

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **20** ____ **р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувачка

Валерія МАЛА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцента**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітньо-професійна програма:** Менеджмент**Спеціальність:** 073 Менеджмент**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр**ЗАТВЕРДЖУЮ****Зав. кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
д.держ.н., професор****Наталія БОНДАРЧУК**

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи****МАЛА ВАЛЕРІЇ РОМАНІВНІ****1. Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства»**Науковий керівник:** Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____**2. Термін подання здобувачем роботи:****3. Вихідні дані до роботи:** документація економічного, бухгалтерського, розпорядчого, організаційно-правового характеру, комерційні контракти товариства**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретичні основи формування системи менеджменту в практиці роботи аграрних підприємств в кризових умовах господарювання.

2. Дослідження результативності фактично впровадженої системи менеджменту в діяльність товариства.

3. Напрями удосконалення системи менеджменту в діяльності товариства в умовах змін.

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Схема функціонального підходу до побудови системи менеджменту агробізнесу адаптивного типу. Алгоритм формування системи менеджменту адаптивного типу. Алгоритм побудови системи адаптаційного менеджменту з підвищення ефективності агробізнесу. Алгоритм формування системи менеджменту на базі стратегії впровадження штучного інтелекту до процесів агробізнесу. Менеджмент процесів товариства, 2023 рік. Діаграма посівних площ товариства за структурою і складом, 2023. Товарна продукція за складом і структурою, 2023 рік, %. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки прибутку та собівартості за галузями рослинництва й тваринництва, 2021-2025 рр. Модель БКГ за розрахунковими даними відносної частки та зростання ринку. Трендовий прогноз показників економічної ефективності агровиробництва.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

25.09.2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір, затвердження теми роботи, об'єкту дослідження	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і огляд джерел наукової інформації з вивчення теоретичних основ формування системи менеджменту в агробізнесі за умов впливу кризових обставин. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Дослідження результативності впровадженої системи менеджменту до організаційної та економічної діяльності товариства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Розроблення удосконалення напрямів менеджменту для відновлення діяльності товариства Виконання третього проєктно - рекомендаційного розділу.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувачка вищої освіти

_____ (підпис)

Валерія МАЛА

Керівник роботи

_____ (підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ	7
1.1. Сутність та види систем менеджменту агробізнесу відповідних умовам непередбачуваних змін	7
1.2. Особливості аграрного менеджменту в умовах змін	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА «СТАРА КУЗНЯ»	22
2.1. Вивчення організаційно-економічного устрою підприємства	22
2.2. Оцінка результативності менеджменту виробничо-економічної діяльності товариства статистичними методами	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА «СТАРА КУЗНЯ»	39
3.1. Формування стратегій управління аграрного виробництва в товаристві	39
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих менеджерських рішень	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Зміцнення позиції перебування на ринку аграрних підприємств у воєнний час вимагає від підприємців вміння реагувати на зміни, котрі переважно є непередбачуваними. Наразі пріоритетом є формування аграріями оновленої системи менеджменту на базі адаптаційних стратегій протикризогового характеру. Імплементация цих напрямів в систему менеджменту агробізнесу, на думку практиків й вчених, сприяє відновленню та оптимізації сільськогосподарського виробництва [37]. Зроблено передбачення, що в умовах воєнних викликів важливо застосовувати стратегії управління, що враховують серію впливів економічного, організаційно-розпорядчого, соціального характеру відповідно до вимог агробізнесу.

Між тим аграрії, котрі працюють у складних умовах, продовжують виконувати глобальну роль при забезпеченні продовольчої безпеки країни та на внутрішньому фронті підтримують стабільність держави. Вирощування агропродукції в умовах війни вимагає безперервної, інтенсивної праці та адаптації до змінюваних умов. Це зобов'язує агротоваровиробників до розробки ефективних систем менеджменту, що включають адміністративні, стратегічні, економічні інструменти, а також забезпечують соціально-психологічну підтримку колективу. Крім того, необхідно звертати увагу на стан аграрних угідь, деякі з яких потребують розмінування чи рекультивації, так як порушено вибухами верхній шар ґрунту [1, 5]. Такі території потребують негайного відновлення, в тому числі розмінування для безпечного ведення сільськогосподарської діяльності, в протилежному випадку вони вийдуть з обігу агровиробництва, що викличе збитки. Водночас, гострими лишаються питання логістики та забезпечення ресурсами агробізнесу, особливо в контексті їх зростаючої вартості, але при неможливості підвищити ціни на вироблену продукцію [33].

Загалом, вирішення наведених складних питань потребує формування системи дієвого менеджменту, яка б допомогла адаптувати підприємства до

перелічених викликів. В такому аспекті можливо забезпечити виживання агробізнесу у війні та після її завершення при одночасному забезпеченні продовольчої безпеки країни. Чим швидше аграрії будуть втілювати пакети важелів менеджменту в діяльність аграрних підприємств, тим якісніше вдасться долати кризові явища.

Варто наголосити, що у контексті непередбачуваних умов ведення аграрного господарювання та безперервних викликів, зумовлених воєнними умовами, аграріям необхідно розробляти гнучкі плани діяльності [25, 34]. Ці плани повинні базуватися на платформі швидкої адаптації до мінливих обставин. Використання комплексу функцій менеджменту дозволяє аграрним підприємцям оперативно реагувати на зміни, оптимізувати процеси управління та підвищити ефективність своєї діяльності. Важливість створення специфічних менеджерських технологій заснована на плануванні, організаційних заходах, мотиваційних важелях та контролюванні всіх етапів робіт, що сприяє узгодженню зусиль, підвищенню загальної ефективності під час кризи.

Варто зазначити, що до системи менеджменту відноситься до важелів управління діяльністю агробізнесу у забезпеченні високої ефективності діяльності та гармонійної роботи колективів. Оскільки завдяки інтеграції функцій стає можливою максимальна мобілізація кожного співробітника для досягнення цілей підприємств, активізується його відповідальність та креативність, що важливо за воєнних умов господарювання. Вченими встановлено, що компетентне впровадження системи адаптивних напрямів менеджменту в діяльність агробізнесу сприяє зростанню доходів і загальної продуктивності всіх процесів.

Проблематика дослідження системи менеджменту, особливо в контексті нинішніх нестабільних умов, виходить на передній план, оскільки їх удосконалення може забезпечити стійкі конкурентні переваги агробізнесу за війни. Науковий аспект кваліфікаційної роботи обумовлений потребою у вдосконаленні системи менеджменту для агробізнесу в умовах війни та економічної нестабільності.

Дослідження виконувалися на інформаційних даних товариства з обмеженою відповідальністю «СТАРА КУЗНЯ» на замовлення його керівництва. В результаті розроблено оновлену систему менеджменту, спрямовану на відновлення та покращення складових його діяльності, що включає заходи протидії стресовим впливам воєнного часу. Проектування адаптивної системи менеджменту включало застосування стратегічних і портфельних аналізів, що допомогли обґрунтувати вибрані напрями для розвитку підприємства.

Мета дослідження полягала у вивченні теорії щодо особливостей розробки системи менеджменту, наданні рекомендацій з підвищення ефективності використання функцій управління товариством. Для досягнення мети виконано завдання:

1) Вивчення наукових передумов формування теоретичного підґрунтя для впровадження системи менеджменту в діяльність агрокомпаній під тиском воєнної кризи.

2) Дослідження фактичного стану діяльності товариства в результаті впливу менеджерських рішень.

3) Визначення напрямів удосконалення системи менеджменту шляхом формування стратегічних напрямів з економічним обґрунтуванням заходів.

Об'єкт дослідження – процес упровадження системи менеджменту в діяльність підприємства задля протидії викликам війни.

Предмет дослідження – соціально-економічні закономірності функціонування системи менеджменту в агробізнесі.

Методологічна основа дослідження включає абстрактно-логічний, монографічний, економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний, стратегічний види аналізів.

Інформаційну базу дослідження складають первинні документи, річні звіти, договори, контракти та угоди приватного підприємства, що дозволяє забезпечити реальність та актуальність аналізу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ

1.1. Сутність та види систем менеджменту агробізнесу відповідних умовам непередбачуваних змін

В трансформаційних умовах сьогодення особливо важливим, на думку вчених, стає застосування ефективних систем менеджменту, які допомагають організаціям адаптуватися до змін, технологічного прогресу, зростаючих вимог споживачів. За часів складних викликів, зокрема війни, агробізнесу потрібно формувати систему менеджменту на підставі таких методів впливу, котрі б допомогли вижити підприємствам, формуючи прибуток. Проте, ефективне їх впровадження неможливе без оновлення та адаптації до змін, систематизації та керування за допомогою принципів управлінської діяльності, на базі яких формуються стратегії.

Встановлено, що воєнні умови, при яких функціонує агробізнес спонукає розробку законодавчих, економічних та адміністративних важелів завдяки яким можливо пристосуватися до тотальних змін [5]. Наразі стає актуальним забезпечення впровадження оновлених моделей менеджменту з урахуванням інноваційних методологій, технік та інструментів для ефективної роботи в тяжких умовах сьогодення. Вчені зазначають, що впровадження системи аграрного менеджменту адаптивного типу дозволить забезпечити стійкий розвиток, продуктивну діяльність та внутрішню стабільність агробізнесу [1,6]. З огляду на інституціональні перетворення та синергетичні ефекти глобальних економічних змін, такий тип менеджменту потребує розробки спеціалізованих підходів щодо зростання агросфери.

Низка вчених досліджували і продовжують вивчати проблеми впровадження оновлених систем менеджменту для покращення та відновлення діяльності агробізнесу [2, 6, 24]. До них можливо віднести: Алексееву С.Б.,

Дем'яненко Т.І., Єльнікову Г.В., Кравченко С.А., Крючкову І.В., Левицького В.В., Стеця І.І., Токмакову І.В. та інших.

Науковці згодні, що менеджмент адаптивного характеру можливо використовувати як за війни, так і у післявоєнній країні. Вони відзначають, що сучасний стан розвитку агробізнесу супроводжується численними проблемами та викликами. Зокрема обмеженим матеріально-технічним забезпеченням, низькими закупівельними цінами, зростанням витрат на виробництво сільгоспкультур та логістичною кризою. Встановлено, що відбуваються дослідження з доцільності застосування інструментарію для оптимізації роботи агропідприємств у воєнний період [25, 31].

З'ясовано головні проблеми менеджменту сільськогосподарських підприємств. Як-от проблеми непрозорості земельних відносин, відсутня відповідність міжнародним стандартам безпеки й якості, низький рівень інвестицій та інноваційної активності, недосконалість логістичних процесів. Між тим недостатньо адаптовані законодавчі акти України до вимог Європейського Союзу, підвищена залежність від державного фінансування тощо [20, 32].

Наразі аграрний сектор потребує від менеджменту прийняття швидких рішень, гнучкості у керівництві, удосконалення комунікацій та забезпечення безпеки і психологічного благополуччя працівників для підтримки їх продуктивності. За війни відбувся такий феномен – людський чинник вийшов на перше місце в плані пріоритету збереження життя і здоров'я, раніше акцент ставився та технічному оснащенні. Загалом збереження і утримання кваліфікованого персоналу в агробізнесі має спиратися на особистих якості кадрів, формуванні безпеки, мотивації та допомозі у підвищенні кваліфікації. Умови війни вимагають впровадження заходів для підтримки та відновлення агробізнесу, включаючи залучення компетентних кадрів, розробку нових робочих місць та соціальної інфраструктури,. Все більшої уваги набуває і інтеграція технологічних новацій, діджиталізації, а також сприяння переробці сільгосппродукції, переходу до прогресивного агровиробництва [6, 25].

На підставі аналізу наукових поглядів встановлено, що найбільш бажаними стратегіями менеджменту агробізнесу за війни є антикризова диверсифікація видів діяльності, розвиток міні переробки продукції. Водночас ефективними залишаються традиційні способи оптимізації витрат шляхом вжиття сучасних цифрових технологій інтелектуального землеробства, а також звернення уваги на альтернативні джерела енергії. Для цього необхідно раціоналізувати організаційні й економічні вектори ведення агробізнесу та винаходити стабільні центри фінансування агровиробничих процесів. Наприклад, шляхом залучення донорської закордонної допомоги, пільгових кредитів, коштів з державних проектів чи програм підтримки розвитку й відновлення агробізнесу.

Науковці увагу акцентують на уніфікованих страхових пропозиціях, зокрема: страхування посівів зернових озимих агрокультур на базі державної підтримки задля протидії аграрним ризикам відповідно технологічній карті вирощування. Актуальною залишається фінансова допомога через надання пільгових кредитів на розвиток агробізнесу для втілення різноманітних ініціатив. Зокрема, пропонуються АТ «Ощадбанк» грантові програми:

- 1) Мікрогрант для бізнесу від держави «єРобота»;
- 2) Грант на започаткування чи розширення садівництва, ягідництва та виноградарства;
- 3) Грант на започаткування чи розвиток тепличних господарств;
- 4) Грант на започаткування чи розвиток переробних підприємств [5, 32].

Також надається аграріям пільгове кредитування для придбання продукції від компанії «Спектр-Агро» на купівлю пестицидів, мінеральних добрив, агротехніки відомих світових та вітчизняних виробників. Так, фінансування на закупівлю обладнання за розцінкою від 5% річних та від 9% річних. А також збільшення обігових коштів за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%». Наукові доробки вчених зосереджені на проблемах оптимізації державної фінансової підтримки аграрної сфери, яка часто характеризується як безсистемна та неефективна у виконанні регуляторних

функцій. Це вказує на необхідність постійного перегляду стратегічних і тактичних цілей відповідно до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах, що забезпечує адаптацію до динамічних змін за війни.

Вчені наголошують, що ефективність системи менеджменту адаптивного типу зростає за рахунок інтеграції різних управлінських аспектів, включаючи процесні, системні та функціональні елементи [39, 41]. Такий підхід передбачає широкий огляд усіх потенційних змін в організаційній структурі, стратегії і оперативних діях, які могли б виникнути у відповідь на нові виклики. Інваріантне визначення поняття «адаптивний менеджмент» включає оптимальне використання ресурсів і розгляд можливостей організації для досягнення стратегічних цілей. Таке управління акцентує на необхідності пристосування до змінних умов економічного середовища, а також на використанні інноваційних та гнучких механізмів для реагування на ці зміни. Особливо важливим менеджмент адаптивного типу став під час війни, оскільки може ефективно відповісти на динамічні виклики глобалізації та технологічних інновацій в сучасному економічному просторі.

