

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРОБІЗНЕСІ**

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

**Здобувачка**

**Сніжана МОТРИЙ**

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

**Наталія ГОРОБЕЦЬ**

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** Менеджмент  
**Спеціальність:** 073 Менеджмент  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

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

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ***ЗАВДАННЯ***

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **МОТРИЙ СНИЖАНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ**

**1. Тема роботи:** «Удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю в агробізнесі»

**Науковий керівник:** Горобець Наталія Миколаївна, к.с.-г.н., доцент  
затверджені наказом по ДДАЕУ від

**2. Термін подання здобувачем роботи:**

**3. Вихідні дані до роботи:** контракти, звітність адміністративна та річна за операційною діяльністю СТОВ «Птахівниче».

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

1. Дослідження теоретичних основ стратегічного управління операційною діяльністю в агробізнесі

2. Характеристика стану управління операційною діяльністю товариства.

3. Стратегічні вектори в управлінні операційним напрямом діяльності товариства.

Висновки і пропозиції.

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

Схема комбінування елементів системи менеджменту задля формування агровиробничих стратегій. Схема механізму агровиробничого управління агробізнесом за введення інновацій. Контури активності новацій в агробізнесі за кризи. Схема стратегічних шляхів поліпшення управління операційною діяльністю агробізнесу. Схема розподілу площ товариства під актуальними культурами за структурою, 2023 рік. Схема обсягів продукції за товарними групами сільськогосподарської продукції товариства, 2023 рік, % Схема аналітичного вирівнювання фактичних рядів динаміки доходу та собівартості за галузями рослинництва й тваринництва, 2021-2025 рр. Схема формування відновлювальної стратегії виживання товариства. Схема проектування побудови менеджменту агровиробничих витрат за галуззю рослинництва товариства. Схема аналітичного вирівнювання фактичних рядів динаміки доходу, собівартості, прибутку товариства, 2021-2025 рр.

## 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 об'єкту дослідження, теми кваліфікаційної роботи та їх затвердження	Вересень 2023 року	
2.	Розробка, затвердження плану і завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Пошук необхідних інформаційних джерел, та їх теоретико - аналітичне обґрунтування задля окреслення напрямів формування стратегій управління операційним напрямом агробізнесом. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Виконання аналітичного дослідження стану наявного операційного менеджменту товариства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Напрями оновлення операційної стратегії управління товариством. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	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 та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувачка вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Сніжана МОТРИЙ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНЕ ОКРЕСЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ	8
1.1. Зміст архітектоніки операційних стратегій агробізнесу	8
1.2. Види операційних стратегій для адаптивного розвитку агробізнесу	12
1.3. Процедури управління виробничими стратегіями агробізнесу за кризи	19
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ НАЯВНОЮ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТОВ «ПТАХІВНИЧЕ»	26
2.1. Економічна характеристика операційної діяльності товариства	26
2.2. Вивчення економічних зв'язків показників операційної діяльності товариств	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОНОВЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТОВ «ПТАХІВНИЧЕ»	41
3.1. Розробка відновлювальної стратегії операційної діяльності товариства	41
3.2. Пропозиції щодо операційної стратегії товариства методом SWOT	46
3.3. Економічна ефективність заходів щодо відновлення операційної діяльності товариства	53
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Вторгнення російських агресорів на територію України принесло сільськогосподарському виробництву та земельним територіям небачені руйнування та суттєві багато комплексні проблеми. Спостерігається посилення боротьби за наявні ресурси, підтримку держави, закордонні види допомоги між як великим товарним агробізнесом, так і малими сільськогосподарськими підприємствами. Не припиняє бути актуальним питання щодо майбутнього розвитку українського агробізнесу. Незважаючи на те, що пріоритетною складовою економіки залишається сільське господарство, яке забезпечує харчуванням населення країни, впливає на продовольчу світову безпеку, цільових державних коштів не достатньо. Тому важливими стратегічними орієнтирами у розвитку виробничої діяльності агробізнесових структур є спрямування уваги на отримання державної допомоги, формування аграрних колаборацій.

Водночас наявність родючих українських земель, сприятливі кліматичні умови, вигідні капіталовкладення дозволяють забезпечити зростання об'ємів виробництва аграрної продукції. У свою чергу це все сприятиме поліпшенню протікання експортних операцій за сільськогосподарськими угодами з країнами Близького Сходу, Азії, Африки тощо. Таким чином українське сільське господарство стратегічно дозволяє закрити потребу у продовольстві і в світовому контексті в тому числі, а не лише годувати населення країни. Проте через війну зоною напруги стали агробізнес, види обраних технологій вирощування виробництва сільськогосподарських продукції. Доцільно зазначити на забезпеченні великотоварним агробізнесом в цілому 54,5% валового внутрішнього сільськогосподарського виробництва країни, а 45,5% відноситься до малого та сімейного агробізнесу [7, 20]. Видами виробництва яких залишається рослинництво, овочівництво, скотарство, продукція котрих, звичайно, використовується як для особистого споживання, так і для продажу на внутрішніх українських ринках. Зазначимо, що під час війни багато

українських політиків не звертають увагу на задоволення інтересів малого та середнього агробізнесу та віддають перевагу індустріальному. Таким чином відбувається монополізація великотоварного ланцюгу створення вартості аграрної продукції, що спрацьовує проти розвитку малого аграрного бізнесу. Через велике руйнування активними бойовими діями та ракетними обстрілами земель сільськогосподарського призначення, блокади портів, підриву дамби Каховської ГЕС суттєво ускладнилося функціонування аграрного сектору економіки країни. Через агресивні військові виклики спостерігається наявність великої кількості витрат, які були вимушено здійснені аграрними підприємцями. Це дало можливість пристосуватися до екстремальних обставин функціонування агробізнесу та забезпечувати продовольством населення та Збройні сили України. Отже український агробізнес малих та середніх форм власності спроможний вижити в тяжких умовах війни, але потребує на розробку стратегічних дій задля виживання в кризових обставинах сьогодення.

Варто зазначити на вживанні різних заходів задля підтримки виробництва сільськогосподарської продукції та торгівлі продовольством за умов війни як українським урядом, так і міжнародним партнерами. Зокрема, відбувалось зниження окремих податків, квот, тарифів, формувались нові іноземні наземні маршрути щодо експорту продукції, розвивались логістичні маршрути, формувались нові складські потужності. Також відбувалась системна оцінка завданої шкоди через військові дії для довкілля та особисто сільському господарству, що має позитивно вплинути на отримання іноземної допомоги для усунення негативного впливу.

Одночасно хитка геополітична позиція з підтримки країнами союзниками нашої країни та, зокрема, українського агробізнесу, може призвести до утворення негативного сценарію. Мова йде про припинення фінансової підтримки та унеможливлення отримання коштів на відновлення країни. Така ситуація може торкнутися і агропромислового сектору країни і тоді варто розраховувати лише на внутрішні сили та розробку протикризових програм розвитку агробізнесу. В цьому контексті науковцями та практиками агробізнесу

уявляється одним із найкращих варіантів - це вміння згуртуватися та сформувати коопераційні кола, екосистеми за певними принципами. За таких умов вірогідним є колективно вистояти в надскладних умовах сьогодення, формуючи виробничу продукцію та системи продажу на ринках.

Зміст кваліфікаційної роботи торкається розробки наукового стратегічного базису для формування успішної в економічному сенсі операційної діяльності товариства за умови тиску непередбаченості та військової агресії.

Актуальними позиціями у роботі виступає використання в операційній стратегії управлінської методології задля додання розповсюдження негативного впливу кризових явищ в діяльності сільськогосподарського підприємства. Відтак стратегічна база для його утримання на ринку повинна полягати в проектуванні ефективних довгострокових протидій та нарощення рентабельних активів операційної роботи підприємства.

Необхідність розкриття зазначеної теми кваліфікаційної роботи пояснюється зацікавленістю керівництва сільськогосподарського підприємства щодо корегування планів операційного менеджменту за використання наукових відповідних методів.

Мета кваліфікаційної роботи - обґрунтування економічного, операційного блоків системи менеджменту за умови розробки протикризової стратегії управління агровиробництвом сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Птахівниче» (СТОВ «Птахівниче»).

До вирішальних завдань при досягненні цілі роботи віднесено:

- 1) Вивчення теоретичних поглядів з формування операційних стратегій управління в агробізнесі за впливу війни;

- 2) Визначення впливу факторів, котрі формують наявний стан управління операційною діяльністю товариства;

- 3) Розробка операційної стратегії протикризового управління товариством.

Об'єкт досліджень – процеси операційного менеджменту та їх удосконалення.

Предмет досліджень - аспекти теоретичного й практичного планування розвитку діяльності товариства, спрямованих на нейтралізацію та зняття негативного тиску кризи.

Практичного значення набули результати досліджень роботи, котрі ґрунтуються на окремих стратегічних рішеннях, що запобігають розвитку кризових ситуацій в приватного підприємства та створюють конкурентні переваги на ринку.

Методами, які використовувалися для комплексного дослідження, були трендова модель, кореляційно-регресійна модель; екстраполяція, SWOT – аналіз, прогнозування.

До комплексу інформаційних джерел з аналізу операційного менеджменту підприємства належали дані економічної, бухгалтерської, управлінської звітності та планів.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНЕ ОКРЕСЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

### 1.1. Зміст архітекτονіки операційних стратегій агробізнесу

Операційна діяльність в агробізнесі напряду пов'язана зі змінами в зовнішньому світі і потребує постійної модернізації та капіталовкладень у інноваційний розвиток. Звичайно головною умовою, яка визначає зростання економіки, залишається високий рівень ефективності, технологічності виробничих сільськогосподарських процесів. Водночас вона передбачає, як правило, найбільш раціональний спосіб використання ресурсної бази, покращення операційних процесів, планування стратегії виробництва.

