємному значенню результатів				1								>=	0
Обмеження по невід'ємному значенню					1							>=	0