Встановлено, що функціональний підхід у менеджменті адаптивного типу включає моніторинг вхідних і вихідних параметрів системи, що дозволяє оцінювати ефективність управлінських дій на основі змін. У такий спосіб переважно стає можливим визначити і оцінити поточний стан підприємства та прогнозувати майбутні зміни на основі існуючих тенденцій [43]. Основна відмінність функціонального підходу полягає в його зосередженні на динаміці відносин між вхідними і вихідними параметрами, що дозволяє реагувати на зміни у середовищі швидко, ефективно. Підхід допомагає утримувати адаптивність системи на високому рівні, забезпечуючи гнучкість в ухваленні управлінських рішень і можливість оперативно модифікувати плани дій залежно від ситуації.

Алгоритм послідовності здійснення функціонального підходу системи адаптивного менеджменту в агробізнесі може бути зображений на рисунку 1.1.

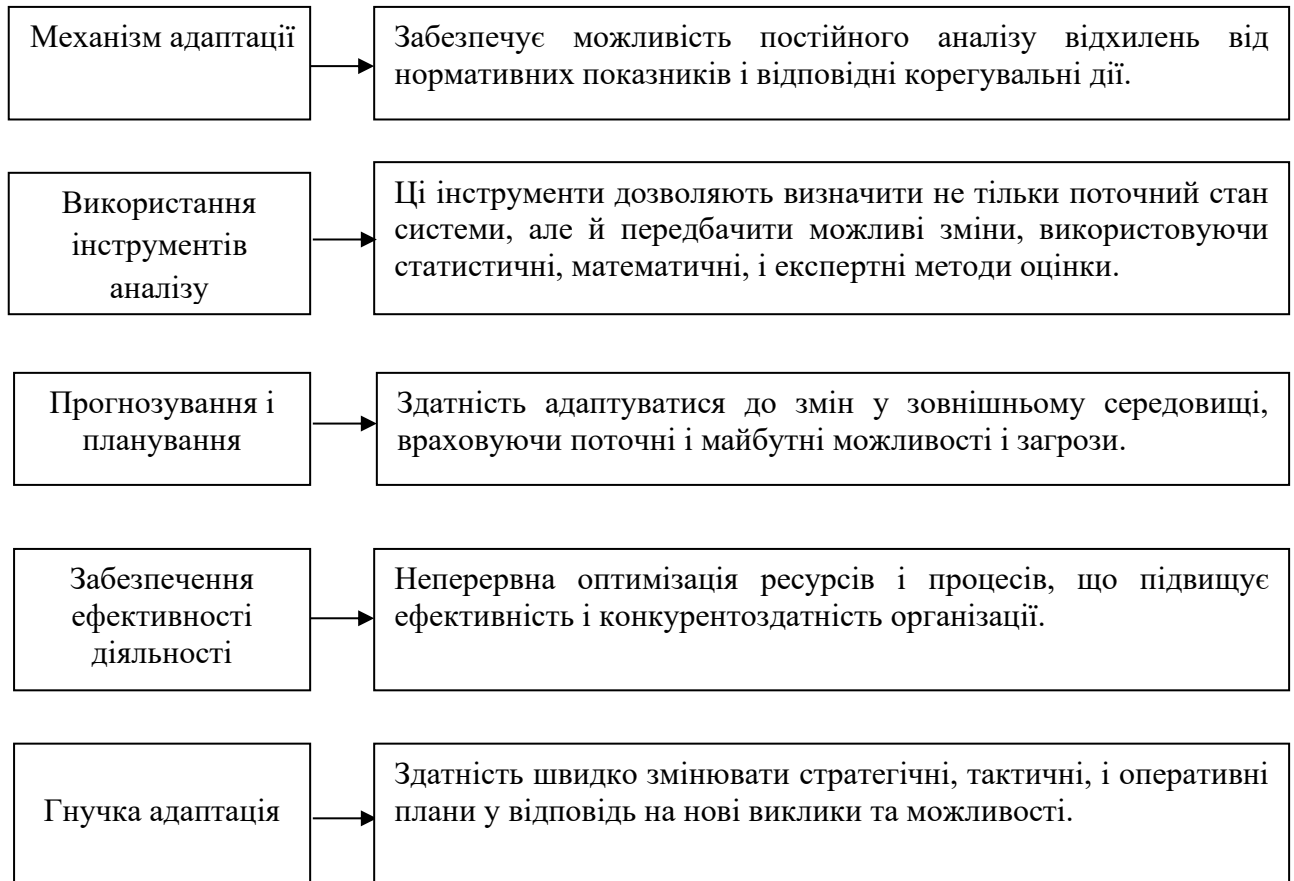


Рисунок 1.1. Функціональний підхід до побудови системи менеджменту агробізнесу адаптивного типу

Узагальнено на підставі джерела [36, 43, 46]

Таким чином застосування функціонального підходу в адаптивному управлінні дозволяє виживати в умовах змін, досягати стратегічних цілей агропідприємства, забезпечуючи сам факт його існування.

В результаті досліджень вчених виявлено, що до пріоритетних аспектів стратегій оновленої системи менеджменту адаптивного типу для відновлення агробізнесу відносять наступні позиції:

1) Адекватне реагування на зміни середовища шляхом пристосування до них та активне їх використання для коригування внутрішніх процесів.

2) Інтеграція адміністративного і партисипативного управління шляхом сполученню вертикального управління з горизонтальним, що дозволяє ефективніше реагувати на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища.

3) Процесно-цільовий підхід включає стратегію, що враховує кінцевий результат, шляхи його досягнення, дозволяє оптимізувати процеси у відповідності до мінливих умов [36].

Зокрема, для встановлення алгоритму формування системи менеджменту адаптивного типу доцільно скоритись таким візуальним зображенням (рис. 1.2.).

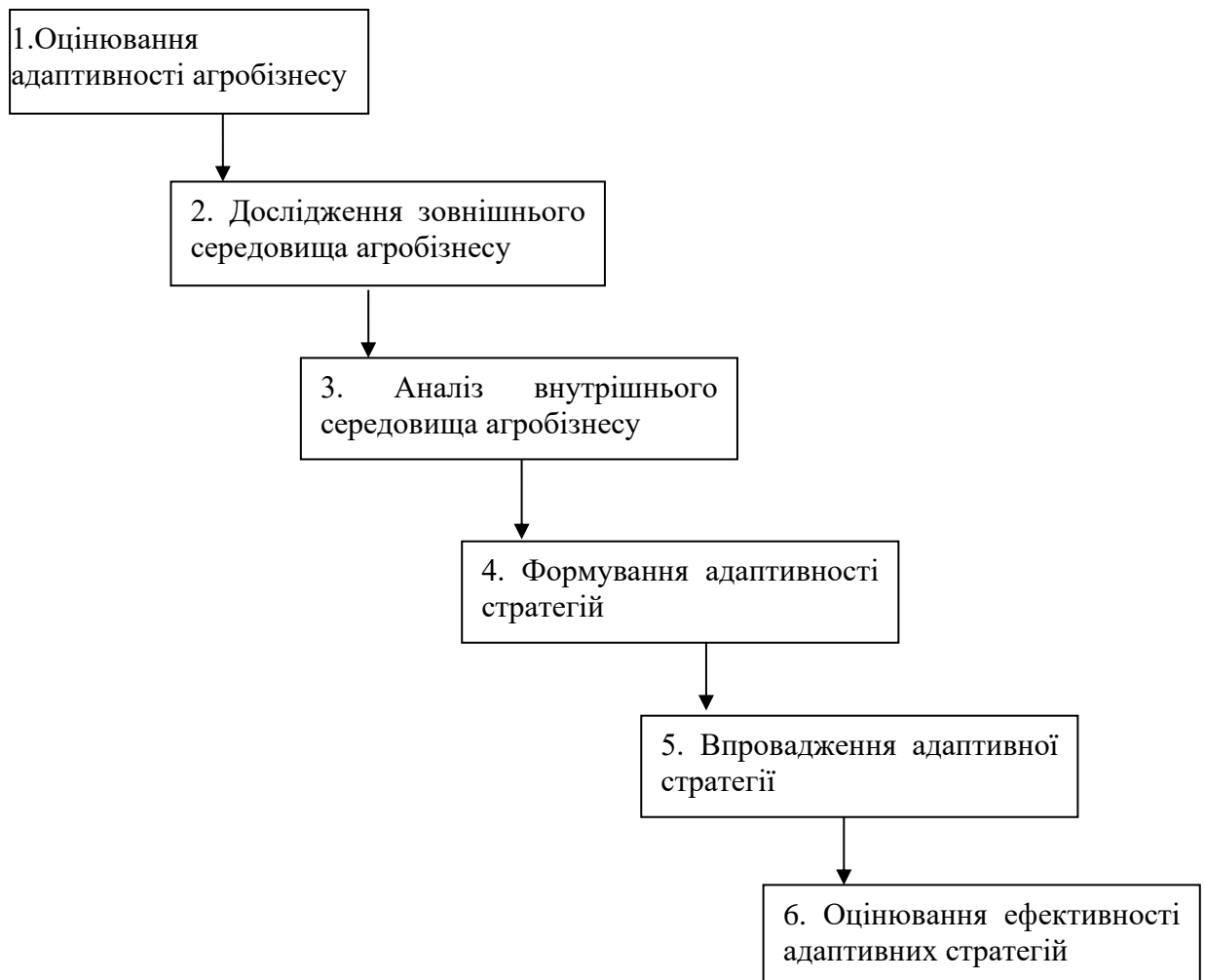


Рисунок 1.2. Алгоритм формування системи менеджменту адаптивного типу

Узагальнено на підставі джерела [31, 36]

За рахунок наведених етапів можливо інтегрувати стратегічне планування з урахуванням різних часових перспектив: минулого, сьогодення і майбутнього, що дозволяє підприємству ефективно навігувати в динамічному бізнес-середовищі.

Також можуть бути на думку авторів й такі підходи до послідовності адаптаційного менеджменту задля підвищення ефективності агробізнесу (рис. 1.3.).



Рисунок 1.3. Алгоритм побудови системи адаптаційного менеджменту задля підвищення ефективності агробізнесу

Узагальнено на підставі джерела [34, 43]

Варто наголосити на тому, що наведені етапи потребують аналізу та комбінування з серією стратегій: маркетингову, виробничу, ситуаційну, логістичну, котрі формують адаптивний тип менеджменту агробізнесу. Водночас вчені наголошують і на проактивності у формування таких стратегій, оскільки необхідно враховувати галузевий аспект і інтеграцію з переробними та агропромисловими комплексами. Враховуючи тривалість війни, глобальні трансформації, зміни клімату, економічні коливання на світових ринках, технологічні прориви, а також соціально-політичних змін, адаптивне управління забезпечує ефективність агробізнесу.

Для висновку про найбільш ефективну систему менеджменту доцільно виконати порівняльний аналіз найбільш сучасних їх видів, що підходять для агробізнесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Порівняння найбільш ефективних за війни типів систем менеджменту агробізнесу

Вид	Адаптивний тип	Протикризовий тип	Антисипативний тип
мета	Ухвалення рішення за оптимумом за зміни критеріїв, властивостей, структури об'єкту управління	Прогноз загроз, долання негативних подій, недопущення появи кризи	Ухвалення рішення за оптимумом, до настання негативного впливу
завдання	Моніторинг середовища	Оперативне з'ясування ознак кризи	Прогноз потенційної зміни середовища
вектор	Адаптація та гнучкість	Розв'язання проблем за їх появи	Випереджаюче управління
Період реалізації	Моніторинг протягом періоду функціонування	Періоди до-, після-, власне криза	Випереджання кризи
Форма реалізації	Постійний моніторинг протягом періоду функціонування	Антикризова стратегія	Багатоваріантний сценарій розвитку подій, комплекс заходів протидії
методи	Прогнозування, коригування, реагування, планування, маркетингові інструменти, інновації	Оцінка за рейтингом, аналіз показників, експрес-аналіз, фінансова стійкість	Базові методи прогнозування

Вчені зазначають на певних відмінностях в наведених типах систем менеджменту [24, 34]. Зокрема, адаптивний тип менеджменту передбачає більш гнучке та динамічне входження, зосереджене на постійній здатності системи до адаптації до мінливих умов. Воно включає неперервне оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища і здатне модифікувати власні операційні механізми у відповідь на отриману інформацію. За цього типу системи менеджменту можливо підготуватися до поточних умов, активно формувати власне майбутнє через стратегічне планування та інновації. Адаптивність сприяє створенню стійкої та гнучкої системи, здатної до ефективної взаємодії зі змінами, забезпечуючи таким чином збалансований розвиток і внутрішній баланс господарських структур. Таким чином, адаптивний тип менеджменту має стратегічне значення для агробізнесу за війни, оскільки дозволяє пристосовуватися швидко і позитивно впливати на середовище свого існування.

Водночас антикризовий тип менеджменту фокусується на негайному реагуванні на кризи і загрози, які вже відбулися або неминучі, із метою стабілізації ситуації та мінімізації негативних наслідків. Між тим антисипативний тип менеджменту спрямований на ідентифікацію потенційних майбутніх ризиків і можливостей, розробляючи стратегії, які можуть заздалегідь запобігти проблемам чи використати абсолютно нові можливості.

З огляду на ці аспекти, стратегічне планування в аграрному секторі повинно враховувати ці специфічні ризики та розробляти відповідні механізми адаптації. У той же час вони повинні, на думку вчених, забезпечувати ефективне управління ресурсами, захист та стимулювання виробництва, а також стабілізацію регіональної економіки.

1.2. Особливості аграрного менеджменту в умовах змін

Вчені зауважують на галузевій специфічній особливості ведення аграрного менеджменту до котрого додається й руйнівний вплив війни. Саме чинники оточення й можливості агробізнесу завдяки накопиченому потенціалу й

формують специфіку здійснення стратегій розвитку. Водночас для розроблення планів дій потрібно ґрунтуватися, на думку науковців, на серії інституціональних засобів [31, 37]. Окреслені засоби сприяють забезпеченню агросектору і включають:

1) Забезпечення правової бази для підтримки аграрного сектору, включно з податковими пільгами та субсидіями.

2) Постійний моніторинг і оцінка ризиків для сільськогосподарських виробників, котрі можуть виникнути, з метою своєчасної їх нейтралізації.

3) Розробка політик, котрі захищають агровиробників від надмірної конкуренції та тиску монополій.

4) Створення умов з раціоналізації використання ресурсів земельного фонду, що включає охорону та обмеження щодо зміни цільового призначення земель.

5) Заохочення та фінансування інновацій в агросфері, спрямованих на підвищення ефекту від сільськогосподарського виробництва.

6) Розробка та впровадження адаптаційних стратегій, що враховують тиски війни, клімат та глобальні економічні тенденції.