У зв'язку з цим вчені згодні у думці що за умови підвищення ефективності виробничо-економічного розвитку підприємства доцільним є розробка та втілення адаптаційної операційної стратегії. Зазначеним проблемам у наукових досліджень приділили увагу такі вчені: Л. Балабанова, О. Витвицька, М. Демяненко, С. Ілляшенко, О. Красноруцький, В. Павлова, Н. Тарнавська, Б.Язлюк тощо. За рахунок сільськогосподарських технологій виробництва продукції формується валова продукція та задовольняється продовольча потреба, отже аграрні підприємці повинні вміти скласти ефективні операційні стратегії [5, 19]. Варто зауважити, що цей процес має проходити у такий спосіб, щоб якнайкраще досягти окресленої мети, виконати місію та сформувати потенціал для довгострокового функціонування на ринку.

Вчені зазначають, що операційна стратегія відноситься до функціонального набору стратегій, котрі розробляються для відповідних сфер діяльності аграрного підприємства [9, 13]. Агровиробнича стратегія формується на рівні зі стратегіями щодо управління фінансами, кадрами, маркетингом тощо. Звичайно стосується вона обраної технології виробництва

сільськогосподарської продукції за галузями рослинництва, тваринництва, а також торкається процесів переробки, трансформації продукції в кінцевий або то. Науковці зазначають що така стратегія має передбачити рішення, котрі включають інформацію про кількість і якість виробленої аграрної продукції, технологічний спосіб її виробництва [15]. Отже операційна стратегія торкається всіх аспектів роботи підприємства, так як формує стратегічний процес розвитку, котрий сприяє швидкому пристосуванню до викликів та змін у середовищі.

Узагальнюючи варто підкреслити, що операційна стратегія відноситься до звичайного стратегічного набору дій та заходів, що укладаються до програми агропромислового виробництва. В той же час стратегії операційного менеджменту пов'язані з обранням планів розвитку технічного та технологічного оснащення виробничих процесів задля формування істотних переваг на ринку. Вчені зазначають, що операційна стратегія представлена у вигляді комплексних рішень, котрі напряму стосуються розробки виробничого процесу, охоплюють питання інфраструктури, яка потрібна для успішного втілення проектів. Загалом розвиток напрямів удосконалення виробничих процесів в агробізнесі знаходиться у відборі найбільш потрібної технології для вирощування сільськогосподарської продукції за галузями. Наразі обов'язковим та не менш актуальним є й формування планів графіків даних процесів, технологічних способів виробітку, управління логістикою та ресурсами із впровадженням точних програм.

Науковці зауважують на тому, що операційні рішення, котрі стосуються інфраструктури виробничих процесів, потребують розроблювання окремих систем менеджменту [23]. При цьому головну функцію планування слід розглядати в даному контексті як рушійну для підвищення якості виробленої продукції за рахунок високо технологічних ланцюгів виробництва. Окремі фахівці зазначають на важливості й мотиваційної складової, в тому числі підвищені оплати праці сільськогосподарських робітників [33]. Низка вчених дотримується поглядів, що це напряму впливає на точність та якість виконання

виробничої функції аграрного підприємства [37, 39]. Загалом процес розробки стратегії операційного менеджменту аграрного підприємства враховує потреби споживачів, стан геополітичного середовища, конкуренцію, формування постачальницьких мереж тощо.

Водночас агроопераційна стратегія для підприємств, на думку теоретиків з аграрного менеджменту, може бути успішною за умови врахування окремих пріоритетів. Так, потрібно окреслити можливі альтернативні варіації розвитку виробництва за потоками кризи, розбиратись в можливих наслідках обрання певного варіанту з даних пріоритетів. Наразі потрібно чітко усвідомлювати які саме компроміси можливо використовувати для реалізації зазначених пріоритетів саме в умовах війни. В змісті операційних агробізнесових стратегій аграрії повинні враховувати особливості функціонування підприємств, ситуацію на ринку, впливи з боку макро-факторів тощо. Крім цього потребують на вивчення й фактори форс-мажорних обставин, зокрема війни, які є непередбачуваними та потребують розробки сценаріїв протикризогового операційного менеджменту підприємств. За зміни ситуації на ринку зміст операційної стратегії агропідприємства може суттєво змінитись. Наприклад підприємства сільськогосподарського напрямку може змінити локацію, перевести активи в іншу область України, змінити напрям, не продавати продукцію, а зберігати в ангарах тощо. Отже для успішної діяльності при розробці операційних стратегій аграрії повинні враховувати не тільки особливості сільськогосподарської продукції та оцінювати конкуренцію але й специфічні фактори, такі як війна.

За сучасних тяжких умов функціонування сільськогосподарських підприємств в операційних стратегіях ускладнюється питання використання виробничих потужностей, зберігання продукції на складах, формування витрат та належної якості виробництва. На дані операції та процеси впливають фактори війни, які є непередбачуваними. Вчені зазначають, що серед операційних рішень, частіше за все, на перший план виходять питання підвищення якості агропродукції, диференціації, оптимізації виробничих

процесів. Обертів набувають процеси цифровізації програм заощадження ресурсів, обліку та оптимізації витрат [10, 11]. Актуальними є процеси знаходження коштів для вкладання у розвиток агробізнесу. Для того щоб конкурувати на аграрному ринку сільськогосподарським виробникам необхідно слідкувати за витратами, що йдуть на виробничі аспекти діяльності підприємства та у кінцевому рахунку формують якість продукту. Також доречним є використання таких ресурсів, які забезпечать конкурентні переваги, враховуються й питання швидкості, надійності постачання ресурсів для виробничого процесу. Наразі зі змінами у світових трендах щодо діджиталізації агротехнологічних процесів нагальними питаннями, на думку авторів, є оптимізувати процеси використання технологій виробництва та ресурсів.

З метою визначення відповідної агробізнесової стратегії науковці та практики зосереджують свою увагу на таких актуальних напрямках:

- 1) виробництво агропродукції;
- 2) постачання виробленої продукції від поля до точки зберігання або до споживача;
- 3) обслуговування за всіма етапами виробничого процесу та продажу.

Відповідно до зазначеного під операційними стратегіями розуміють правила управління важливими структурними одиницями (наприклад, центрами виробництва агропродукції) в стратегічно значущій діяльності з виробництва/продажу сільськогосподарської продукції. Суттєвий вплив здійснюють на формування операційної стратегії особливості сільського господарства. Зокрема важливим є процеси надходження коштів за продану продукцію і час її виробництва, які в часі не співпадають, прямий вплив здійснюють погодні умови, сезонність тощо. Таким чином операційна стратегія будучи складовою загальноприйнятої корпоративної чи бізнесової стратегії аграрного підприємства формує колосальний вплив на його існування. Оскільки створює конкурентно ефективні пороги функціонування, що говорить про її важливість та необхідність розвитку вмінь менеджерів по розробці агровиробничих стратегій.

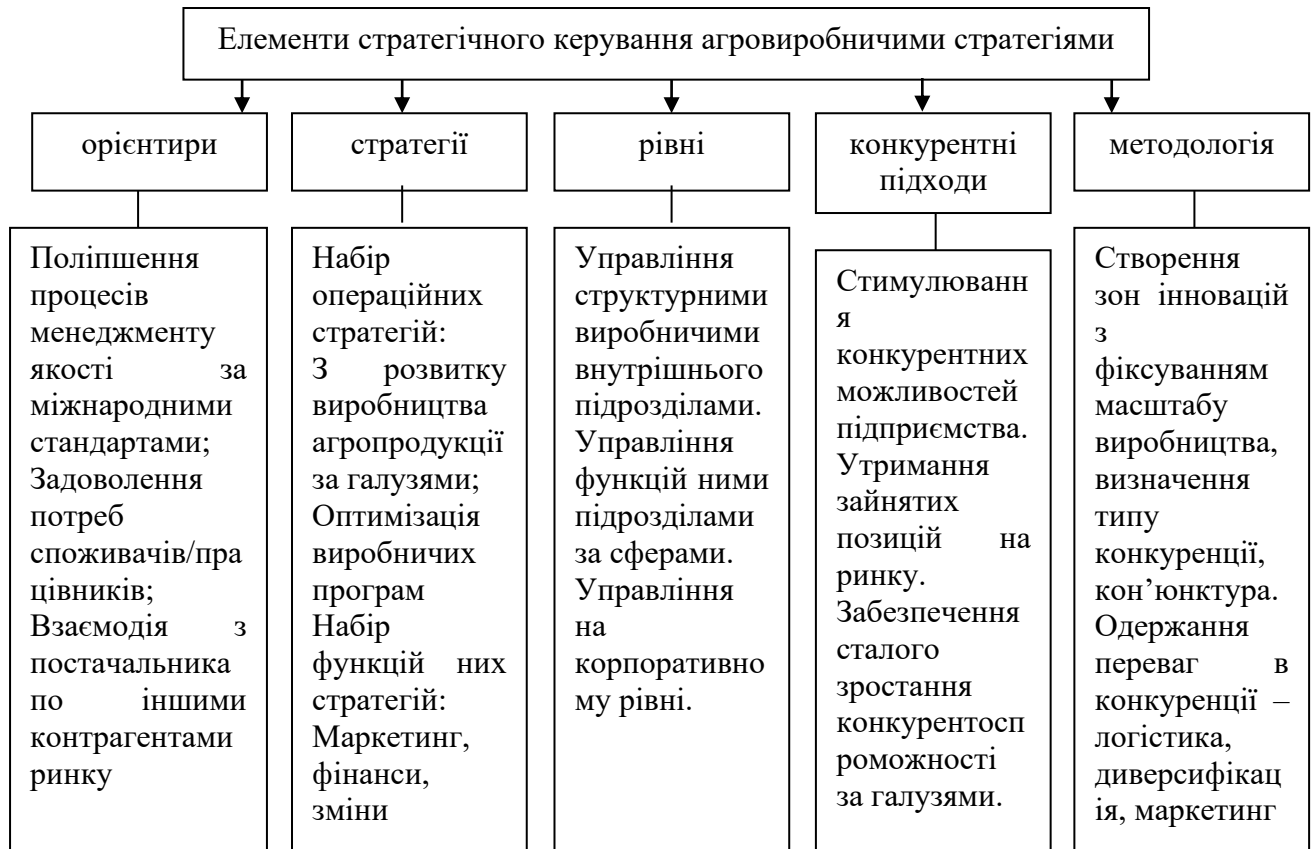
## 1.2. Види операційних стратегій для адаптивного розвитку агробізнесу