Такий підхід до формування адаптивного менеджменту в аграрній сфері дозволяє звести до мінімальних значень негативні наслідки від чинників, створити умови для стабілізації та відновлення агробізнесу. Встановлено, що адаптивне управління, засноване на розумінні інституціонального контексту та динаміці середовища, стає основою до ефективного реагування на виклики. Впровадження адаптивних стратегій дозволяє агропідприємцям бути більш гнучкими у відповідь на зміни, що є суттєвим чинником їхньої довготривалої стійкості.

Отже ефект від менеджменту через адаптивність стратегій й інституціональні механізми забезпечує підтримку, а також ріст сільськогосподарської діяльності, що сприяє їх економічній безпеці та соціальній стабільності.

Встановлено, що принцип адаптивності в системі менеджменту агробізнесу потребує розуміння варіативності - від інституціональних до технологічних. Воно має включати оцінку інфраструктури, ринкових умов, а також рівня соціальних гарантій та інших чинників, які формують господарську активність і інноваційний потенціал. При цьому вчені зазначають на структурності адаптивності оновлених систем менеджменту [24, 34, 44]. До головних етапів варто включати такі:

1) Аналітичні дослідження з наявного стану агробізнесу шляхом оцінювання існуючої інфраструктури, ефективності процесів, а також ідентифікації проблемних зон.

2) Визначення стратегічних цілей: шляхом розроблення довгострокових і короткострокових цілей з адаптивного менеджменту, враховуючи потенціал розвитку і можливі загрози для аграрного сектору.

3) Інтеграція інституційних змін шляхом введення необхідних інституціональних реформ з оптимізації управлінських процесів, зокрема: зміни в законодавстві, в управлінських структурах, забезпечення відповідності міжнародним стандартам.

4) Розробка і впровадження інноваційних рішень шляхом залучення точних і специфічних технологій і методик для підвищення ефектів, включно з цифровізацією агробізнесу, впровадженням новітніх галузевих практик управління.

5) Моніторинг та оцінка результатів шляхом контролю і спостереження за реалізацією адаптивних стратегій, аналіз ефективності впроваджених змін та коригування підходів на основі отриманих даних.

6) Залучення стейкхолдерів: Забезпечення активної участі всіх зацікавлених сторін, включаючи фермерів, наукові установи, державні органи, інвесторів та місцеві громади, для забезпечення всебічного підходу до управління.

Зазначений підхід адаптивності дозволяє реагувати на поточні виклики, особливо впливи війни, прогнозувати майбутні тенденції, пристосуватися до

них. При цьому потрібно ефективно використовувати доступні ресурси, мінімізувати ризики та використовувати можливості для розвитку агробізнесу. Вчені зауважують, що у такий спосіб допомагає створити стійку і гнучку економіку, здатну витримувати зовнішні та внутрішні шоки, що формує подальшу успішність [39].

Вчені зазначають, що менеджмент, як специфічна модель, потребує важелів впливу для забезпечення впорядкованості відповідної системи, її цілісності, стабільної роботи і розвитку. Між тим право здійснювати менеджерські впливи мають посадовці, котрі несуть відповідальність за результати цих дій. В такому разі аграрні менеджери повинні характеризуватися, на думку авторів, високими рівнями компетентності, морально-психологічними особистими рисами, психологічною витривалістю та мати авторитет. Вчені зауважують, що фундаментом успішного застосування методів менеджменту є рівень кваліфікації менеджерів [28]. Вони повинні володіти необхідними знаннями в сфері рослинництва, тваринництва, мати здатність ефективно впроваджувати новітні технології управління та адаптуватися до швидко змінних умов ринку.

За умов впливу кризових чинників, реакція на менеджерський вплив може бути непередбачуваною через різне ставлення до змін. Саме цей факт є найбільш складним у воєнних умовах та потребує прицільної уваги менеджерів під час формування системи методів менеджменту для конкретних умов господарювання агрокомпаній. Наразі це ставить особливі вимоги до методів менеджменту, їх унікальному підбору, поєднанні формальних і неформальних норм і правил, використанні особливих механізмів впливу на людей.

Вчені погоджуються у погляді на те, що під час війни методи менеджменту повинні бути спрямованими на зміцнення аграрно-виробничого напрямку агробізнесу [1, 5, 24]. Встановлено, що ефективність господарської діяльності підприємств залежить від уміння правильно використовувати виробничий потенціал. Це досягається через систему безперервних,

взаємопов'язаних управлінських дій, що включають різні процеси комунікацій і прийняття рішень. Дотичними стають методи менеджменту наступного змісту:

- 1) Методи менеджменту, спрямовані на вирішення функціональних завдань (планування, облік, аналіз, контроль), не впливають безпосередньо на поведінку працівників, але забезпечують підготовку та прийняття управлінських рішень.
- 2) Інша група методів включає прямий вплив на людину, що змінює характер її діяльності та поведінки, і відноситься до функцій організації, стимулювання та регулювання.
- 3) Вжиття різноманітних кількісних методів, як-от теорія ймовірностей, методи імітації, програмування, прогнозування, планування та інші. Ці методи допомагають раціоналізувати управлінські рішення та оптимізувати складні завдання.

Водночас науковці вказують на важливість застосування альтернативності методів менеджменту, що надає можливість керівництву обирати оптимальний спосіб з множини доступних варіантів, залежно від конкретної ситуації. Це дозволяє гнучко реагувати на виклики, що виникають у складному і динамічному бізнес-середовищі, особливо під час війни.

Зрештою, глибоке розуміння суті та специфіки методів менеджменту, на думку авторів, дозволяє ефективно впливати на процеси та відносини в межах організації. Між тим врахування науково-технічного розвитку сільськогосподарського виробництва, залучення цифрових продуктів та рівня розвитку управлінських відносин є фундаментом для створення гнучкої, ефективної системи менеджменту. Так, за допомогою діджиталізації аграрно-виробничих процесів відбувається швидкий точне аналізування великих обсягів даних, оптимізація управлінських рішень, поліпшення якості планування та контролю. Вчені стверджують, що цифровий підхід в системі методів менеджменту забезпечує значне підвищення ефектів роботи підприємства завдяки зниженню витрат часу на рутинні процеси, збільшення точності операцій.

Розглянемо алгоритм формування системи менеджменту з урахуванням впровадження штучного інтелекту до його бізнес-процесів (рис.1.4.).



Рисунок 1.4. Алгоритм формування системи менеджменту на базі стратегії впровадження штучного інтелекту до процесів агробізнесу

Узагальнено на підставі джерела [30]

Вчені з аграрного менеджменту та практики вважають, що цифрові технології та, зокрема, штучний інтелект (AI) може використовуватись ефективніше при управлінні бізнес-процесами виробництва сільськогосподарської продукції. Також програмні продукти вже допомагають у вдосконаленні стратегічних напрямів діяльності агрокомпаній [30, 37]. Втім, впровадження AI у корпоративні процеси вимагає розроблення власної методології, яку можна умовно назвати «стратегією імплементації AI». Важливість цього процесу зумовлена тим, що відсутність специфічних завдань, для розв'язання яких застосовується AI, може призвести до неотримання потенційних переваг від його використання. Водночас встановлено, що ефективне застосування AI потребує чіткої стратегії з визначенням сфер застосування технології, а також плануванням етапів імплементації та очікуваних результатів. Отже цифрова стратегія повинна включати наступні елементи:

- 1) Виявлення можливостей для оптимізації процесів агробізнесу за допомогою AI та аналіз успішного використання подібних технологій іншими агрокомпаніями;
- 2) Ідентифікація процесів, де AI може бути впроваджений (розробка, виробництво, маркетинг, логістика, ціноутворення, управління персоналом, фінанси тощо);
- 3) Оцінка поточного стану та можливостей для імплементації AI в процеси агровиробництва та інші;
- 4) Визначення мети після імплементації AI у зазначених сферах;
- 5) Розроблення нових бізнес-ідей у контексті використання AI;
- 6) Складання детальної дорожньої карти для впровадження AI, включаючи необхідні ресурси та інвестиції.

Дослідження вчених підтверджують, що AI відіграє стратегічну роль у оптимізації бізнес-стратегій сільського господарства, надаючи конкурентні переваги, які можуть бути критичними для розвитку агропідприємств. Важливо також звернути увагу на потенційні ризики, пов'язані з впровадженням AI, включаючи забезпечення об'єктивності та захисту даних. Встановлено, що аналітичний підхід до залучення AI повинен передбачати ретельне планування та формулювання цілей. Оскільки технологія сама по собі не розв'язує всі проблеми агробізнесу, а лише слугує засобом для досягнення визначених завдань.

Таким чином удосконалення системи менеджменту агробізнесу можливо за рахунок упровадження нових підходів та технологій, зокрема, цифрових. Аграрні менеджери мають зосередитися на оцінці готовності агропідприємств до впровадження цифрових продуктів, аналізі потенціалу та оптимізації стратегій ведення агробізнесу. Це дозволить розробити більш точні та адаптовані стратегії, що відповідатимуть специфічним умовам господарювання за впливу війни.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА «СТАРА КУЗНЯ»

2.1. Вивчення організаційно-економічного устрою підприємства

Кваліфікаційне дослідження проводилося з використанням наданих керівництвом ТОВ «СТАРА КУЗНЯ» матеріалів економічного та організаційно-розпорядчого характеру. Покровський район розміщений в південно-східній частині України, характеризується помірно-континентальним кліматом та наявністю чорноземів тучних. Такі умови сприяють веденню агробізнесу, щоб формувати ефективність його діяльності. Зокрема, кліматичні умови регіону, характеризуючись агрокліматичними показниками, варіюються в залежності від року та вегетаційних періодів, що, в свою чергу, впливає на вирощування сільськогосподарських культур. Загалом, агрофон регіону є сприятливим для аграрного виробництва, причому спостерігається тенденція до підвищення землеробської культури за рахунок ефективних агротехнічних ротацій та раціонального догляду за посівами.

Економічний стан Покровського району включає розвиток важливих галузей агросектору, насамперед рослинництва із переважним вирощуванням зернових та кормових культур, а також м'ясо-молочного тваринництва. Проте через близькість фронту та періодичні ворожі обстріли страждають люди, сільськогосподарські угіддя, активи агробізнесу тощо. Тому формування системи менеджменту за впливу бойових дій та негативних умов повинно бути в аспекті протидії викликам.

З огляду на регіональне розташування товариства, важлива логістична компонента, яка забезпечується розгалуженою мережею автомобільних та залізничних шляхів. Втім, через прифронтове розташування, всі заходи в

умовах військових дій вимагають підвищеної уваги і обережності, адже ризики для господарювання значно зростають.

В товаристві відбувається управління комплексом бізнес-процесів (рис.2.1.).

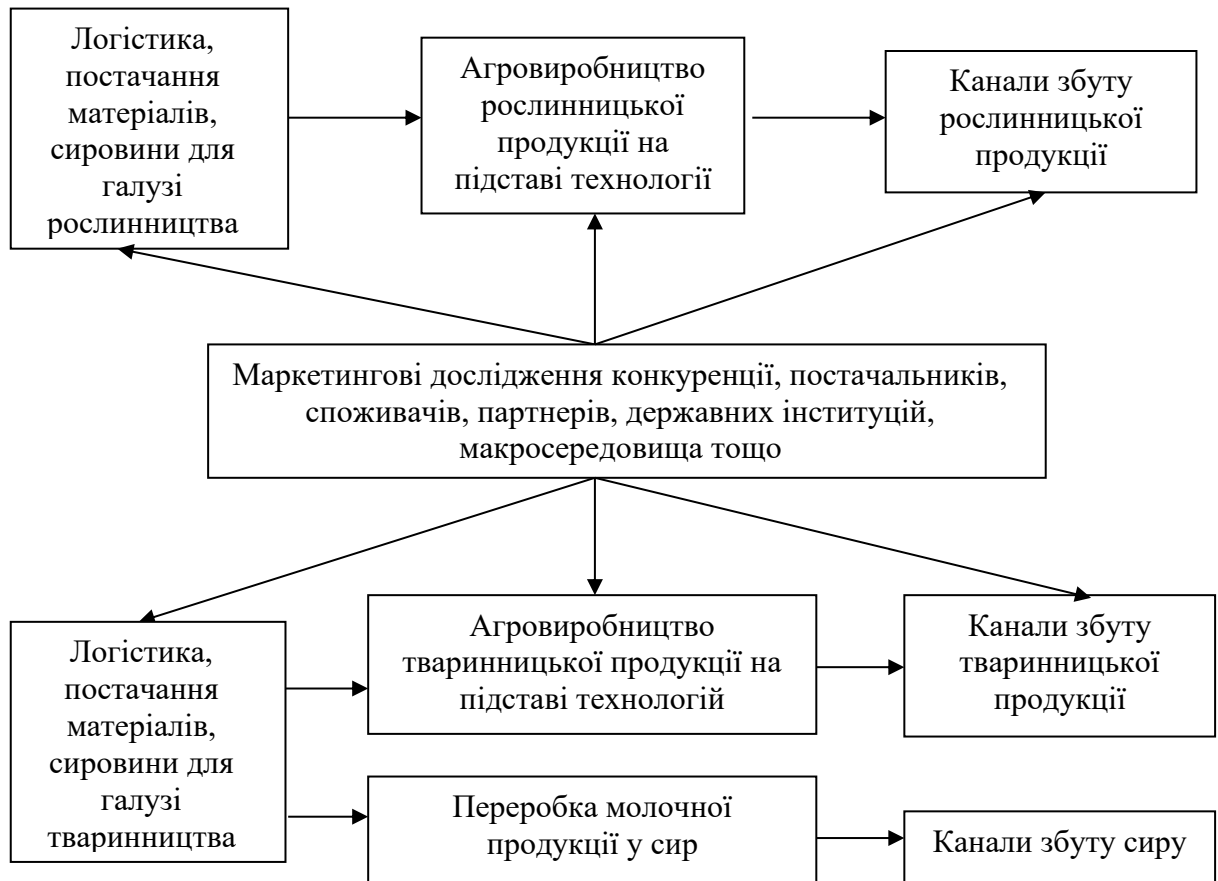


Рисунок 2.1. Менеджмент процесів товариства, 2023 рік

Бізнес-процеси в товаристві розглядаються через послідовні етапи:

- 1) забезпечення сировиною, матеріалами та іншими ресурсними складовими;
- 2) виробництво сільгосппродукції, відповідно до опрацьованих та дозволених технологій за галузями рослинництво/тваринництво;
- 3) реалізація сільгосппродукції через розроблені канали;
- 4) виробництво та збут сиру в регіональних магазинах.

Вирощування культур зернових, так і технічних та кормових груп є основою рослинницької галузі. Водночас кормові культури залучаються для забезпечення тваринництва. У сфері тваринництва основна увага приділяється

виращуванню ВРХ для виробництва м'яса, молока, а також м'яса зі свиней. До переробних видів діяльності відноситься виготовлення з молока сирної продукції, котра продається через регіональні магазини, зміцнюючи тим самим економічну стійкість господарства.

В таблиці 2.1. представлені дані, що характеризують структуру земельного фонду товариства.

Таблиця 2.1.

Структура та інтенсивність використання землі господарства

Показники	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Площа землі	1745	100	1757	100	1775	100	101,7
площа с.-г. угідь	1711	98,1	1721	98,0	1730	97,5	101,1
площа ріллі	1711	98,1	1721	98,0	1730	97,5	101,1
Площа під пасовищами	34	1,9	36	2,0	45	2,5	132,4
Коефіцієнт освоєння	0,98	–	0,98	–	0,97	–	98,9
Коефіцієнт розораності	0,98	–	0,98	–	0,97	–	98,9
Кількість працівників	28	–	27	–	30	–	107,1
Припадає ріллі на 1 працівника	61,11	–	63,74	–	57,67	–	94,4

Динаміка структури земельного масиву товариства вказує на збільшення сільськогосподарської площі на 30 гектарів у 2023 році. Водночас площа під агроугіддям теж збільшилася на 19 гектарів або на 1,1 %. Площі, залучені під пасовища, теж збільшилися на 32,4 %, відповідно до збільшення обсягів виробництва тваринницької продукції. Інтенсивність використання земель залишилася незмінною, хоча співвідношення площі ріллі до кількості працівників знизилося на 5,6 % внаслідок зростання штату на 2 особи. За результатами аналізу, весь земельний фонд товариства активно

використовується для аграрного виробництва, забезпечуючи потреби основних напрямків діяльності у сфері сільського господарства.

Представлена таблиця 2.2. містить структуру в склад посівних площ.

Таблиця 2.2.

Посівні площі товариства у динаміці за складом і структурою

Посівні площі	2021		2022		2023		2023 р. в % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Зернові, всього	1055	61,7	1155	67,1	1195	69,1	113,3
З них:							
- пшениця оз.	687	65,1	782	67,7	748	62,6	108,9
- ячмінь оз.	121	11,5	115	10,0	105	8,8	86,8
- кукурудза (зерно)	215	20,4	238	20,6	342	28,6	159,1
- гречка	32	3,0	20	1,7	-	-	-
Олійні, всього	467	27,3	443	25,7	317	18,3	67,9
З них:							
- ріпак	118	25,3	109	24,6	75	23,7	63,6
- соняшник	349	74,7	334	75,4	242	76,3	69,3
Кормові, всього	189	11,0	123	7,1	218	12,6	115,3
З них:							
- кукурудза (корм)	56	29,6	48	39,0	69	31,7	123,2
- всього трави багаторічні:	133	70,4	75	61,0	149	68,3	112,0
з них:							
- з використанням на сіно	71	53,4	38	50,7	75	50,3	105,6
- зелений корм, трав'яне борошно, сіно, силос	47	35,3	25	33,3	54	36,2	114,9
- з використанням на випас	15	11,3	12	16,0	20	13,4	133,3
Загальна площа під посівами	1711	100	1721	100	1730	100	101

Згідно з даними аналізу, посівна площа товариства за період дослідження залишалася стабільно зростаючою і в 2023 році склала 1730 гектарів, котра використовувалася для вирощування культур. Встановлено, що за номенклатурою зернових культур в підприємстві присутні озимі види культур пшениці й ячменю, кукурудза, котра вирощується на зерно та гречка. Зокрема,

зафіксовано у 2023 році збільшення посівних площ під пшеницею та кукурудзою (зерно) на 8,9% та 59,1% відповідно. Одночасно площі під озимим ячменем зменшились на 13,2%, що пояснюється переорієнтацією на озиму пшеницю. Посіви гречки у 2022 році виявились нерентабельними через зараження рослин сільськогосподарськими хворобами, тому у подальшому вирішено відмовитись від вирощування цієї культури.

Виробництво олійних культур, яке представлене ріпаком та соняшником, зазнало скорочення посівних площ на 36,4% та 30,7% відповідно. Проте загалом зернові культури залишаються пріоритетними, оскільки займають 1195 гектарів, а решта 535 гектарів припадає на олійні та кормові культури. Посівні площі кормових культур зросли, особливо під кукурудзою кормовою на 23,2% та багаторічними травами на 12,0%. Зокрема, площі під багаторічними травами на сіно збільшились на 5,6%, а на корм зелений, сінаж, трав'яне борошно, силос - на 14,9%. Площі для випасу також зазнали збільшення та виростили на 33,3%.

Зроблено висновок, що раціоналізація використання посівних площ під різні групи культур забезпечує виробничу програму товариства, що графічно продемонстровано на діаграмі, представленій на рисунку 2.2.

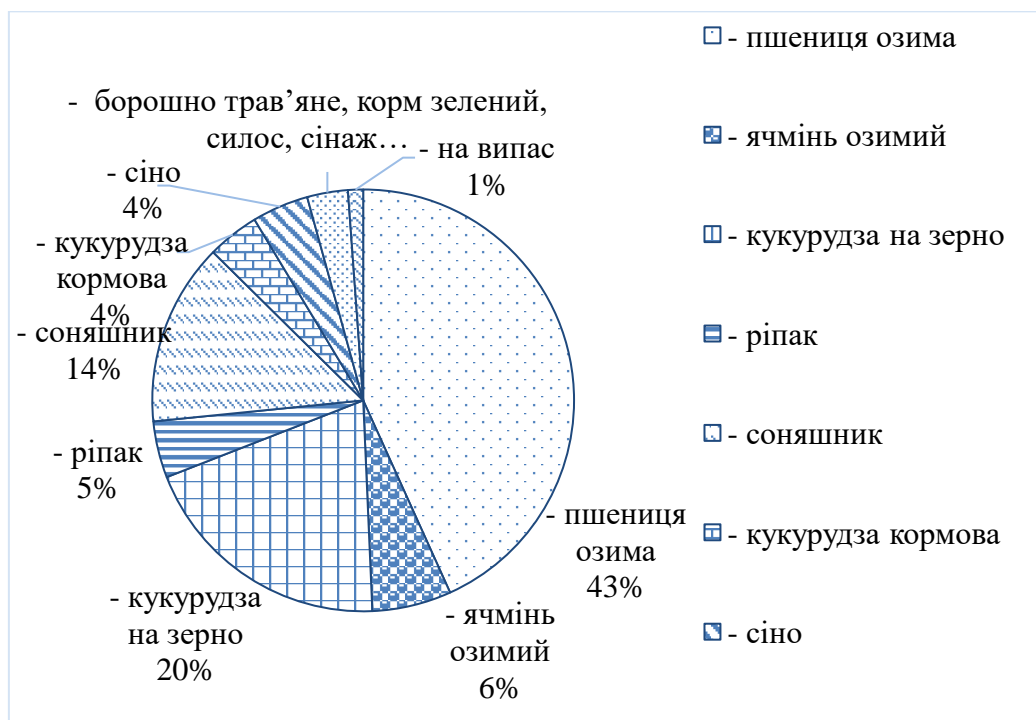


Рис. 2.2. Діаграма посівних площ товариства за структурою і складом, 2023

Розподіл посівних площ товариства у 2023 році свідчить про те, що переважають посіви зернових культур, отже спеціалізація – зернова.

Дані, що характеризують стан використання наявних фондів з 2021 року по 2023 рік зведені до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Фонди товариства за структурою та показниками ефективності

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Основні фонди, тис. грн.	22984,7	25691,6	26932,5	117,2
Оборотний капітал, тис. грн.	16234,1	19518,4	24591,3	151,5
Вартість валової продукція, тис. грн.	20735,8	23731,9	28239,2	136,2
Дохід загальний, тис. грн.	22380,9	29826,5	36185,3	161,7
Собівартість загальна, тис. грн.	16818,2	19295,6	26523,7	157,7
Прибуток загальний, тис. грн.	5562,7	10530,9	9661,6	173,7
Фондовіддача, грн.	0,90	0,92	1,05	116,2
Фондомісткість, грн.	1,11	1,08	0,95	86,0
Фондооснащеність, тис. грн.	1343,3	26202,1	1564,9	116,5
Фондоозброєність, тис. грн.	820,9	951,5	897,8	109,4
Оборотність фондів, грн.	70,6	76,0	91,3	129,3
Норма прибутку, %	14,2	23,3	18,8	4,6

З результатів аналізу видно, що стан фінансових ресурсів товариства у 2023 році покращився. Встановлено зростання вартості основних фондів виробництва на 17,2% та значне збільшення вартості оборотних засобів на 51,5%. Це засвідчує прискорення обороту коштів та ефективність менеджерських рішень щодо вкладання коштів у виробничі процеси. Значне збільшення продукції в галузях тваринництва, рослинництва, переробки на 36,2% або на 7503,4 тис грн. засвідчує доцільність стратегій управління, які застосовує вище керівництво.

Показники ефективності використання фондів також підтверджують це: віддача від фондів зросла на 16,2%, забезпеченість фондами підвищилася на 16,5%, а фондомісткість зменшилася на 14,0%. Показник фондоозброєності

також зазнав зростання на 9,4%, що свідчить про покращення технічного оснащення. Ріст норми прибутку на 4,6% у 2023 році підкреслює, що інвестиції у фонди окупаються.

Менеджмент персоналу адаптується до складних умов воєнного часу, при цьому реалізується згідно із планом розвитку і мотиваційною стратегією (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Персонал товариства та продуктивність праці

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Чисельність середня річна працівників, осіб	28	27	30	107,1
Прямі затрати праці, тис. люд. год.	52,1	50,7	56,5	108,4
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1862	1876	1883	101,1
Річна продуктивність праці, тис. грн.	799,3	1104,7	1206,2	150,9
Погодинна продуктивність праці, грн.	429,3	588,9	640,6	149,2

Заробітна плата виплачується згідно договору своєчасно, надається допомога продуктами у натуральній формі та технічна підтримка працівникам та їхнім родинам. Водночас керівництво товариства активно підтримує воїнів на фронті, включно з фінансуванням їх лікування.

Основні показники управління трудовими ресурсами свідчать про ефективність: кількість працівників зросла на 7,1%, прямі витрати на працю — на 8,4%. Продуктивність праці зросла як на річному, так і на погодинному рівні на 50,5% та 49,2% відповідно. Отримані в динаміці показники виробництва валової продукції наявними трудовими ресурсами свідчать на користь думці, що в товаристві ефективно використовується трудовий потенціал навіть в умовах війни.

Аналіз економічних результатів, отриманих при управлінні товариством протягом 2021-2023 років, дозволив сформуванати бачення стосовно динаміки і

ефектів від впроваджених управлінських стратегій. У систематизованій структурі управління виробничими галузями, які включають головного агронома для рослинництва та головного техника-технолога для тваринництва, кожен відділ тримає фокус на виробництві якісної продукції. Також є цех з виготовлення з молока сиру, що свідчить про широкі можливості товариства, пов'язані з напрямом переробки.

Відкриття переробного цеху для виготовлення сиру дозволяє сформувати стратегічний напрямок товариства на додану вартість продукції, що може впливати на рентабельність та загальну ефективність агробізнесу. Інженерна служба, очолювана інженером-механіком, забезпечує технічну підтримку і механізацію, що дозволяє отримувати ріст продуктивності при зниженні виробничих витрат.

Зведені економічні показники управління товариством наведені в таблиці 2.6.

Аналітичне вивчення даних із таблиці 2.6 спонукає щодо розгляду позитивних тенденцій в системі менеджменту та негативних задля розробки протидій. Переважно за наведеними показниками можливо оцінити динаміку формування показників рентабельності, витрат виробничого характеру і зміни в прибутковості. На підставі чого було виявлено:

- 1) Напрями пріоритетів у центрах доходів і прибутків за різні роки.
- 2) Аналіз ефективності фондів, раціональності рішень щодо використання та вкладень в основні та оборотні засоби.
- 3) Оцінка впливу галузевих аграрних менеджерів на загальні фінансові результати товариства.

Результати цього моніторингу допомогли у виявленні сильних, слабких позицій наявної системи менеджменту за часів кризи, а також розробити рекомендації для оптимізації процесів і підвищення ефектів. За тривалості війни даний аналіз є важливим саме для планування стратегічних напрямків розвитку товариства, усвідомлення потреб у ресурсах і змін у структурі управління на майбутнє.

Таблиця 2.6.

**Зведені показники економічної діяльності товариства сформовані
менеджерськими рішеннями**

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Земельна площа, га	1745	1757	1775	101,7
в т.ч.: угіддя с/г призначення	1711	1721	1730	101,1
із них: рілля	1711	1721	1730	101,1
Основні фонди, тис. грн.	22984,7	25691,6	26932,5	117,2
Оборотні засоби, тис. грн.	16234,1	19518,4	24591,3	151,5
Кількість працівників, осіб	28	27	30	107,1
Валова продукція, тис. грн.	20735,8	23731,9	28239,2	136,2
Отримано на 100 га угідь:				
- валової продукції, тис. грн	1211,9	1379,0	1632,3	134,7
- товарної продукції тис. грн.	1308,1	1733,1	2091,6	159,9
- прибутку тис. грн.	325,1	611,9	558,5	171,8
Валова продукція на:				
- 1 працівника, тис. грн.	740,6	879,0	941,3	127,1
- 1 люд.-год., грн.	397,7	468,5	499,9	125,7
Загальний дохід, тис. грн.	22380,9	29826,5	36185,3	161,7
Собівартість загальна, тис. грн.	16818,2	19295,6	26523,7	157,7
Прибуток, тис. грн.	5562,7	10530,9	9661,6	173,7
Рівень рентабельності, %	33,1	54,6	36,4	3,4

Менеджерські рішення по рослинництву, тваринництву і переробці молока на сир, в цілому, приводить до успішних результатів товариства навіть за війни. Аналіз показників дозволяє виділити кілька важливих аспектів, що сприяли зростанню прибутковості та ефективності аграрного виробництва:

1) Збільшення виробництва сільгосппродукції. Встановлено, що ріст виробленої продукції на 36,2% сприяв значному збільшенню виручки від її продажу, котра зросла на 61,7% на 13804,4 тис. грн. Це підтверджує, що збільшення обсягів агропродукції може відобразитися на зростанні доходів.

2) Контроль за формуванням собівартості за галузями і переробкою. Встановлено, що темп зростання собівартості на 57,7% (або на 9705,5 тис. грн.)