Враховуючи специфічні та небезпечні умови військового часу, які важко прогнозуються та є непередбачуваними, необхідність у розробці та успішному втіленні агровиробничих стратегій зростає. На думку вчених інтеграція методологічного підходу щодо стратегічного керування розвитком виробництва аграрної продукції залежить від чіткого визначення головних напрямів у задоволенні продовольчих потреб [32, 38, 42]. Загалом потрібно враховувати тиски та впливи, що відбуваються на аграрне підприємство, оцінювати потенціали не тільки власні, але й контрагентів. Більшої уваги приділяти варто технологічним вдосконаленням, посиленню виробничих можливостей завдяки впровадженню інноваційно-цифрових елементів. Формування достатньої бази фінансово-економічного забезпечення названих процесів теж є суттєво значущою складовою системи операційного менеджменту, оскільки створює привабливість для бізнесу.

Отже задля посилення переваг в конкуренції та зміцнення позицій на ринку аграрним підприємцям слід формувати виробничі стратегії на базі новацій у системі виробництва. Між тим повинна бути й інформаційна складова щодо з'ясування векторів інновацій агробізнесу за використання відповідної методології. Теоретико-методологічним аспектом при цьому виступає вміння визначати й вдало комбінувати:

- 1) Орієнтири;
- 2) Підходи до конкуренції;
- 3) Рівні управління;
- 4) Загальні стратегії;
- 5) Методологія.

Керування розвитком агровиробничих стратегій повинно комбінуватися з окремими елементами системи менеджменту підприємства (Рис. 1.1.).



**Рис. 1.1. Комбінування елементів системи менеджменту задля формування агровиробничих стратегій**

*Джерело: узагальнено на підставі [28, 29, 32].*

Так, Вітковський Ю.П. зазначає, що коли відбувається ухвалення рішення стосовно впровадження інновацій виробничого плану до діяльності агробізнесу варто здійснювати комбінування орієнтирів, підходів, рівнів, стратегій [5]. У такий спосіб стане можливим сформувавши якнайкращий варіант операційної цілі та плану виробництва аграрної продукції, оскільки враховано стан конкуренції, орієнтири довгострокового функціонування й методологію інновацій. До орієнтовних напрямів досліджень доцільно брати до уваги процеси задоволення потреб як споживачів агропродукції, так й потреб постійних, сезонних робітників підприємства. Водночас потрібно та необхідно постійно поліпшувати організацію орієнтованого на процеси управління з

врахуванням міжнародних норм і стандартів якості наявної продукції сільського господарства.

Науковці наголошують на необхідності привертання уваги аграріїв до підвищення мотиваційного забезпечення їх найнятих працівників, оскільки від зростання мотивації буде підвищуватись продуктивність їх праці, рентабельність виробництва. Останнім часом за воєнних умов зроблено висновок про перспективність колаборацій в аграрній сфері між сільськогосподарськими підприємствами різноманітних форм власності та обсягів виробництва [20, 24]. Багато підприємств почали об'єднуватись і створюють системи кооперативів, холдингів та інші форми взаємодії, що дозволяє їм утримувати позиції на ринку за синергійного ефекту.

Щодо методології, яку варто використовувати під час оновлення чи втілення нових технологій у виробництво сільськогосподарської продукції, встановлено необхідність врахування низки напрямів. Окреслення критеріїв масштабування вирощування агрокультур чи виробництва продукції тваринництва або переробки сприятиме підвищенню якості управління операційними процесами. Коли формується рішення з побудови цільового аграрного ринку та визначається наскільки інтенсивною має бути конкуренція варто визначати стратегічні зони з новітньої активності виробничих операцій. Окремого важливого значення набуває пошук та формування найбільш вигідних каналів сегментів споживачів. Мова йде про відмову від залежності від зернотрейдерів або інших монополій, які нав'язують ціну на вироблену аграріями продукцію.

Щодо інструментарію конкурентних здобутків на аграрному ринку – то вчені вважають, що доречно фокус уваги тримати на диверсифікації аграрного виробництва:

- 1) переробна галузь в межах підприємства;
- 2) експансія виробничої програми шляхом введення нових видів, сортів, гібридів, порід сільськогосподарської продукції;

3) формування бази для надання сервісу чи послуг з механізованих робіт або консалтингу з питань агрономії чи зооінженерії.

Одночасно можливо покращувати логістичні види діяльності завдяки:

- 1) Зменшення суми витрат щодо сільськогосподарського виробництва, реалізації виробленого товару шляхом вертикальності чи горизонтальності в інтеграції виробництва.
- 2) контракти стратегічного характеру в сферах виробничого, маркетингового, обігового та споживчого напрямів.

Прискіпливої уваги потребує і покращення маркетингової складової операційного менеджменту агробізнесу, яке, зазвичай, формується за рахунок адаптивного використання методологій маркетингу в межах діяльності аграрних формувань.

Таким чином техніко-технологічні напрями діяльності повинні в перспективі набувати переоснащення шляхом втілення інновацій, цифрових складових, зокрема облаштування програмними продуктами, діджиталізація виробничих процесів тощо. Водночас як диференціація виробничої програми, так і диверсифікація можуть поліпшити результативність впровадження операційної стратегії. Інтеграція наведених напрямів дозволяє аграрним підприємцям досягати стійкості у конкурентних перевагах та відтворювати виробництво сільськогосподарської продукції значно швидше та якісніше.

Науковці, наразі, засвідчують незадовільний стан справ щодо невідповідності машино-тракторного парку агропідприємств, в прифронтових територіях додаються ще й вирви від снарядів та замінування полів [50]. Отже інновації важко впроваджувати в умовах сьогодення і потрібно аналізувати наскільки будуть ризики погашені фінансовими можливостями при настанні певних випадків. У зв'язку з викладеним аграріям доцільно зважувати на виклики війни та розраховувати виробничі програми з урахуванням воєнних умов та можливих негативних їх наслідків.

Систематизація механізму операційного управління агробізнесом за введення інновацій може бути представлена на рисунку 1.2.





**Рис. 1.2. Механізм агровиробничого управління агробізнесом за введення інновацій**

*Джерело: узагальнено на підставі [5, 7, 29].*

Практики агробізнесу та науковці зауважують на тому, що при формуванні ефективного механізму агровиробничого управління треба приділяти значно більше уваги диверсифікованим напрямкам галузей. Так, у і рослинництві виробнича структура може містити більше бобових, зернових і овочевих культур, ніж технічних. У тваринництві – в програмі виробництва потрібно враховувати нові породи сільськогосподарських тварин, збільшувати

виробництво м'ясної продукції та впроваджувати переробні галузі. Наріжним питанням залишається оптимізація витрат та отримання грантів чи державних видів допомоги для розвитку агробізнесу. Потрібно розробляти шляхи освоєння нових напрямів операційних стратегій за мінімізації цінових ризиків, а також збутових [32, 35, 41]. Останнім часом популярними стали агротехнологічні послуги, особливо за наявності необхідної або вільної у часі сільськогосподарської техніки чи спеціального виробничого обладнання. За допомогою додаткових джерел фінансування можливо сформувати достатній рівень доходу, щоб утриматись на ринку під час важкої кризи.

Задля стимулювання активності у впровадженні цифрових технологій та інших новацій доречно окреслити межі активності агробізнесу за кризових обставин (рис. 1.3.).



**Рис. 1.3. Контури активності новацій в агробізнесі за кризи**

*Джерело: узагальнено на підставі [25, 30, 51].*

Активність впровадження новації до системи агробізнесової операційної діяльності повинна знаходитись в межах забезпеченості необхідними виробничими, технічними і матеріальними ресурсами. Крім цього потрібно аналізувати систему показників з визначення перспективної ефективності такої діяльності, її конкурентної успішності тощо [47]. З цією метою доречно окреслювати види впливів на рішення аграріїв щодо впровадження новацій, доцільності з економічної точки зору. Отже для створення інтегрованого комплексного рішення треба бачити переваги й негативні тенденції, розумітись у основних напрямках реалізації відповідно до мети.

Вчені зазначають, що головною метою при диверсифікованих видах функціонування агропідприємств будуть:

- одержання економічних вигод;
- Задоволення потреб;
- Якість та своєчасність здійснення операцій за технологіями;
- Вміння вжити в умовах турбулентності;
- Зменшення впливу сезонності.

Водночас головними напрямками для посилення захисту агробізнесу та його виживання на ринку під час війни залишаються можливості інтеграції наступних напрямів:

- 1) експансія структури аграрного виробництва;
- 2) сервісне обслуговування;
- 3) спеціалізований аграрний консалтинг;
- 4) посилений розвиток галузі переробки виробленої агропродукції.