був нижчим за темпом отримання прибутку. За часів пандемії і на початок війни було накопичено ресурсів для виробничого процесу на складах товариства, що свідчить про високу ефективність управління запасами та ресурсами. Це дозволило підприємству знизити залежність від коливань цін на ресурси. Незважаючи на загальний ріст виробництва валової сільгосппродукції потрібно в подальшому дбати про формування запасів та антикризові заходи.

3) Формування прибутковості за галузями. Встановлено суттєве збільшення прибутку на 73,7% порівняно з 2021 роком до 9661,6 тис. грн., що свідчить про ефект від менеджменту.

4) Формування рентабельності діяльності товариства. Встановлено, що показник рентабельності, який виріс на 3,4 відсоткових пункти, демонструє зростання ефекту від управління по всіх галузях діяльності підприємства.

Ці результати підтверджують, що прийняті менеджерські рішення підтримали стабільність товариства в умовах економічної турбулентності, забезпечили значне зростання його фінансових показників. Таким чином процеси планування, а також раціоналізації використання фактичних наявності ресурсів стали основою для виживання підприємства в умовах війни.

2.2. Оцінка результативності системи менеджменту виробничо-економічної діяльності товариства статистичними методами

Для того, щоб виявити щільність зв'язків та залежності показників діяльності товариства доцільно виконати аналітичне вивчення товарної структури комерційного портфелю за виробничою програмою товариства. Динаміка товарної продукції за роки дослідження та структурними показниками представлена в таблиці 2.7.

Встановлено, що зростання товарної продукції було значним у всіх напрямках, не зважаючи на впливи війни. Це стосується двох галузей, однак пріоритет лишається за рослинництвом. Так у 2023 році сформовано виручку у сумі 30871 тис грн., що на 71,8% більше за 2021 рік. Між тим по тваринництву і

сироварні – сукупно отримано виручки у 2023 році 5314,3 тис грн., що на 20,4% більше за стартовий рік.

Таблиця 2.7.

Показники товарної продукції товариства за виробничими напрямками

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця	7355,4	40,9	12392,1	49,8	15810,9	51,2	215,0
Кукурудза (зерно)	3387	18,8	4982	20,0	6823	22,1	201,4
Ячмінь	2419	13,5	2872	11,5	2139	6,9	88,4
Гречка	257	1,4	126	0,5	-	-	-
Соняшник	2512,9	14,0	2929	11,8	3974,3	12,9	158,2
Ріпак	1670	9,3	1344,9	5,4	1539,6	5,0	92,2
Кормові культури	367	2,0	246,4	1,0	584,2	1,9	159,2
Продукція за рослинництвом, разом	17968,3	80,3	24892,4	83,5	30871	85,3	171,8
Приріст ВРХ	2145,9	48,6	2219,1	45,0	2341,3	44,1	109,1
Молоко	1039,8	23,6	1238	25,1	1355,1	25,5	130,3
Приріст ЖМС	1023	23,2	1231,7	25,0	1339,5	25,2	130,9
Переробка молока на сир	203,9	4,6	245,3	5,0	278,4	5,2	136,5
Продукція за тваринництвом, разом	4412,6	19,7	4934,1	16,5	5314,3	14,7	120,4
Загальна товарна продукція	22380,9	100,0	29826,5	100,0	36185,3	100,0	161,7

Отримані темпи зростання товарної продукції свідчать на користь формування ефекту від менеджерських рішень. Отже зростання товарної продукції стало основою для стратегічного планування подальшого розвитку на базі отриманих результатів комерційної діяльності. За результатами аналізу товарного портфелю товариства доведено, що рослинницька продукція збільшилася на 71,8 %, тваринницька – на 20,4%, зокрема, сиро виробництво –

на 36,5 %. Водночас зроблено висновок, що вартість рослинницької продукції підвищилася в розрізі всіх видів культур. Найбільший рівень значення одержано з продажу пшениці й кукурудзи на зерно відповідно зростання склало на 115,0 % та 101,4 % відповідно. Стосовно олійних культур, то товарна продукція по соняшнику зросла за три роки відповідно на 58,9 %. Водночас товарна продукція, яку формував ріпак, навпаки знизилася на 7,8%.

По товарній тваринницькій продукції виявлено, що найбільше зростання сформував приріст живої маси свиней - на 30,9%. Також зросло і виробництво молока на 30,3%, приріст ВРХ - на 9,1%. Таким чином в тваринництві пріоритетним вектором є свинарство і молочний напрям з вирощування ВРХ. Доволі високі рівні економічних показників одержано від диверсифікованого тваринницького напрямку переробки - виготовлення з молока корів сиру - приріст склав 36,5%. Даний напрям варто розвивати і надалі. Доведено, що сукупна вартість наявної товарної продукції товариства склала у 2023 році 36185,3 тис грн., що на 61,7 % більше за відповідний показник 2021 року.

Узагальнюючи необхідно відокремити певні стратегічні напрями в діяльності товариства, котрі в системі менеджменту повинні мати пріоритет:

1) Задля розвитку галузі рослинництва рекомендується зберегти або навіть збільшити посівні площі для озимої пшениці та кукурудзи на зерно, оскільки попит на них зростає.

2) Для розвитку галузі тваринництва пріоритетним є вирощування свиней на м'ясо і молочне тваринництво, оскільки ці напрями мають найвищий приріст в сегменті. Важливо відзначити, що ефективне управління у цих сферах може стимулювати подальший розвиток і збільшення прибутковості загалом підприємства. Слід зазначити, що зосередження зусиль на підтримці високих стандартів утримання ВРХ, свиней та оновлення технологічної бази цифровими сервісами може дати потужний розвиток навіть за війни.

3) Для зростання позицій переробного напрямку з виготовлення сиру з молока необхідно збільшувати капіталовкладення для розширення переробних потужностей. Крім технологічних ланцюгів виробництва можливо запровадити

виробництво сиру з додаванням квіток лаванди, що дозволить розширити сегмент покупців та стане додатковим джерелом доходу, посилить конкурентоспроможність.

4) Впровадження стратегічних ініціативних пропозицій по розвитку політики диверсифікації продукції, щоб зменшити ризики і забезпечити стабільність прибутку. Враховуючи загальне зростання вартості товарної продукції на 61,7% порівняно з 2021 роком, можна підвести підсумок, що товарний портфель показує позитивну динаміку для планування розвитку.

Отже аналітичне вивчення даних товарної продукції в динаміці слугує основою для прийняття обґрунтованих рішень, що вплине на підвищення ефектів від менеджменту товариства. Стратегічні напрями точки росту з сільгосппродукції галузей та новації в переробному виробництві дозволять зміцнити конкурентний стан товариства, щоб функціонувати в умовах війни ефективно.

На рисунку 2.3. продемонстровано структуру товарної продукції товариства у 2023 році.

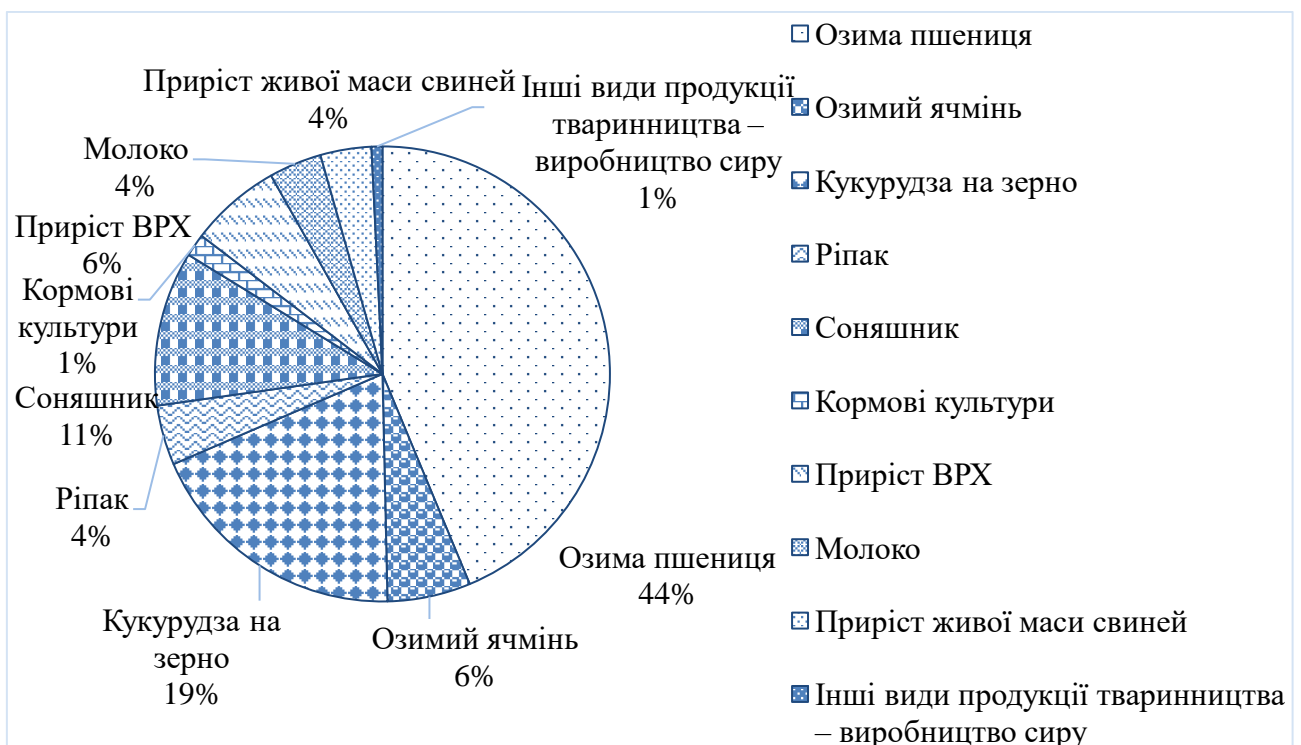


Рис. 2.3. Товарна продукція за складом і структурою, 2023 рік, %

Виходячи з візуального зображення наявної у 2023 році товарної продукції за галузями наочно видно, що переважає отримана виручка з продажів пшениці, кукурудзи на зерно, соняшнику. Найбільша виручка отримана від продажу м'яса ВРХ 2341,3 тис грн., проте темп зростання найбільший у продажах живої маси свиней. Також нарощення відбувається в переробній галузі, тому виготовлення сиру з додаванням нових інгредієнтів стане стратегічною перспективою для росту економічної стабільності товариства.

У зв'язку з поглибленням кризи через війну, доречно спрогнозувати майбутній шлях розвитку базового товариства. Для цього обрано стабільні критерії, що були отримані протягом виробничої діяльності, такі як показники прибутку та собівартість з 2021 по 2023 рік. Прогнозування стратегічного напрямку операційної діяльності товариства можна виконати за допомогою методу трендового аналізу на 2024 та 2025 роки (рис. 2.3).

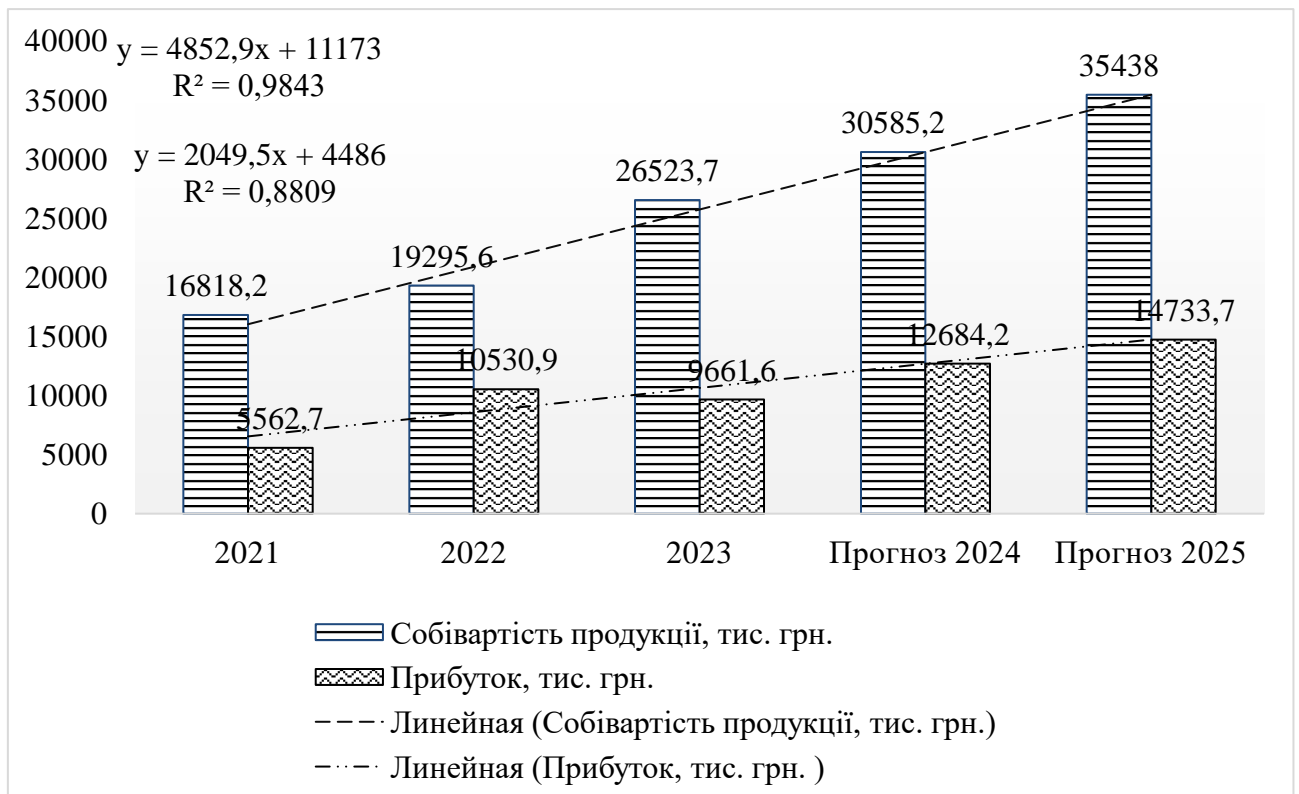


Рисунок 2.4. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки прибутку та собівартості за галузями рослинництва й тваринництва, 2021-2025 рр.

Дослідження можливих сценаріїв стратегічного відновлення товариства передбачає різні підходи, котрі зазначені вище, проте прогноз прибутковості і формування витрат дозволяє формувати бачення стратегій. При аналізі даних про прибуток та затрати за 2021, 2022, 2023 роки згідно галузевих стратегій розвитку, прогноз на 2024-2025 роки видається оптимістичним. Оскільки спостерігається зростання за лінійною траєкторією обох показників, але затрати мають збільшуватися повільніше за прибуток. Таким чином, можна очікувати на стабільний показник рентабельності та забезпечення довгострокової стійкості економічної діяльності товариства на ринку.