До переваг вчені відносять у розвитку виробництва зростання доданої вартості, у розширенні структури товарного портфелю – застосування страхових інструментів, у агроконсалтингу та сервісі – агротехнологічні послуги. Однак є й проблемні аспекти – значна кількість ресурсів буде виведена від основного виробництва, втрачатиметься час на оволодіння новими технологіями, навчання працівників [43]. Формується чітка залежність від воєнних умов, просування лінії фронту, активність бойових дій,

непередбачуваність ракетних атак тощо. Залишається актуальною залежність від погодних умов, врахування фізіологічних особливостей сільськогосподарських культур, порід тварин, агробіологічна доцільність відмови від значних обсягів вирощування технічних культур при економічній невідповідності. Водночас більшість аграрних підприємств мають зношені активи техніки і потребують її оновлення та ремонту, що призведе до зростання капіталовкладень. Для усунення тиску зазначених ризиків потрібно використовувати оціночні сценарні методології та впроваджувати інструменти стратегічного аналізу. Також доречними є страхові методи управління ризиками, використання державних програм підтримки агробізнесу для формування достатнього потенціалу з забезпечення продовольчої безпеки.

### **1.3. Процедури управління агровиробничими стратегіями агробізнесу за кризи**

В сучасних реаліях операційні стратегії агробізнесу, на думку аграрних підприємців та науковців, побудувати вкрай важко, оскільки рівень ризиків надвисокий. Війна спричинила розрив налагоджених роками логістичних зв'язків, схем роботи виробничих сільськогосподарських підрозділів, операційних процесів тощо. В деяких підприємствах, котрі знаходяться в прифронтовій зоні, в зоні бойових дій, спостерігається руйнування аграрної техніки, складських та інших приміщень, пошкодження електромереж, замінування полів. Незважаючи на перешкоди, український агробізнес продовжує працювати і формує операційні стратегії розвитку, відштовхуючись від накопиченого потенціалу, що був сформований, або формується наразі, завдяки донорській допомозі. Водночас, агробізнес потребує допомоги не тільки у фінансових коштах, але й в питаннях оптимізації ресурсів, мінімізації витрат, у юридичній підтримці. Наприклад, питання рейдерства залишаються актуальними і за допомогою своєчасної аудиторської та юридичної допомоги реально боротися з такими атаками та їх попереджувати. При цьому аграрії

мають розуміти необхідність відповідності нормам і правилам законодавчих актів та формувати систему захисту підприємства, усунути організаційні та юридичні недоліки в роботі. Своєчасно стане можливим за рахунок консалтингу усунути вразливість агробізнесу і підприємство не втратить кошти.

Вчені зазначають на важливості напрацювання та створення передумов для співпраці з іноземними партнерами та стратегічними союзниками [7, 44]. Оскільки така колаборація дозволить покращити операційні процеси в підприємстві, що призведе до зростання прибутковості. Одночасно потрібно не зволікати з навчанням сільськогосподарських працівників. Так, актуальним є підвищення кваліфікаційного рівня підготовки агрономів та зоотехніків, менеджерів та логістів до рівня, який дозволить більш ефективно працювати в нових умовах господарювання. Обов'язковим при цьому є отримання цифрових навичок при роботі з відповідними програмними продуктами, які потрібно і варто використовувати в агровиробничих процесах рослинництва і тваринництва. У зв'язку з цим вищий менеджмент аграрних підприємств повинен на рівні стратегії передбачити придбання конкретних цифрових технологій. Саме вони здатні покращити операційні процеси галузей та сприяють отриманню високої якості сільськогосподарської продукції, забезпеченню достатнього рівня результативності роботи аграрного підприємства.

Останнім часом вчені звертають увагу на підвищенні ефективності управління виробничими процесами якщо впроваджено модель корпоративного управління [26, 30]. Підхід профілаксує виникнення конфліктів між партнерами, захищає від рейдерських атак, дозволяє утворити стратегічні колаборації, що в свою чергу зміцнює підприємство та дозволяє підвищувати конкурентну позицію. Оскільки чітко враховано та юридично закріплено стан, кількість і якість земельного банку, межі використаних технологій та базові дані по ресурсам для агровиробництва.

Встановлено, що сучасний агробізнес повинен формувати платформу для використання сучасних агротехнологій задля ефективної оптимізації витрат, що забезпечить формування економічного потенціалу та стійкість підприємства. При цьому застосування виробничих технологій - моніторинг урожайності, системи точного землеробства, автоматизація та цифровізація операційних процесів сприяє збереженню ресурсів та збільшенню ефективності наявної сільськогосподарської діяльності.

Обґрунтовано, що за кризи до операційних стратегій повинні відноситися вміння менеджерів використовувати систему протикризових підходів до управління агротехнологічними ланцюгами. Розглядаючи операційні технології в рослинництві, вчені зазначають, що стартом має бути визначення потенціалу полів, а саме глибина залягання гумусу, склад ґрунтового покриву, кліматичні умови. Наразі важливості набуває оцінка фіто санітарних факторів, котрі впливають на зростання рослин [30]. Наразі своєчасне визначення гранулометричного складу ґрунту продуктивної ділянки полів вважається ключовим фактором успішності здійснення операційних процесів з використання сільськогосподарських угідь, оскільки визначає її економічний потенціал. При цьому визначається базовий рівень потенціалу землі з визначення врожайності поля по кожній культурі товарного портфелю підприємства. Також відбувається планування польових робіт у відповідності до виробничої програми та стратегії підприємства. Тобто аналізується відповідність конкретної культури в площині оптимального вибору гібриду чи сорту та конкретної технології її вирощування. Водночас потрібно створювати не тільки технологію вирощування але й стратегію захисту, яка так само входить до операційної стратегії.

Отже в рослинництві агровиробнича стратегія буде включати декілька складових, котрі відбуваються одночасно і вміщують створення ефективних сівозмін з відповідного посівного матеріалу та конкретної технології вирощування. Між тим аграрні підприємці зауважують на тому що такі технології повинні бути зрозумілими та пластичними в операційному процесі їх

здійснення. Вважається що для ефективного використання потенціалу полів треба проводити систематичний хімічний аналіз ґрунту. Оскільки так можливо визначити рівень поживних речовин, дізнатись які елементи потрібно додатково внести, щоб збалансувати ґрунт, що забезпечить отримання високого врожаю з оптимізацією витрат.

Деякі автори схиляються до думки, що встановлення сучасних систем навігації в операційних аграрних стратегіях дозволяє точно планувати, виробничі роботи та здійснювати їх більш якісно [25]. GPS технології забезпечують точне використання агрохімікатів, добрив, посівного матеріалу, так як зменшують витрати та підвищують ефективність. Аграрії можуть отримувати детальну інформацію при впровадженні технології картографування врожайності, стосовно різниці за урожайністю по різних ділянках полів. Відтак коригуються операційні стратегії вирощування культур та раціонально використовується наявна ресурсна база. Встановлено, що задля запобігання виснаженню ґрунту, щоб підвищити стійкість агрокультур до сільськогосподарських хвороб, шкідників треба впроваджувати нові ланцюги виробничих технологій. Зокрема, наукову систему ротації культур на базі цифрового аналізу специфічних особливостей ґрунту з впливом на нього попередніх врожаїв.

Вчені зазначають на важливості складання планів з технології використання пестицидів [29]. На базі розробленого календаря вегетації прогнозних даних з погодних умов аграрні підприємці можуть самостійно оптимізувати застосування засобів захисту рослин. Також в операційних стратегіях для оптимізації виробництва актуальним питанням залишається інтеграція технології точного землеробства до базових виробничих стратегій. Враховуючи той факт, що прогрес у виробництві сільськогосподарських культур з метою підвищення їх якості ґрунтується на використанні цифрових технологій, то точне землеробство дозволяє ефективно використовувати ресурси. Наразі завдяки операційним можливостям вдається своєчасно та точно мінімізувати витрати та підвищувати ефективність робіт. Така автоматизація

управління аграрними підприємствами дозволить підтвердити відповідність якості сільськогосподарської української продукції європейським стандартам.

Встановлено, що належні цифрові рішення дозволять українському агробізнесу конкурувати з канадськими, американськими агровиробниками. І, незважаючи на війну, це дозволить країні закрити продовольчу потребу та вийти на міжнародні ринки в довгостроковій перспективі. Отже використання новітніх технологій точного землеробства, навігаційних систем, аналіз потенційних можливостей полів, дані агрохімічного аналізу дозволять максимізувати врожайність за кількісними та якісними параметрами.

Вчені вважають, що адаптація операційних стратегій до умов сьогодення вплине на зростання аспектів виробничо-економічного господарювання аграріїв, що допоможе їм утримати стабільність свого бізнесу [44]. Варто зазначити, що втілення нових підходів до стратегічного планування агровиробничої діяльності є підставою для успіху, котрий формується інтеграцією перспективних технологій вирощування з цифровими.

Узагальнення наукових поглядів вчених і практичних рекомендацій практиків з управління операційними процесами агробізнесу може бути відображено на рисунку 1.4 [48]. Дослідженнями встановлено, що головними стратегічними напрямками щодо покращення процесів управління операційної діяльністю аграрних підприємств в умовах кризи можуть бути три пріоритети:

- 1) Керування витратами/ресурсами.
- 2) Керування процесами розвитку виробництва аграрної продукції.
- 3) Керування удосконаленням системи операційного менеджменту агровиробництва.

За допомогою першого пріоритетного шляху можливо вирішити проблемні аспекти в площині управління ресурсною та витратною складовими операційного менеджменту. Наразі найкращими варіантами можуть бути процеси оптимізації як ресурсів, так і витрат на виробництво й продаж агропродукції. Водночас повинні вирішуватися і питання підвищення продуктивності праці за умови зниження фондоемності, матеріалоемності та



зарплато місткості. Завдяки раціональним рішенням агроменеджерів щодо раціонального застосування земельних та інших природних ресурсів можливо досягти скорочення ресурсомісткості.



**Рисунок 1.4. Стратегічні шляхи поліпшення управління операційною діяльністю агробізнесу**

*Джерело: складено на підставі досліджень [34, 45, 48].*

На другому напрямі з розвитку виробництва аграрної продукції очікується на впровадження діджиталізації виробничих процесів аграрного виробництва на всіх стадіях технології виробництва, систем постачання та продажу.