Встановлено, що середнє значення, яке зафіксовано біля змінної x , є репрезентативним для річного змінення прогнозованого показника.

Прогнозні значення собівартості сільськогосподарської продукції на 2024 рік та на 2025 рік складуть:

$$Y_{x2024} = 26523,7 + 4852,9 = 31376,6$$

$$Y_{x2025} = 31376,6 + 4852,9 = 36229,5$$

Прогнозовані значення прибутку на 2024 та 2025 роки вказують на зростання і складуть за рівняннями такі значення:

$$Y_{x2024} = 9661,6 + 2049,5 = 11711,1$$

$$Y_{x2025} = 11711,1 + 2049,5 = 13760,6$$

Результати методики аналітичного усереднення прибутку та витрат свідчить про їх зростання різними темпами протягом 2021-2023 років та дозволяє передбачити рівень зростання на подальші роки.

Для аналізу взаємозв'язків між суттєвими для аналізу економічними параметрами використаємо модель кореляційного аналізу. Кореляційно-регресійний аналіз проведено для визначення інтенсивності зв'язку в розробленій кореляційно-регресійній моделі, враховуючи показники витрат, капітало забезпеченості та рівня рентабельності. Виконаємо вказаний метод

задля визначення залежності між величинами витрат, озброєності фондами й рентабельністю за вихідними даними таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Вихідні дані з виведення фактору щільності зв'язку

Роки	Рентабельність, %, (y)	Фондоозброєність, тис. грн., (x ₁)	Собівартість, тис. грн., (x ₂)	Теоретичне значення рентабельності, %, (y _x)
2021	33,08	820,88	16818,20	33,08
2022	54,58	951,54	19295,60	54,58
2023	36,43	897,75	26523,70	36,43
2024	38,10	936,18	31376,50	38,10
2025	39,78	974,62	36229,30	39,78

У множинній кореляційно-регресійній моделі лінійна функція використовується у наступному рівнянні:

$$y_x = \alpha_0 + \alpha_1 X \quad (2.1)$$

Кореляційно-регресійний аналіз відбувався для встановлення наскільки є щільним зв'язок показників рівня рентабельності, фондоозброєності і собівартості. Результати обчислень регресійної статистики представлені в таблиці 2.9, кореляційно-регресійної моделі - в додатку А.

Таблиця 2.9.

Результати регресійної статистики

Множинний R:	0,999999999983240
R-квадрат	0,999999999966470
Нормований R-квадрат	0,999999999932950
Стандартна похибка	2,15E-05
Спостереження	5

Значення коефіцієнта кореляції (R = 0,999) засвідчує високий рівень щільності зв'язку між параметрами, що обрані для аналізу. Застосування

визначеного коефіцієнта детермінації дозволяє відобразити варіативність показників за різні роки, враховуючи існуючі чинники. При цьому отримано:

$$R^2 = 0,999 * 100,0\% = 99,9 \%$$

У такий спосіб формується відповідно обрахунків лінійне рівняння за кореляційно-регресійними зв'язками:

$$y_x = -100,6 + 0,186 x_1 - 0,0011$$

Узагальнення результатів кореляційно-регресійного аналізу показує, що a_1 - коефіцієнт регресії свідчить, що при зменшенні капітало забезпеченості, рівень рентабельності товариства на 18,6%. Одночасно зі збільшенням витрат, рівень прибутковості знизиться на 0,11%. Отже, слід звернути увагу на забезпечення якісними ресурсами працівників для розвитку ефективної та прибуткової діяльності товариства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА «СТАРА КУЗНЯ»

3.1. Формування стратегій управління аграрного виробництва в товаристві

Для формування стратегій подальшого функціонування аграрного виробництва в товаристві за воєнних викликів та з огляду на повоєнний період, рекомендується оновити наявні виробничі програми. Вибір стратегічних напрямків для оперативних стратегій передбачає застосування аналітичних засобів, включаючи матрицю БКГ, яка використовується для визначення стратегій за типами агропродукції. Пріоритетом є сформулювати базові стратегії продукції сільськогосподарського виробництва задля забезпечення економічного відновлення, оцінки придатності технологічних новацій та розвитку виробничих досягнень із антикризовим впливом.

Застосована методологія дослідження допоможе ідентифікувати конкурентні переваги та проблеми, на основі яких буде сформульований прогноз стратегічних шляхів розвитку в залежності від виду агрокультур. Основні показники по формуванню виручених потоків від рослинницької галузі представлено у таблиці 3.1.

У межах аналітичного розгляду номенклатури культур рослинницької галузі за звітний період було встановлено, що наявний асортимент у сівозміні сприяв збільшенню загального обсягу прибутків. Зокрема відзначається значне підвищення прибутків у 2023 році на 71,8% порівняно із 2021 роком, досягнувши 30871 тис. грн. Водночас протягом аналізованого періоду спостерігалася тенденція збільшення коштів від продажу всіх видів культур. Результати аналізу підтвердили, що сільськогосподарська продукція рослинництва, реалізована протягом 2021-2023 років, забезпечила необхідний рівень загального прибутку для всього підприємства.

Таблиця 3.1.

Формування виручки за групами товарної продукції галузі рослинництва

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця	7355,4	40,9	12392,1	49,8	15810,9	51,2	215,0
Кукурудза (зерно)	3387	18,8	4982	20,0	6823	22,1	201,4
Ячмінь	2419	13,5	2872	11,5	2139	6,9	88,4
Гречка	257	1,4	126	0,5	-	-	-
Соняшник	2512,9	14,0	2929	11,8	3974,3	12,9	158,2
Ріпак	1670	9,3	1344,9	5,4	1539,6	5,0	92,2
Кормові культури	367	2,0	246,4	1,0	584,2	1,9	159,2
Загальна товарна рослинницька продукція	17968,3	80,3	24892,4	83,5	30871	85,3	171,8

Показники прибутку від стратегічно важливих культур: озима пшениця, кукурудза на зерно, соняшник, досягли зростання на 115,0%; 101,4%; 58,2% відповідно. Найвищий рівень прибутку в 2023 році було зареєстровано від зернових культур із загальною виручкою 24772,9 тис. грн. В той же час, загальна виручка від олійних культур у 2023 році склала 5513,9 тис. грн., що на 19259,0 тис. грн. менше, ніж прибутки від зернових культур. Отримані результати вказують на зернову спеціалізацію, із виробничим фокусом на вирощування озимої пшениці та кукурудзи на зерно, оскільки вони є рентабельними та популярними на ринку.

Отже встановлено, що загальна динаміка збільшення прибутків по рослинницькій товарній продукції свідчить про стабільність фінансового стану та ефективність рішень. Водночас, виникає потреба вирішити проблеми з недоотриманням прибутків порівняно з 2021 роком за такими культурами, як ячмінь та ріпак. Встановлено, що прибуток по ячменю і ріпаку знизився у 2023 році на 11,6% та 7,8% відповідно. Для цих культур необхідно сформулювати стратегії використовуючи метод портфельного аналізу БКГ.

В таблиці 3.2. представлено формування виручки за досліджуваний період по продукції галузі тваринництва та продукції переробки молока на сир.

Таблиця 3.2.

Формування виручки за групами товарної продукції галузі тваринництва

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Приріст ВРХ	2145,9	48,6	2219,1	45,0	2341,3	44,1	109,1
Молоко	1039,8	23,6	1238	25,1	1355,1	25,5	130,3
Приріст ЖМС	1023	23,2	1231,7	25,0	1339,5	25,2	130,9
Переробка молока на сир	203,9	4,6	245,3	5,0	278,4	5,2	136,5
Загальна товарна тваринницька продукція	4412,6	19,7	4934,1	16,5	5314,3	14,7	120,4

Щодо тваринницької продукція виручка збільшилася у 2023 році на 20,4%, всі види тваринницької продукції виявилися ефективними. В розрізі продукції найкращі результати виявлено у сировиробництві: на 36,5%, виробництві м'яса свиней: на 30,9%, молока: на 30,3%, ВРХ: на 9,1% більше за 2021 рік. Варто розглянути напрям переробки з оновленням технологій виготовлення сиру з додаванням, наприклад, лаванди.

Незважаючи на ракетні обстріли, перебої в логістичних ланцюжках, і підвищення цін на вироблену продукцію, визначено зростання результативності від впроваджених стратегій (табл. 3.3.).

У 2023 році спостерігалось збільшення обсягів товарної продукції на 21,4% або на 6358,8 тис. грн. порівняно з попереднім 2022 роком. За виключенням ячменю, більшість товарних позицій показала зростання прибутку. Ця тенденція відображає адаптацію агробізнесу до воєнних реалій, але також сигналізує про необхідність уваги до продукції з невеликим зростанням виручки при формуванні стратегічного плану розвитку товариства.

Таблиця 3.3.

**Вихідні дані товарної продукції товариства для формування стратегій
методом БКГ**

Вид продукції	2022		2023		2023 у % до 2022
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця	12392,1	41,5	15810,9	43,7	127,6
Кукурудза (зерно)	4982	16,7	6823	18,8	136,9
Ячмінь	2872	9,7	2139	5,9	74,5
Гречка	126	0,4	-	-	-
Соняшник	2929	9,8	3974,3	10,9	135,7
Ріпак	1344,9	4,6	1539,6	4,3	114,5
Кормові культури	246,4	0,8	584,2	1,6	237,1
Приріст ВРХ	2219,1	7,4	2341,3	6,5	105,6
Молоко	1238	4,2	1355,1	3,7	109,5
Приріст ЖМС	1231,7	4,1	1339,5	3,7	108,7
Переробка молока на сир	245,3	0,8	278,4	0,8	113,5
Загальна товарна продукція	29826,5	100,0	36185,3	100,0	121,4

Специфічні зміни у виручці від різних культур підкреслюють потребу в індивідуалізованому підході до управління аграрним виробництвом. Зокрема, помітним є тенденція до падіння виробництва ячменю, через проблеми цінової політики та недоотриманням врожаю через сільськогосподарські хвороби. Вже другий рік поспіль виручка знижується, в порівнянні з 2022 роком падіння склало на 25,5% або 733 тис. грн.. Отже потребує розробки нової стратегії стосовно ролі ячменю в портфелі товарного виробництва товариства. В той же час, найбільше зростання виручки у 2023 році спостерігалось по кормовим культурам — на 137,1%, що забезпечує потреби тваринницької галузі. Зростання інших культур, таких як кукурудза на зерно, соняшник, озима пшениця, ріпак, також відзначаються позитивною динамікою порівняно з

попереднім роком. Проте, сповільнення динаміки виручки від ріпаку порівняно з 2021 роком підкреслює необхідність проектування стратегічного плану розвитку, який враховує вплив воєнних обставин. Такий план повинен містити адаптивні та антикризові стратегії для забезпечення стійкості та ефективності агропродуктивності навіть у невизначених умовах.

На конкурентному рівні в агровиробничій діяльності регіону для базового товариства є ТОВ «Таврія». Це підприємство вирощує аналогічний набір агрокультур на схожих посівних площах, як і базове суспільство. Для оцінки частки конкретного ринку й розмірів збуту продукції на ринку було виконано порівняльний аналіз та розрахунки для визначення середніх показників за матрицею БКГ. Таким способом можливо зорієнтувати керівництво товариства здійснювати стратегічне планування з урахуванням конкурентних позицій (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

Порівняння показників за товарними портфелями конкурента та базового товариства

Показник	Вид сільськогосподарської продукції									
	Пшениця озима	Ячмінь озимий	Кукурудза	Ріпак	Соняшник	Кормові культури	ВРХ	молоко	Жива вага свиней	Виготовлені сиру
Обсяги продажу на регіональний ринку, тис грн.										
2022	12392,1	2872	4982	1344,9	2929	246,4	2219,1	1238	1231,7	245,3
2023	15810,9	2139	6823	1539,6	3974,3	584,2	2341,3	1355,1	1339,5	278,4
Частка охопленого ринку, %										
ТОВ «СТАРА КУЗНЯ»	8	2	7	7	7	8	6	5	6	8
ТОВ «Таврія»	5	4	6	5	6	6	4	5	7	3

Дослідженнями визначено динаміку розвитку маркетингової ємності відповідно окремого виду товарної продукції, за рахунок аналізу відношення обсягів реалізації на регіональних ринках упродовж 2022 та 2023 років. Порівняльний аналіз свідчить, що товариство має переваги на ринку стосовно часток у таких сегментах, як пшениця, ріпак, соняшник, ячмінь. Проте конкурентні переваги щодо кукурудзи на зерно належать конкуренту.

Проектування матриці БКГ й стратегій виробництва та реалізації сільгосппродукції будується на розрахунках темпів росту ринку:

$$\text{Пшениця: } 15810,9/12392,1 * 100 = 127,6 \%$$

$$\text{Ячмінь: } 2139/2872 * 100 = 74,5 \%$$

$$\text{Кукурудза: } 6823/4982 * 100 = 136,9 \%$$

$$\text{Ріпак: } 1539,6/1344,9 * 100 = 114,5 \%$$

$$\text{Соняшник: } 3974,3/2929 * 100 = 135,7 \%$$

$$\text{Кормові культури: } 584,2/246,4 * 100 = 237,1 \%$$

$$\text{ВРХ: } 2341,3/2219,1 * 100 = 105,6 \%$$

$$\text{Молоко: } 1355,1/1238 * 100 = 109,5 \%$$

$$\text{Свині: } 1339,5/1231,7 * 100 = 108,7 \%$$

$$\text{Сир: } 278,4/245,3 * 100 = 113,5 \%$$

Відносна частки ринку по певній культурі по відношенню до ринкової частки агровиробництва філії компанії до ринкової частки конкурента будується на таких розрахунках:

$$\text{Пшениця: } 8 / 5 = 1,6$$

$$\text{Ячмінь: } 2 / 4 = 0,5$$

$$\text{Кукурудза: } 7 / 6 = 1,2$$

$$\text{Ріпак: } 7 / 5 = 1,4$$

$$\text{Соняшник: } 7 / 6 = 1,2$$

$$\text{Кормові культури: } 8 / 6 = 1,3$$

$$\text{ВРХ: } 6 / 4 = 1,5$$

$$\text{Молоко: } 6 / 4 = 1,5$$

$$\text{Свині: } 6 / 4 = 1,5$$

Сир: $8 / 3 = 2,7$

Отримані розрахункові дані доцільно занести до таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Зведені дані для побудови матриці БКГ

Показник	Пшениця	Ячмінь	Кукурудза	Ріпак	Соняшник	Кормові культури	ВРХ	молоко	Жива вага свиней	Виготовлен ня сиру
Темпи зростання ринку, % на рік	127,6	74,5	136,9	114,5	135,7	237,1	105,6	109,5	108,7	113,5
Відносна частка ринку, охоплена підприємством	1,6	0,5	1,2	1,4	1,2	1,3	1,5	1,5	1,5	2,7

Середні значення за осями Х й Y виконано розрахунками сум відповідних індексів за відносною ринковою часткою та темпом росту, поділених на їхню загальну кількість.

Графічне зображення позиціонування кожного виду продукції товарного портфеля товариства згідно з базовими індикаторами наведено на рисунку 3.1.

1) середнє значення темпу зростання ємності територіального ринку:

$$(127,6 + 74,5 + 136,9 + 114,5 + 135,7 + 237,1 + 105,6 + 109,5 + 108,7 + 113,5) / 10 = 126,4 \%$$

2) середнє значення відносної частки ринку, що належить агровиробництву товариства, складає:

$$(1,6 + 0,5 + 1,2 + 1,4 + 1,2 + 1,3 + 1,5 + 1,5 + 1,5 + 2,7) / 10 = 1,44$$

При формуванні матриці БКГ та стратегій виробництва сільгосппродукції здійснено визначення на базі аналізу темпів збільшення ринку. Цей метод дозволяє отримати середні координати, які ділять поле матриці на чотири фактичні квадранти. Розміщення обрахованих середніх точок та стратегій по кожній продукції у межах матриці сприяє формуванню уявлення про їх

стратегічну доцільність. Застосування БКГ методики для аналізу портфеля сільгосппродукції дозволило виконати детальний огляд стратегічних напрямків менеджменту виробництвом та комерціалізувати кожну з них. Стратегічні рішення для видів продукції, що виявилися менш рентабельними або втратили в доходах, є важливими для подальшого ефективного менеджменту агробізнесу в умовах нестабільності. Метод БКГ дозволив побачити картину по кожному виду продукції та сформуванати стратегічне бачення задля стійкості товариства.

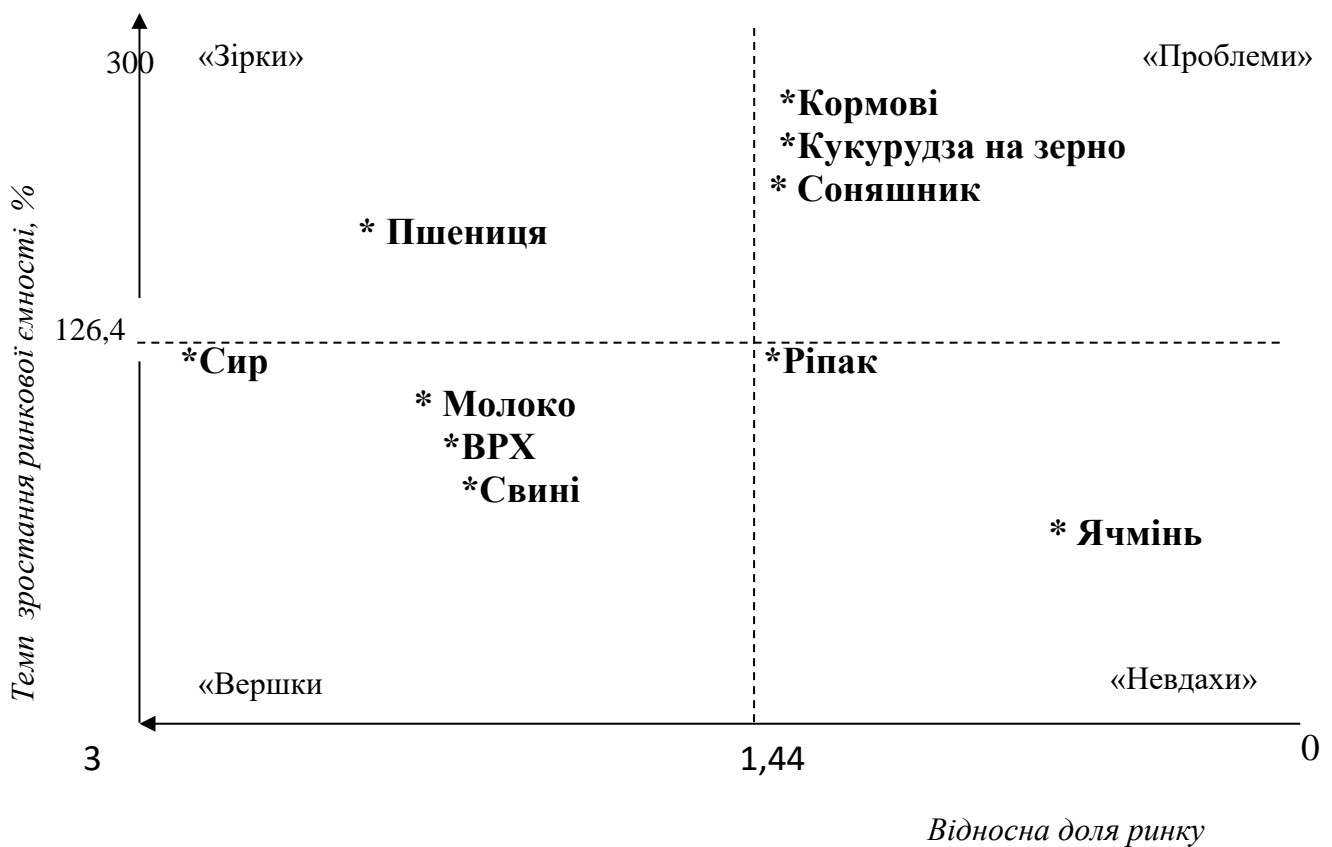


Рисунок 3.1. Модель БКГ за розрахунковими даними відносної частки та зростання ринку

Розроблені стратегії для кожної культури згідно з результатами аналізу за матрицею БКГ можуть включати наступні стратегічні напрями з вирощування та розподільної політики:

До сегменту «зірки» потрапила озима пшениця за рахунок високої рентабельності та потенціалу щодо захоплення регіонального ринку шляхом активного продажу. Рекомендується підтримувати і розширювати її ринкові

позиції. Зокрема через: застосування сучасних технологій, таких як автоматизація та цифровий моніторинг, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність роботи. Застосування інтегрованих систем контролю якості з використанням цифрових технологій для забезпечення відповідності зерна озимої пшениці міжнародним стандартам. Це покращить конкурентоспроможність продукції на глобальному рівні, оскільки якість буде відповідати міжнародним стандартам. Розширювати ринок продажів можливо шляхом виходу і на інші області. Важливо розширити мережу збуту та налагодити довгострокові партнерські відносини з контрагентами для стабілізації розподілу продукції.

Для сегменту «вершки», який відзначається стабільними ринковими позиціями при низькому темпі росту, але високою ринковою часткою, рекомендується фокусуватися на стимулюванні продажів та підвищенні ефективності виробництва. Зокрема, оскільки цей сегмент включає тваринництво та виробництво молочних продуктів, наприклад сиру, стратегічно важливо продовжувати інвестування у розвиток цих напрямів. Наприклад, можна ввести новації при виробництві сиру та додати квітки лаванди до сиру, що дозволить продукції виходити на нові ринки. Це також потребує нового пакування та активних маркетингових кампаній для привернення уваги нових споживачів за межами регіонального ринку. Впровадження більш ефективних технологій у вирощуванні ВРХ та свиней може значно знизити собівартість і підвищити прибутковість.

До сегменту «проблеми» відносяться кормові культури, кукурудза на зерно і соняшник. Цим видам продукції потрібно нарощувати ринкову частку шляхом активного маркетингу, формуванням нових каналів збуту та збільшенням капіталовкладень у технологію вирощування, підвищення якісних параметрів продукції.

Для сегменту «невдахи», де опинилися культури як-от ріпак та ячмінь, характерні стратегії або вилучення або переведення до іншого сегменту. Оскільки визначені культури зазнають труднощів з досягненням достатнього

рівня виручки, необхідно сфокусуватися на мінімізації втрат та адаптації до змінних умов. Можливо скористатися стратегією оновлення сівозміни більш маржинальними культурами. Оскільки ріпак має потенціал переміщення до сегменту «вершки», важливо знайти нові ринки та покупців для цієї культури, що дозволить збільшити його ринкову частку і покращити загальні показники виручки.

Ці стратегії допоможуть товариству оптимізувати портфель агропродукції, забезпечити стабільність у виробництві та реагування на змінні умови ринку, підтримуючи конкурентоспроможність і відкриваючи нові можливості для розвитку.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих менеджерських рішень

Пропоновані стратегії по кожному виду продукції, що виробляється в товаристві, можуть бути інтегровані в систему управління підприємством. Ефективність впровадження цих стратегій підтверджена за допомогою стратегічного аналітичного інструменту матриці БКГ, який дозволяє визначити ключові напрями виробничої та збутової діяльності товариства в умовах кризи. Включення до сиру нових інгредієнтів, як-от квіток лаванди, відкриває додаткові можливості для продажу такого сиру в регіональних магазинах на замовлення. Що стосується підвищення стратегічної ефективності агровиробничого напрямку товариства, доцільно впроваджувати інновації з цифрових сервісів для контролю якості сільськогосподарської продукції тваринництва, так і рослинництва.

Адаптація до воєнних умов і модернізація виробничої структури, зокрема через впровадження агровиробничих технологій, сприятимуть оптимізації витрат, підвищення якості продукції, зміцненню конкурентних позицій товариства. Це включає в себе вдосконалення технічного оснащення

виробництва, впровадження цифрових систем для моніторингу та управління виробничими процесами, що може значно підвищити ефективність роботи.

Підвищення надійності логістичних операцій та розробка гнучких умов контрактів, які беруть до уваги потенційні ризики, залишається важливим для забезпечення безперервності ресурсного забезпечення. Заходи можуть включати вибір диверсифікованих постачальників і транспортних маршрутів, а також використання цифрових інструментів для відстеження та оптимізації логістичних потоків.

Застосування методу трендового прогнозування для оцінки показників прибутку, собівартості та доходу допоможе визначити майбутню ефективність запланованих заходів на 2024 і 2025 роки (рис. 3.2.).

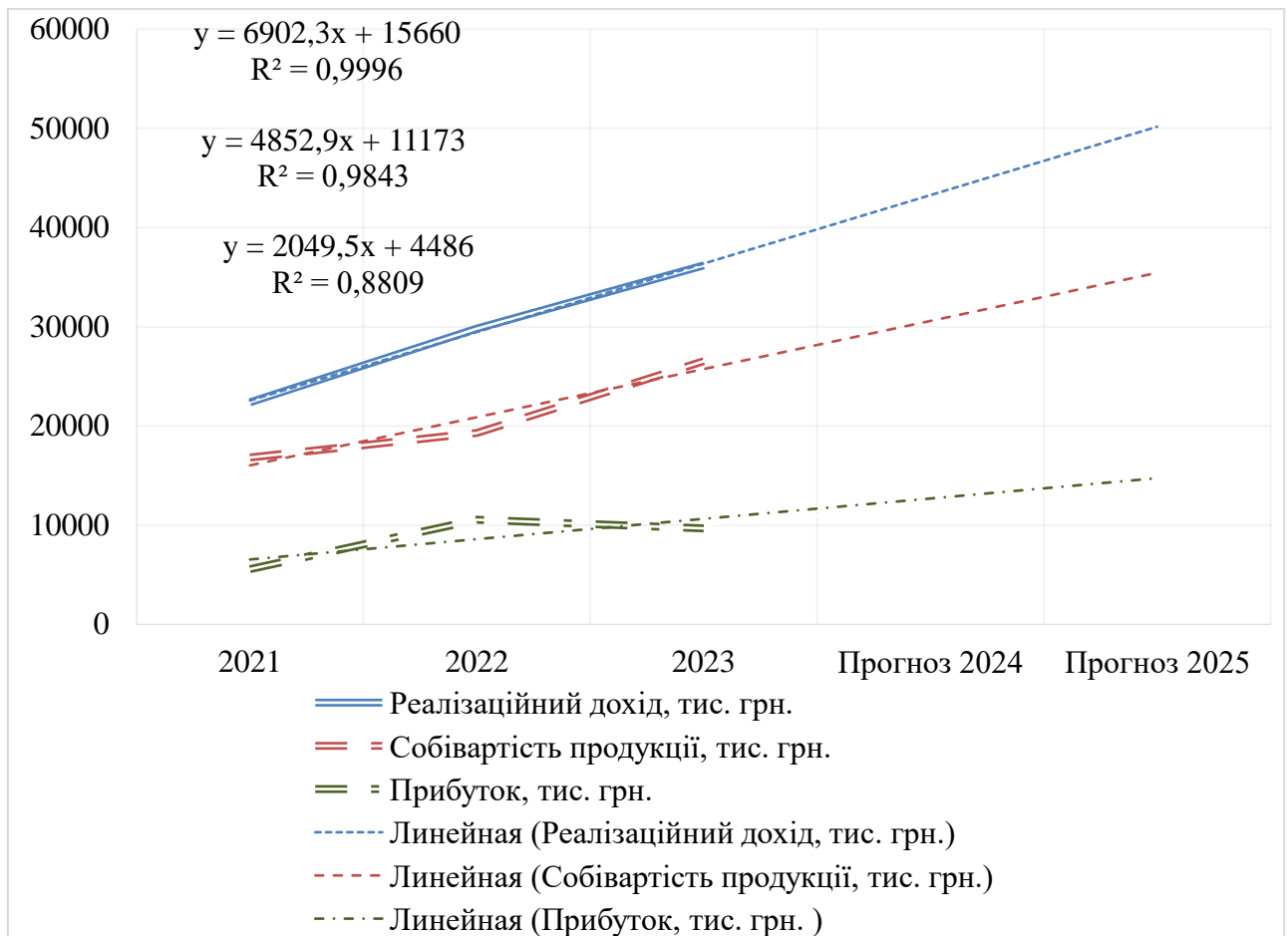


Рисунок 3.2. Трендовий прогноз показників економічної ефективності агровиробництва

За прогнозом трендовим методом визначено, що показники доходу, собівартості, прибутку можуть зрости відповідно на 6902,3 тис. грн., 4852,9 й 2049,5 тис грн.