Актуальними залишаються й заходи з оптимізації виробничої програми аграрного підприємства з введенням сучасних ефективних сортів сільськогосподарських культур, їх гібридів, порід сільськогосподарських тварин. Загалом покращення показників, що підтверджують якість аграрної продукції та сприяють зміцненню конкурентної спроможності на регіональному, вітчизняному, міжнародному аграрних ринках. Водночас без розробки системи мотиваційного менеджменту неможливо досягти мотивації персоналу та сформувати адекватну продуктивність праці. Саме тому необхідно шукати резерви для виплати оплати праці в достатніх розмірах відповідно до результатів. Одночасно треба розробляти критерії оцінювання роботи та критеріїв виконання операцій згідно технологій виробництва, котрі повинні бути прозорими та відомими для виконавців. Останнім пунктом виступає фінансова складова, котра формується за воєнних умов не тільки з власних активів, але й з видів донорської допомоги.

Підсумовуючи викладені особливості операційних рішень, з удосконалення виробничого менеджменту аграрних формувань зауважено на доречності їх врахування за підготовки виробничих стратегій. Таким способом за воєнних умов аграрний бізнес за рахунок сучасних агротехнологічних рішень зможе витримати виклики кризи.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ НАЯВНОЮ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТОВ «ПТАХІВНИЧЕ»

#### 2.1. Економічна характеристика операційної діяльності товариства

База наукового дослідження - операційна діяльність сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Птахівниче», що знаходиться у Дніпропетровській області. Підприємство організовано 23.06.1997 року і функціонує на ринку більше 26 років. Постійним директором є Ніценко Павло Якович, який, як менеджер, показує успішні результати рішень, що відображаються в зростанні ефективності діяльності підприємства. Навіть за умов кризи, таких як пандемія та війна, управлінські рішення керівника є вдалимими та допомагають утримувати досягнення підприємства і залишатися на ринку.

Підприємство має декілька видів діяльності пов'язаних з галузями рослинництва і тваринництва. Так, по рослинницьким операційним процесам відбувається вирощування сільськогосподарських культур:

- Озима пшениця.
- Соняшник.
- Кукурудза на зерно.
- Соя
- Озимий ячмінь
- Ріпак.

Щодо тваринницької галузі – підприємство на зараз сповільнило темпи виробництва птахівничої продукції, що пов'язано кризовими умовами господарювання через війну. Проте залишаються угіддя, котрі використовуються задля задоволення потреб як в підприємстві, так і в рамках продажу продукції іншим контрагентам.

Загалом умови природних ресурсів Дніпропетровської області сприяють ефективному веденню аграрного виробництва. Клімат віднесено до помірно-континентального, достатньо вологи накопичується у ґрунті – опади 450 – 490 мм. На полях є сніговий покрив близько 10-15 см, який в цілому утримується майже всю зиму, що позитивно впливає на формування озимих культур. Також поруч протікає річка Водночас є загрозові відлиги, сильні вітри у морозний період, суховії. Наразі ґрунтові умови дуже сприятливі для вирощування культур, оскільки відносяться до звичайних чорноземів, насичених гумусом. Загалом умови природно - ґрунтового характеру дозволяють формувати продуктивність та прибутковість підприємства.

В результаті аналізу діяльності товариства було виявлено, що більшість земельних ділянок, які входять до загальної площі банку землі товариства, належать мешканцям прилеглих селищ та сіл. Зміни у кількості та інтенсивності застосування землі представлені у таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1. Структурні й інтенсивні показники використання землі сільськогосподарського товариства**

Показники	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Площа земельного банку с/г товариства	1727	100	1743	100	1754	100	101,6
в т.ч.: с/г угіддя	1695	98,1	1706	97,9	1712	97,6	101,0
- з них: рілля	1695	98,1	1706	97,9	1712	97,6	101,0
Коефіцієнт с.-г. освоєння землі	0,98	–	0,98	–	0,97	–	98,9
Коефіцієнт розораності землі	0,98	–	0,98	–	0,97	–	98,9
Кількість робітників, осіб	25	–	27	–	30	–	120,0
Припадає на 1 робітника ріллі	67,80	–	63,19	–	57,07	–	84,2

Встановлено, що сумісна площа земельних угідь, що належать підприємству, на 2023 рік склала 1754 га, що на 27 гектарів більше за 2021 рік. Варто зазначити, що за рішення керівництва 17 га це було розподілено на ріллю, відбулося зростання виробничих угідь на 1,0 %. У висновку потрібно зазначити, що ступінь виробничого використання земельного банку, а також ступінь розораності протягом періоду знижується на 1,1 %. Такий підхід свідчить про стабільний стан справ у сільськогосподарському товаристві, не зважаючи на виклики кризи, обумовлені пандемією, війною. Окремо варто звернути увагу на збільшення працівників в штаті підприємства на 20,0 %. Так, 3 працівники – це внутрішньо переміщені особи, які були взяті на роботу до галузі рослинництва. Враховуючи не значне зростання земельного банку і зростання чисельності працівників, зафіксовано зниження землезабезпеченості. Тому потрібно поліпшувати стратегій управління земельними активами та формувати ефективну роботу з утриманням персоналу.

Розгляд операційних напрямів роботи щодо результативності виробничої діяльності сільськогосподарського товариства свідчить про стартові ефективні позиції, оскільки галузевий менеджмент знаходиться в продуктивному стані. Підприємство володіє посівними площами, котрі диверсифіковані за напрямками вирощування зернових, кормових, олійних культур (табл. 2.2.). Водночас спостерігається не суттєве зростання посівної загальної площі – на 1,0% або на 17 гектарів. В розрізі аграрних культур встановлено наступне:

- площа, котра використовується для вирощування зернових, у 2023 році зросла на 7,9 %. Найбільший показник збільшення посівної площі продемонстровано під кукурудзою, що застосовано на зерно, - значення зростання склало 30,3 %, на другому місці пшениця – на 21,4 %. Між тим спостерігається зниження площі, на котрих засіяно ячмінь, - встановлено зниження на 55 гектар або на 22,9 %. У 2023 році зафіксовано відмову від посівів гречки, оскільки зросли витрати на агротехнічні заходи.

- площа, котра використовується для вирощування олійних, у 2023 році зменшилася на 75 гектарів або на 15,8 %. Посіви по ріпаку знизились вполовину, а саме на 45 гектарів, по соняшнику на 7,8 %. З одного боку рішення викликано дотриманням принципів землеробства, з іншого боку таке суттєве зменшення посіві під технічними культурами може тягнути за собою зниження прибутку в підприємстві.

**Таблиця 2.2. Посівні площі товариства за складом і структурою**

Посівні площі	2021		2022		2023		2023 р. в % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Зернові культури, разом	1070	63,1	1085	63,6	1155	67,5	107,9
в т.ч.: по пшениці оз.	590	55,1	620	57,1	716	62,0	121,4
по ячменю оз.	240	22,4	215	19,8	185	16,0	77,1
по кукурудзі (зерно)	195	18,2	224	20,6	254	22,0	130,3
по гречці	45	4,2	26	2,4	-	-	-
Олійні культури, разом	475	28,0	456	26,7	400	23,4	84,2
в т.ч.: по ріпаку	90	18,9	66	14,5	45	11,3	50,0
по соняшнику	385	81,1	390	85,5	355	88,8	92,2
Кормові культури, разом	150	8,8	165	9,7	157	9,2	104,7
в т.ч.: по кукурудзі кормовій	33	22,0	42	25,5	37	23,6	112,1
по травам багаторічним:	117	78,0	123	74,5	120	76,4	102,6
з них: по сіну	67	57,3	61	49,6	50	41,7	74,6
по борошну трав'яному, зеленому корму	38	32,5	53	43,1	55	45,8	144,7
по випасу	12	10,3	9	7,3	15	12,5	125,0
Площа посівна, разом	1695	100	1706	100	1712	100	101,0

- по сільськогосподарським культурам, що відносяться до кормових, встановлено не значне зростання на 4,7 %. Продукція використовується на тваринницькі потреби і базового підприємства, і на контракти з іншими організаціями та особистими господарствами району. В структурі даних культур засвідчено зростання вирощування кукурудзи кормової на 12,1 %, багаторічних трав на 2,6 %, зелений корм – на 44,7 %. Таким чином потенціал для зростання тваринницької галузі є. Проте воєнні умови та криза не дають змогу в повній мірі використати можливості.

Ілюстрація розподілу структури фактичних посівних площ актуального товариства в діаграмі, наведена на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Розподіл площ товариства під актуальними культурами за структурою, 2023 рік**

На підставі візуального зображення розподілу посівних площ можливо зробити висновки про зерновий напрям спеціалізації товариства та звернути увагу на потенційні можливості зростання після перемоги у тваринницькому напрямку.

Судити про наявний стан ефективності рішень з використання фондів можливо за серією економічних показників (табл. 2.3.).

**Таблиця 2.3. Стан використання фондів фермерського господарства**

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Вартість річна середня основних фондів виробництва, тис. грн.	23189,4	25673,2	26347,1	113,6
Вартість річна середня капіталу оборотного, тис. грн.	15495,6	21692,3	25429,4	164,1
Вартість продукції валової, тис. грн.	19538,0	23750,7	27519,3	140,9
Дохід, тис. грн.	21349,5	30816,6	35923,7	168,3
Собівартість продукції, тис. грн.	14528,1	20349,5	23391,2	161,0
Прибуток, тис. грн.	6821,4	10467,1	12532,5	183,7
Фондовіддача, грн.	0,84	0,93	1,04	124,0
Фондомісткість, грн.	1,19	1,08	0,96	80,7
Фондооснащеність, тис. грн.	1368,1	26157,9	1544,4	112,9
Фондоозброєність, тис. грн.	927,6	950,9	878,2	94,7
Приходиться оборотного капіталу на 1000 грн. основних фондів, грн.	66,8	84,5	96,5	144,4
Норма прибутку, %	17,6	22,1	24,2	6,6

Завдяки аналізу наявних виробничих активів підприємства зроблено висновок про ефективні та раціональні рішення вищого топ-менеджменту сільськогосподарського товариства, оскільки завдяки фондам зростають



результативні показники. Визначено, що відсоток підвищення основних фондів склав 13,6, а оборотного капіталу – 64,1 %. При цьому зросла вартість продукції, котру вироблено в підприємстві, - на 40,9 % або на 7981,3 тис. грн. Відтак показники, що характеризують наскільки раціонально ухвалені рішення з застосування наявних фондів, свідчать про їх ефект. У 2023 році наочно зростає показник фондовіддачі, оснащеності фондами на 24,0 та 12,9 %, у відповідь знижується на 19,3 % фондомісткість. Однак є проблеми у показнику озброєності фондами працівників підприємства, оскільки він знижується на 5,3 % або на 49,4 тис. грн. Пояснюється це зростанням штату товариства і звертає увагу керівництва на необхідність нарощення основних фондів виробництва шляхом придбання необхідних агрегатів для агровиробництва.

Отже доречно від слідкувати стан формування продуктивності праці робітників товариства (табл. 2.4.).

**Таблиця 2.4. Стан рішень керівництва товариства з використання кадрів**

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Чисельність працівників, осіб в рік	25	27	30	120,0
Прямі затрати праці, тис. люд. год.	46,7	51,0	57,1	122,2
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1869	1890	1904	101,9
Продуктивність праці, тис. грн. в рік	854,0	1141,4	1197,5	140,2
Продуктивність праці, грн. в годину	456,9	603,9	628,9	137,6

За останні роки у зв'язку із зростанням штату підприємства на 5 осіб було встановлено факт підвищення продуктивності праці. Зокрема, річна продуктивність збільшилася у 2023 році на 40,2 % або на 343,5 тис грн. на рік. Майже аналогічне зростання зафіксовано і по погодинній продуктивності – на 37,6 %. Наразі підвищення кількості працівників не мало негативних тенденцій

у формування показників, котрі визначають стан мотивації праці, так як зростає вироблена продукція і формується прибутковість товариства.

Враховуючи, що підвищення показника продуктивності трудової діяльності в актуальному товаристві створює передумови до зростання рівня оплати праці, а зарплата активізує продуктивність праці розглянемо її рівень. Відповідно до штатного розпису на 01.012024 року встановлено наступні рівні оплати праці за категоріями робітників товариства (табл.. 2.5.).

**Таблиця 2.5. Оплата праці відповідно штатного розпису товариства**

№ з/п	Посада	Кількість шт. од	Посадові оклади, грн.	Фонд оплати (в місяць),грн.	Фонд оплати (в рік), грн.
1	Директор	1	9800	9800	117600
2	Бухгалтер	1	8700	8700	104400
3	Економіст	1	8700	8700	104400
4	Головний агроном	1	9500	9500	114000
5	Агроном з агрохімії	1	7900	7900	94800
6	Інженер механік	1	8500	8500	102000
7	Інженер електрик	1	7700	7700	92400
8	Тракторист машиніст	5	7100	35500	426000
9	Водій	3	7050	21150	253800
10	Технічні робітники рослинницької галузі	3	6900	20700	248400
11	Завідуючий птахо фермою	1	8500	8500	102000
12	Технік-технолог з тваринництва	1	9300	9300	111600
13	Ветеринар	4	7200	28800	345600
14	Технічні робітники тваринницької галузі	4	6900	20700	248400
15	Робітники птахоферми	2	7000	14000	168000
	Разом	30		215100	2 633400

Рішення щодо мотиваційного менеджменту сільськогосподарського товариства свідчать про намагання керівництва, не дивлячись на тиск кризи, своєчасно виплачувати в повному обсязі оплату праці всім працівникам. Фонд оплати праці на 01.01.2024 року становив 2633,4 тис. грн. Встановлено що середньомісячна зарплата на цю дату по підприємству склала 7170 грн. Дане значення не набагато більше за мінімальну оплату по Україні. Потрібно врахувати, що з 1 квітня 2024 року відповідно Закону України «Про державний бюджет України на 2024 рік» мінімальний рівень оплати підвищено до 8000 грн. Тому необхідно підвищити й рівень оплати трудової діяльності і в товаристві. Підвищення точно стосуватиметься працівників категорії забезпечення операційних процесів товариства – технічних робітників галузей. Фіксується не виправдано низька оплата праці спеціаліста з ветеринарії, яку потрібно піднімати. Також трактористи-машиністи, водії мають занижений рівень оплати і потрібно переглянути її в бік збільшення або співпрацювати з ними на умовах контракту винаймаючи по годинам. Тим паче, що трактористи заробляють на стороні надаючи свої послуги для інших господарств району. Набувають значення професії інженерної та агрономічної сфер, оскільки саме вони опікуються операційними процесами аграрного виробництва і доводять плани виробничої програми до результативних показників.

У висновку – керівництву товариства, не зважаючи на кризові умови господарювання, потрібно посилити мотиваційні важелі впливу на працівників, слідкувати за змінами у законодавстві України.

За допомогою узагальнених даних, сформованих у таблицю 2.6, можливо виконати аналіз фактичної операційної діяльності та ефективності рішень керівництва товариства. Встановлено, що у розрахунку на 100 гектарів відповідних угідь валова, товарна продукція та прибуток зросли у 2023 році на 39,5, 66,6 та 81,9 %. Валової продукції було вироблено у розрахунку на 1 працівника і на 1 людину годину відповідно на 17,4 та 15,2 більше за аналогічні показники 2021 року.

**Таблиця 2.6. Узагальнені показники результативності рішень щодо управління виробництвом підприємства**

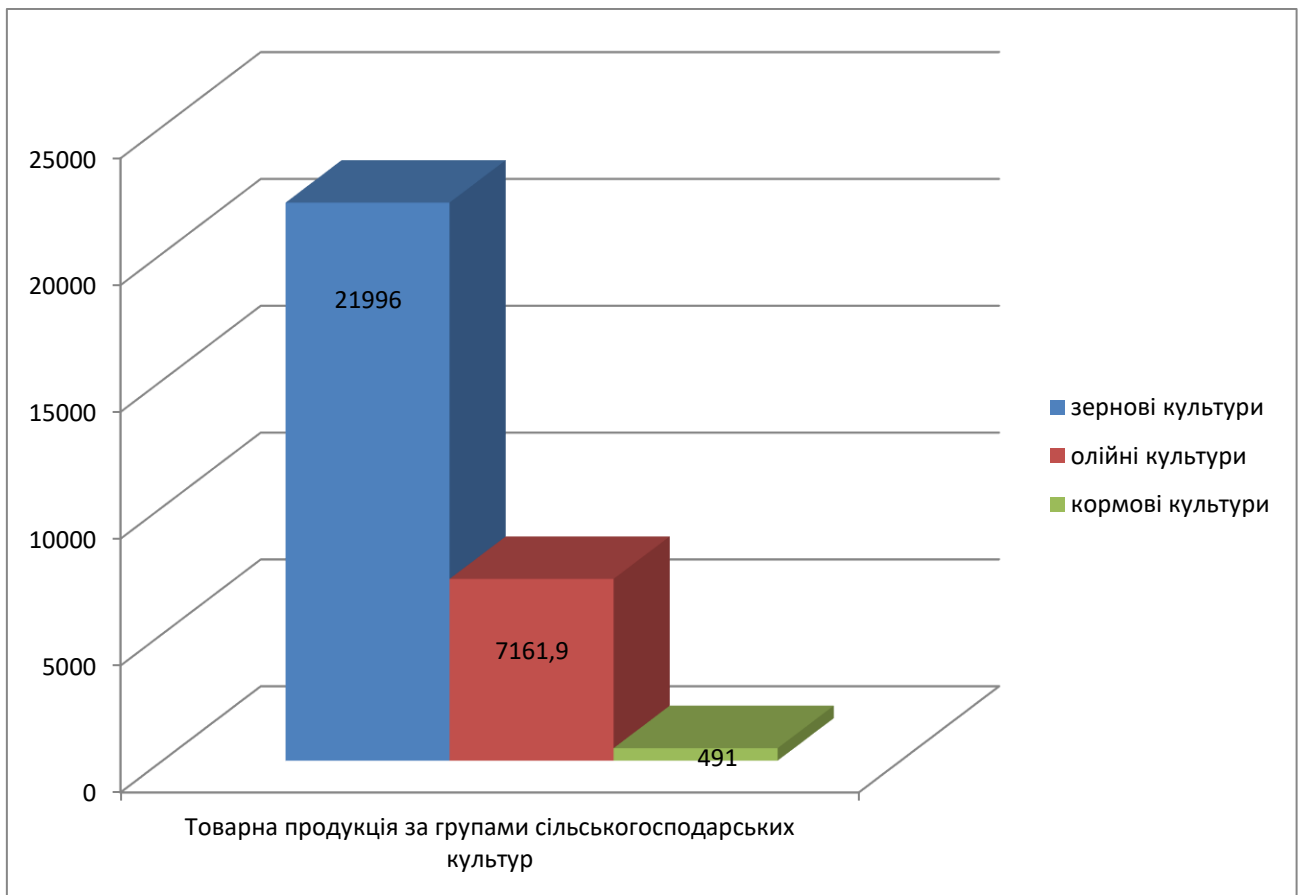
Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Загальний банк землі, га	1727	1743	1754	101,6
в т.ч.: угіддя с/г призначення	1695	1706	1712	101,0
із них: рілля	1695	1706	1712	101,0
Вартість основних засобів; тис. грн.	23189,4	25673,2	26347,1	113,6
Вартість оборотних засобів; тис. грн.	15495,6	21692,3	25429,4	164,1
Чисельність працівників, осіб	25	27	30	120,0
Вартість валової с/г продукції, тис. грн.	19538,0	23750,7	27519,3	140,9
Одержано у розрахунку на 100 га угідь с/г призначення, тис. грн.				
- валової продукції	1152,7	1392,2	1607,4	139,5
- товарної продукції	1259,6	1806,4	2098,3	166,6
- прибутку	402,4	613,5	732,0	181,9
Вироблено валової с/г продукції на:				
- одного робітника (середньорічного), тис. грн.	781,5	879,7	917,3	117,4
- на 1 люд.-год., грн.	418,1	465,4	481,8	115,2
Реалізаційний дохід, тис. грн.	21349,5	30816,6	35923,7	168,3
Собівартість с/г продукції, тис. грн.	14528,1	20349,5	23391,2	161,0
Прибуток, тис. грн.	6821,4	10467,1	12532,5	183,7
Рівень рентабельності, %	47,0	51,4	53,6	6,6