Ефективність запропонованих напрямів формування системи менеджменту товариства на базі стратегічних векторів розвитку сільськогосподарської продукції, підтверджується розрахунковими даними з визначення планової економічної ефективності заходів (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

Прогноз показників ймовірного економічного ефекту від рекомендованих заходів з удосконалення системи менеджменту товариства

Показники	Факт 2023 рік	Прогноз 2025	Відхилення	
			+/-	%
Дохід, тис. грн.	36185,3	43087,6	6902,3	119,1
Собівартість, тис. грн.	26523,7	31376,6	4852,9	118,3
Чистий прибуток; тис. грн.	9661,6	11711,1	2049,5	121,2
Отримано на 100 га угідь, тис. грн. - товарної продукції	2091,6	2490,6	399,0	119,1
- чистого прибутку	558,5	676,9	118,5	121,2
Рівень рентабельності, %	36,4	37,3	0,9	

За результатами прогнозу встановлено, що реалізаційний дохід, собівартість і прибуток зростуть на 6902,3 тис. грн. (19,1%), 4852,9 тис. грн. (18,3%) і 2049,5 тис. грн. (21,2%) відповідно. Це підтверджує, що пропонувані стратегії можуть сприяти значному підвищенню фінансових результатів підприємства, покращуючи його стійкість та адаптивність у мінливих умовах ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За дослідженнями, проведеними у роботі, сформовано висновки та пропозиції з удосконалення системи менеджменту в агробізнесі, зокрема, для товариства «Стара Кузня».

1) На підставі аналізу наукових поглядів вивчено аспекти формування системи менеджменту, особливий акцент зроблено на розробку адаптаційних і антикризових заходів з урахуванням впливу війни. Зроблено висновок, що адаптивний менеджмент забезпечує гнучкість та оперативність у реагуванні на зміни у навколишньому середовищі, дозволяючи агробізнесу пристосовуватись максимально результативно. При цьому потрібно комбінувати адаптаційні можливості менеджменту з маркетинговими, виробничими, логістичними стратегіями: що складають адаптивний підхід до управління в агробізнесі. Встановлено і необхідність застосування превентивного підходу до розробки таких стратегій, підкреслюючи необхідність враховувати специфіку галузі та інтеграцію з переробними і агропромисловими секторами економіки. У контексті тривалості військових конфліктів, глобальних перетворень, змін клімату, економічних коливань на міжнародних ринках, технологічних інновацій, а також соціально-політичних перебудов, науковці та фахівці в галузі агробізнесу єдині в думці, що адаптивне керування збільшує продуктивність агробізнесу.

2) Під час дослідження організаційно-економічної характеристики товариства з обмеженою відповідальністю «Стара Кузня» було встановлено, що бізнес-процеси включають: забезпечення сировиною, матеріалами та іншими ресурсними складовими; виробництво сільгосппродукції, відповідно до опрацьованих та дозволених технологій за галузями рослинництво/тваринництво; реалізація сільгосппродукції через розроблені канали; виробництво та збут сиру в регіональних магазинах. З'ясовано, що вирощування культур зернового, технічного, кормового напрямку є основою рослинницької галузі підприємства. Водночас кормові культури виробляються

для забезпечення галузі тваринництва, яка складається з вирощування ВРХ для виробництва м'яса, молока, свинарства. В товаристві п'ятий рік працює переробний вид діяльності - виготовлення з молока сирної продукції, котра продається через регіональні магазини, зміцнюючи тим самим економічну стійкість господарства.

3) За результатами аналізу характеристики роботи ТОВ «Стара Кузня» встановлений задовільний рівень його виробничо-економічного розвитку. Виявлено, що збільшення обсягу виробленої продукції на 36,2% спричинило істотне підвищення доходів від її реалізації, котрі зросли на 61,7%, досягнувши 13804,4 тис. грн. Моніторинг за формуванням галузевої собівартості агропродукції та її переробкою показав, що темпи її зростання на 57,7% нижчі порівняно з темпами збільшення прибутку. Формування прибутковості із зростанням на 73,7% у порівнянні з 2021 роком, вказує на ефективність рішень. Показник рентабельності, який збільшився на 3,4 відсоткових пункти, свідчить про посилення ефективності менеджменту за всіма галузями. Виявлено, що доходи від тваринницької продукції зросли у 2023 році на 20,4%, демонструючи ефективність усіх видів тваринницької продукції. Особливо вражаючі результати показало виробництво сиру, яке збільшилося на 36,5%, виробництво свинини на 30,9%, молока на 30,3% та продукція ВРХ на 9,1% порівняно з 2021 роком. Це вказує на перспективність розгляду напряду переробки з впровадженням нових технологій виготовлення сиру, включаючи інноваційні інгредієнти, як-от лаванду.

4) Показники прибутку від основних культур: озима пшениця, кукурудза на зерно, соняшник, продемонстрували зростання на 115,0%; 101,4%; 58,2% відповідно. Найвищий рівень прибутку у 2023 році було зафіксовано від зернових культур із загальною виручкою 24772,9 тис. грн. Проте, загальна виручка від олійних культур у 2023 році склала 5513,9 тис. грн., що на 19259,0 тис. грн. менше, ніж прибутки від зернових культур. Водночас, виявлена проблема із зниженням прибутків за культурами: ячмінь та ріпак, падіння склало на 11,6% та 7,8% відповідно.

5) При аналізі стратегій виробництва за матрицею БКГ встановлено, що основним конкурентом є ТОВ «Таврія». Визначено частку ринку базового підприємства та конкурента, обраховано обсяги продажів на регіональному ринку для визначення стратегій. Розроблено стратегії для кожної культури відповідно до матриці БКГ включають такі напрями: озима пшениця, котра потрапила до сегменту «зірки» завдяки високій рентабельності та потенціалу завоювання регіонального ринку, має стратегію активного розширення ринкових позицій. Рекомендовано впровадження сучасних технологій для оптимізації виробництва та посилення збутової мережі. Для «вершків» ринку зі стабільними позиціями та низьким темпом росту рекомендовано стимулювання продажів та підвищення ефективності, зокрема в секторі тваринництва та виробництва молочних продуктів. Інновації у виробництві сиру, такі як додавання лаванди, можуть відкрити нові ринки. В сегменті «проблеми», куди потрапили кормові культури, необхідно активізувати маркетинг та розробити нові канали збуту. А для «невдах», таких як ріпак та ячмінь, слід зосередитися на мінімізації втрат та адаптації до змінних умов ринку. Запропоновано розглянути можливість включення ріпаку до більш високорентабельних сегментів, шукаючи нові ринки та покупців для посилення його ринкової частки і збільшення виручки. Ці стратегії допоможуть агропідприємству оптимізувати портфель продукції, забезпечити стабільність у виробництві та відповідність до змінних умов ринку, підтримуючи при цьому конкурентоспроможність та відкриваючи нові можливості для розвитку.

5) Ефективність заходів підтверджено розрахунками трендовим методом, очікується на потенційне підвищення показників доходів, собівартості та прибутків на 6902,3 тис.грн., 4852,9 тис.грн. та 2049,5 тис.грн. відповідно. Отже запропоновані напрями удосконалення менеджменту товариства можуть ефективно сприяти підвищенню показників його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління під час війни: як реагувати. *Devisu. Консалтинг*. 07 квітня 2023. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/antikrizove-upravlinnya-pid-chas-viyni-yak-reaguvati> (дата звернення 25.04.2024).
2. Барабан О.А., Ільїнський В.В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. *Альянс наук: вчений-вченому*. березень 2014. URL: http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm (дата звернення 05.12.2023).
3. Боришкевич І.І. Теоретичні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 9-10. С. 88 - 92. URL: <https://bitly.ws/3g8ke> (дата звернення 03.04.2024).
4. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К. : Вид-во «Центр учбової літератури». 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf (дата звернення 23.10.2023).
5. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 38-43. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186> (дата звернення 22.02.2024).
6. Гаврилюк О. Глобальні перспективи розвитку аграрного бізнесу. *Агробізнес Технології*. 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2021/08/hlobalni-perspektyvy-rozvytku-ahrarnoho-biznesu.html> (дата звернення 28.01.2024).
7. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, № 3. Т.1. С. 20 – 24. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_1_20_24_0.pdf (дата звернення 10.12.2023).

8. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891> (дата звернення 22.02.2024).
9. Горобець Н.М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці. Збірник наукових праць*. 2019. Вип. 3(71). Ч.1. С. 185-191. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_1_2019_ukr/27.pdf (дата звернення 22.02.2024).
10. Дашутіна Л.О., Недельніцина Д.Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. С. 53 - 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1819> (дата звернення 12.04.2024).
11. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 17.11.2023).
12. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 15.03.2024).
13. Дзюба К. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/216.pdf> (дата звернення 12.03.2024)
14. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення 15.10.2024)
15. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*.

2022. № 3. С. 335 – 338. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-306-51.pdf> (дата звернення 12.11.2023).
16. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 19. Ч.1. С. 146 – 151. URL: <http://surl.li/gjqnj> (дата звернення 12.10.2023).
17. Жибак М.М., Федуняк І.О. Основні напрями підвищення ефективності функціонування аграрних формувань з виробництва продукції рослинництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/8.pdf (дата звернення 24.11.2023).
18. Жук М.М. Організаційно-економічний механізм активізації інноваційних процесів АПК України. Текст : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Кам'янець-Подільський : ПДАТУ. 2016. 22 с. URL: <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/zhuk.pdf> (дата звернення 19.02.2024).
19. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: ХДУХТ. 2017. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11595/1/P_STRATEGICHNYI%20MENEDZHMENT_2017_1.pdf (дата звернення 22.10.2023).
20. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2021, № 37, ст. 317, [№ 3221-IX від 30.06.2023](#)} URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення 21.10.2023).
21. Ільчук М.М., Зрібняк Л.Я. Організація і планування сільськогосподарського виробництва. Підручник. К.: 2008. с . 757. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Org%26pan_sg_vyr_Pidr.pdf (дата звернення 25.12.2023).
22. Кіндер М.В., Сакало В.М., Падалка В.В. Проектування технологічних процесів в рослинництві. Навчальний посібник. Полтава: РВВ ПДАА, 2014. 212 с. URL: <http://surl.li/gkxwf> (дата звернення 25.04.2024).

23. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <http://bitly.ws/Cq7w> (дата звернення 28.04.2024).
24. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення 15.10.2023).
25. Лозовський О.М., Гусак К.Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf (дата звернення 15.11.2023).
26. Ляшенко Р.В. Формування системного менеджменту в агробізнесі: проблеми і перспективи. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/153.pdf (дата звернення 10.11.2023).
27. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посіб. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25373.pdf> (дата звернення 10.11.2023).
28. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення 16.12.2023).
29. Назаренко І.М. Діагностика в системі менеджменту суб'єктів агробізнесу. *Економіка: реалії часу. Актуальні проблеми секторальної економіки*. 2016. № 1(23) С. 114 – 122. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No1/114.pdf> (дата звернення 19.02.2024).
30. Нестеров В.Ф., Шиш А.М., Музиченко Т.О. Ефективний економічний розвиток підприємства через інтелектуальний аналіз даних: використання AI для прогнозування та оптимізації стратегій бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3442/3370> (дата звернення 16.04.2024).

31. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. С. 100-106. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf (дата звернення 15.12.2023).
32. Подолін М. Законодавчі виклики для агробізнесу в умовах війни. *Юридична газета*. 06 березня 2024 року. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zakonodavchi-vikliki-dlya-agrobiznesu-v-umovah-viyini.html> (дата звернення 06.03.2024).
33. Прогнози невтішні. Чого чекати від посівної-2024 та яким буде врожай. *Gazetahm.org. Сайт*. 12 березня 2024 року. URL: <https://gazetahm.org/posts/prohnozy-nevtishni-choho-chekaty-vid-posivnoi-2024-ta-iyakym-bude-vrozhai> (дата звернення 14.03.2024).
34. Прямухіна Н.В., Мокрій О.Г Теоретичні засади адаптивного управління у аграрній сфері. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання*. 2019. № 6. С.7 – 18. URL: <https://bitly.ws/3if3K> (дата звернення 10.12.2023).
35. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с.
36. Тюхтенко Н.А. Адаптивний менеджмент як важливий чинник повоєнного відновлення України. URL: <https://www.peers.international/paper/adaptivniy-menedzhment-yak-vazhliivy-chinnik-povoennogo-vidnovlennya-ukraini> (дата звернення 10.12.2023).
37. Українське сільське господарство у воєнний час. *Tni.org*. 9 листопада 2023 року. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk> (дата звернення 15.12.2023).
38. Ус С.А., Коряшкіна Л.С. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д. : НГУ, 2018. 300 с. URL: <http://surl.li/fzqcqa> (дата звернення 15.11.2023).
39. Федірець О.В., Воронько-Невіднича Т.В. Особливості стратегічного управління в аграрних підприємствах. URL:

<https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/709cef52-832c-4fe0-adae-cb6f3948cd8b/content> (дата звернення 15.12.2023).

40. Харченко Т.О. Державне регулювання сталого розвитку аграрного сектору економіки України: теоретико-методологічні підходи: монографія. Суми : видавничо-виробниче підприємство «Мрія», 2023. 360 с. URL: <https://bitly.ws/3gePw> (дата звернення 18.02.2024).

41. Ходаківський В.М., Місевич М.А. Аналіз середовища функціонування сільськогосподарських підприємств в контексті їх економічної ефективності. *Агросвіт*. 2017. № 3. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2017/2.pdf (дата звернення 15.10.2023).

42. Чичуліна К.В. Удосконалення системи управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4062> (дата звернення 18.11.2023).

43. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860> (дата звернення 18.12.2023).

44. Шацька З.Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029> (дата звернення 19.11.2023).

45. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда*. 15.03.2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення 19.03.2024).

46. Яремчук Н.В. Методика оцінки ефективності управлінської діяльності в системі підприємств зерно продуктового під комплексу. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2636> (дата звернення 11.05.2024).

ДОДАТКИ

**Результати розв'язку моделі кореляційно-регресійного методу дослідження
утворених зв'язків економіки товариства**

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,999999
R-квадрат	0,999999
Нормований R-квадрат	0,999999
Стандартна похибка	2,15E-05
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

<i>Результати</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	2	276,09	138,04	2,98E+11	3,35E-12
Залишок	2	9,26E-10	4,63E-10		
Всього	4	276,09			

Параметрикореляційно-регресійногорівняння

<i>Параметрикореляційно-регресійної моделі</i>	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижнє95%</i>	<i>Верхнє95%</i>
Y-перетин	-100,60	0,00020	-515241,04	3,77E-12	-100,60	-100,60
Змінна X 1	0,186	2,45E-07	759698,92	1,73E-12	0,19	0,19
Змінна X 2	-0,0011	1,82E-09	-620704,52	2,60E-12	-0,0011	-0,0011

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	33,08	1,26E-05	0,83
2	54,58	7,36E-11	0,0000048
3	36,43	-2,31E-05	-1,52
4	38,10	-4,20E-06	-0,28
5	39,78	1,47E-05	0,97

Вірогідність

<i>Персентиль</i>	<i>Y</i>
10	33,08
30	36,43
50	38,10
70	39,78
90	54,58