Сукупний дохід з продажів продукції становив у 2023 році 35923,7 тис грн., що на 68,3 % більше за 2021 рік. Собівартість на виробництво продукції зростала меншими темпами – на 61,0 %. Така тенденція зумовила отримання зростаючого прибутку, який у 2023 році становив 12532,5 тис грн., що на 83,7 % більше за стартовий рік досліджень. Враховуючи отримані зростання показників ефективності було розраховано рівень рентабельності товариства за всіма операційними процесами. Встановлено, що в цілому виробнича діяльність з 2021 по 2023 роки виявилася рентабельною, оскільки прибуток зі звичайної

діяльності був вищим за витрати і дозволив сформувати достатній рівень чистого прибутку. Операційні рішення керівників товариства за агровиробничими напрямками діяльності надали можливість отримати ефект. Так, у 2023 році рентабельність була на рівні 53,6 в.п., що на 6,6 в.п. більше за тотожний показник 2021 року.

## 2.2. Вивчення економічних зв'язків показників операційної діяльності товариства

Задля того, щоб встановити закономірності за наявними економічними зв'язками між показниками, що формують операційну бізнес процеси товариства, було використано статистичні методи досліджень. Розподіл товарної продукції товариства представлено у вигляді діаграми на рисунку 2.2.

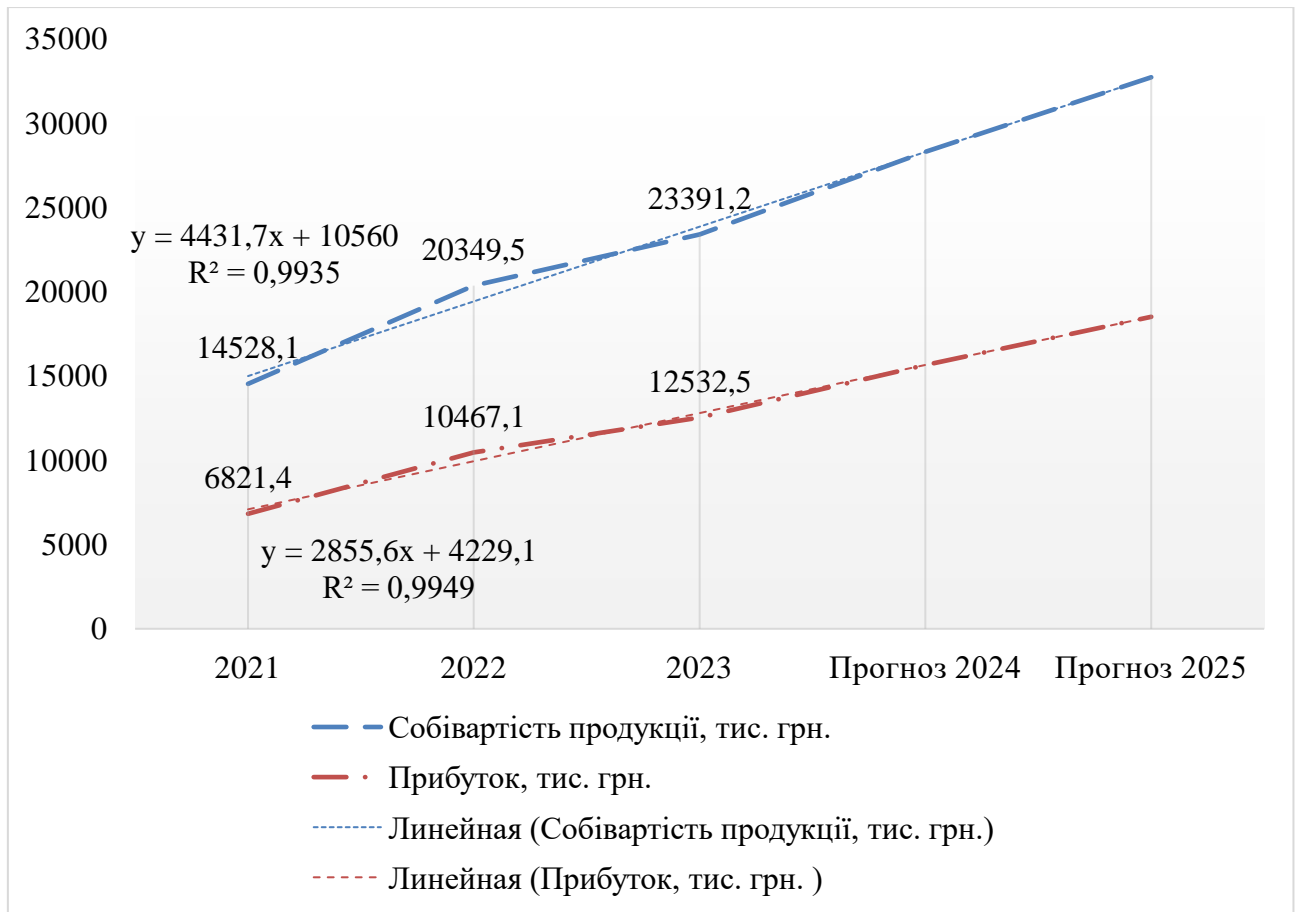


**Рис. 2.2. Обсяги продукції за товарними групами сільськогосподарської продукції товариства, 2023 рік, %**

Відповідно структури товарної продукції за групами культур, встановлено, що в товаристві в галузі рослинництва виробляються зернові, олійні та кормові культури. З'ясовано, що за обсягами майже в три рази переважає група зернових культур, дохід від неї у 2023 році склав 21996 тис грн. Олійні культури за обсягами товарної продукції утворили виручку у розмірі 7161,9 тис грн., кормові культури мали найменше значення – 491 тис грн. Слід зазначити на тому, що підприємство останніми роками втрачає у розвитку тваринницької галузі і все більше акцентує увагу на рослинництві. Пов'язано це з економічною кризою, дорого вартісним виробництвом тваринницької продукції, не стабільними і зростаючими цінами на матеріальні цінності, ресурси, необхідні для циклів виробництва. Візуальний вигляд обсягів товарної продукції і демонструю тенденцію до активного зростання виробітку продукції рослинництва саме у зерновому та технічному напрямку. Щодо кормових культур, то спостерігається уповільнення їх вирощування, так як зменшились обсяги виробництва продукції тваринництва (Додаток А).

Водночас потрібно проаналізувати, що відбувається в операційній діяльності товариства не тільки з доходом, але й з показником собівартості. Визначено, що сума всіх виробничих витрат у 2023 році на виробництво сукупної сільськогосподарської продукції становила 23391,2 тис грн. Порівняно зі стартом дослідження 2021 роком собівартість зросла на 61 %, що обумовлено кризовими змінами, котрі потягли за собою неконтрольоване підвищення цін на виробничі ресурси. У зв'язку з цим ймовірним мало стати підвищення і ціни на вироблену продукцію, проте ринок диктував інші умови і прийшлося погоджуватися на низькі ціни покупців.

Враховуючи продовження та заглиблення кризи через тиск війни, для базового товариства можемо виконати прогноз щодо подальшої його моделі розвитку. Для цього фіксованими показниками обираємо показники доходу та отриманої собівартості за період з роками 2021 – 2023. Прогноз для розвитку стратегічного вектору операційної діяльності товариства можливо зробити методом трендового аналізу на 2024 та 2025 роки (рис. 2.3.).



**Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки доходу та собівартості за галузями рослинництва й тваринництва, 2021-2025 рр.**

Дослідження ймовірних сценаріїв стратегічного відновлення товариства можливо різними шляхами, при цьому за умову візьмемо пропозиції покращення управління складовими виробництва сільськогосподарської продукції. За вирівнювання фактичних динамічних рядів по доходу й по собівартості згідно галузевого принципу враховуючи минулі виробничі цикли, то прогноз на 2024 - 2025 роки буде позитивним, оскільки за лінійною функцією зафіксовано зростання показників як прибутку, так й собівартості. Однак показник собівартості між тим повинен зростати меншими за прибуток темпами. В такому випадку можливо розраховувати на стабільний показник рівня рентабельності й забезпечення сталої стійкості господарсько-економічної діяльності товариства на ринку.

Встановлено, що значення, котре фіксується біля змінної  $x$ , і є середнім, саме на нього в середньому відбувається зміна прогнозного показника щороку. Наразі прогностичні значення показника прибутковості товариства за 2024 року й 2025 року становитимуть за розрахунками:

$$Y_{x2024}=12532,5 + 2855,6 = 15388,1$$

$$Y_{x2025}= 15388,1+ 2855,6 = 18243,7$$

Відтак прогнозовані значення по собівартості всієї продукції сільського господарства на 2024 рік, 2025 рік матимуть вигляд:

$$Y_{x2024}= 23391,2 + 4431,7 = 27822,9$$

$$Y_{x2025}= 27822,9 + 4431,7 = 32254,6$$

Метод аналітичного вирівнювання демонструє зростання базових економічних показників за умови стабільних умов господарювання чи таких, які були протягом 2021-2023 років.

Скористаємося моделлю кореляційного аналізу для розуміння щільності зв'язків між окремими показниками за виробничою діяльністю базового товариства. Вихідні дані занесені до таблиці 2.7.

**Таблиця 2.7. Вихідні показники щодо виведення щільності зв'язку**

Рік	Рівень рентабельності, %, (y)	Фондоозброєність, тис. грн., (x <sub>1</sub> )	Собівартість, тис. грн., (x <sub>2</sub> )	Теоретичне значення рівня рентабельності, %, (y <sub>x</sub> )
2021	47,0	927,6	14528,1	47,0
2022	51,4	950,9	20349,5	51,4
2023	53,6	878,2	23391,2	53,6
2024	56,9	853,6	27822,8	56,9
2025	60,2	828,9	32254,4	60,2



Кореляційно-регресійний аналіз відбувався для встановлення наскільки є встановлення щільності зв'язку у розробленій моделі кореляційно-регресійної залежності виконано з урахуванням показників собівартості, фондоозброєності, рівня рентабельності. Лінійною функцією у множинному кореляційно-регресійному визначенні є:

$$y_x = a_0 + a_1 X \quad (2.1)$$

Результати моделі кореляційно-регресійної залежності окреслених показників викладено у додатку Б.

Отримані результати розрахунків відповідно до регресійної статистики, взятих для аналізу показників економічної діяльності наведено в таблиці 2.8.

**Таблиця 2.8. Результати регресійної статистики за показниками**

Множинний R:	0,9976
R-квадрат	0,9952
Нормований R-квадрат	0,9904
Стандартна похибка	4,97E-05
Спостереження	5

Тобто коефіцієнт кореляції ( $R = 0,9976$ ) дозволяє зафіксувати максимальний рівень щільності зв'язку показників. За допомогою визначеного коефіцієнту детермінації бачимо варіативність показників по рокам, тому що враховано наявні чинники.

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

Згідно виконаних розрахунків одержано результат кореляційно-регресійного зв'язку показників у вигляді лінійного рівняння:

$$y_x = 33,7 + 0,0024 x_1 + 0,00076$$

Зроблено висновки про підвищення рівня рентабельності на 0,76% за умови зростання собівартості нижчими значеннями. За коефіцієнтом регресії також визначено, що при зростанні показника фондоозброєності - рівень рентабельності підвищиться на 0,24%. Отже потрібно приділити увагу забезпеченню якісними фондами працівників задля розвитку операційної і рентабельної діяльності товариства.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ ОНОВЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТОВ «ПТАХІВНИЧЕ»

### 3.1. Розробка відновлювальної стратегії операційної діяльності товариства

Так як функціонування сільськогосподарського товариства відбувається в умовах мінливих, невизначених та з високим рівнем ризику, то необхідно розробити пакет планів операційної діяльності. Водночас складнощі у розробленні стратегії виробництва теж обумовлені несподіваними змінами в оточенні через воєнні умови. У зв'язку з характерними кризовими тисками на роботу агробізнесу запропоновано звернути увагу керівництва сільськогосподарського товариства на втілення у діяльність стратегії виживання. Така стратегія передбачає пакет планів (рис. 3.1.).

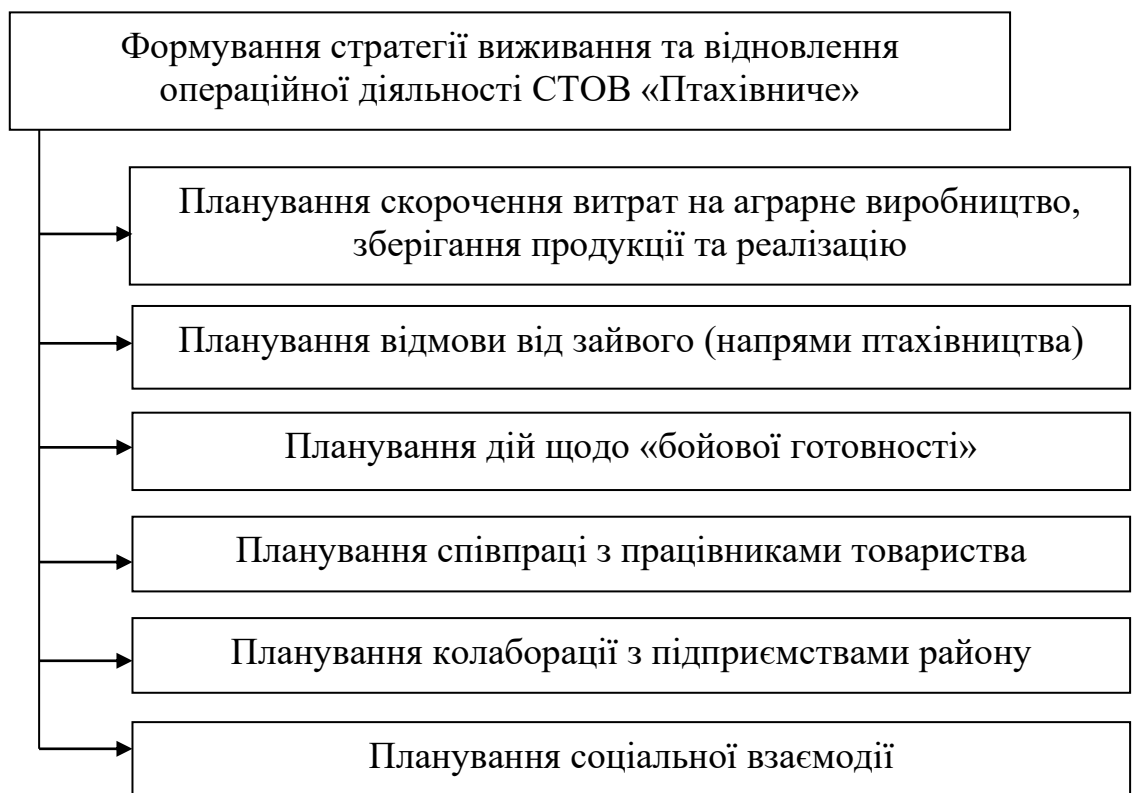


Рис. 3.1. Формування відновлювальної стратегії виживання товариства

В стратегії виживання в умовах війни для розвитку товариства зроблено нахил в бік ревізії витрат, що спрямовані за процесами виробництва на утворення результату економічної діяльності. Особливої уваги набувають втілення програмних продуктів з обліку витрат, їх комплексного цифрового аналізу, що надасть отримати переваги на ринку. З цією метою, наприклад, можливо запропонувати придбати програму бухгалтерського обліку «Agri: Бухгалтерія» (Додаток В). При цьому для покращення фіксації виробничих витрат наприклад продукції рослинництва пропонується брати ієрархію:

- фокус врахування витрат;
- фокус відповідальності;
- періоди по агровиробничим процесам;
- процеси технології вирощування культур;
- технологічні аграрні операції;
- розподіл статей витрат відповідно стратегії.

Для врахування витрат на агровиробництво рослинницької галузі потрібно план розбити на такі позиції:

- 1) роботи осінньо-зимового циклу;
- 2) роботи весняно-посівного циклу;
- 3) доглядові роботи за посівами;
- 4) роботи з збирання та первинного обробітку врожаїв;
- 5) логістичні роботи у напрямі транспортування ресурсів;
- 6) логістичні роботи у напрямі транспортування рослинницької продукції;
- 7) логістичні роботи у напрямі зберігання ресурсів та продукції;
- 8) логістичні роботи у напрямі зберігання продукції;

Таким чином під час проектування побудови виробничого менеджменту витрат потрібно включати до планів детальні агротехнічні ланцюги в розрізі технологій вирощування агро культур (рис. 3.2.). Доцільними є і можливості коригування технологічних витрат відповідно до змін у чинниках вирощування щодо фактичних і нормативних витрат на працю і на одиницю продукції.



**Рис. 3.2. Проектування побудови менеджменту агровиробничих витрат за галуззю рослинництва товариства**

При цьому витратний механізм агровиробничого менеджменту галузі рослинництва товариства повинен охоплювати систему формування собівартості виробництва. Варто зазначити, що суттєвий вплив на її створення здійснює нестабільність зовнішнього середовища, зокрема цінова політика постачальників ресурсів. Саме тому товариству потрібно шукати таких

партнерів для комерційної діяльності, котрі б пропонували найкращі ціни на матеріально-технічні засоби.

Пропозиції з удосконалення логістичних витрат щодо ресурсного забезпечення аграрного виробництва товариства за умови воєнного стану:

1) відмова від рішення зберігати ресурси у великих масштабах в одному місці/складі/ангарі тощо.

2) відмова від рішення зберігати аграрну продукцію, котра вироблена в товаристві, у великих масштабах в одному місці/складі/ангарі/зерноскладі тощо.

3) динамічність у логістичних рішеннях, що потребує швидких реакцій у вигляді ухвалення критичних рішень.

4) диверсифікація ланцюгів поставок посівних матеріалів, пестицидів, запчастин тощо.

5) формування альтернативних сценаріїв розвитку агробізнесу.

6) прогноз можливого попиту на продукцію рослинництва/тваринництва.

7) спрямованість на споживачів, за допомогою яких можливо сформувати зростаючий прибуток.

8) прогноз попиту – план реалізації сільськогосподарської продукції.

Щодо розроблення плану відмови від зайвого пропонуємо на підставі аудиту результативності галузей аграрного виробництва зробити висновки про аутсайдера за економічними показниками та вивести даний напрям з товарного портфеля. Такою галуззю для товариства виявилось тваринництво, а підгалуззю індиківництво. Проте доцільно використати стратегію заморожування та зберегти фонди для майбутнього зростання. Оскільки ринок індиківництва «просів» за воєнних умов, та враховуючи отримання збитків останніми роками, рекомендовано від цього напрямку відмовитись, залишивши птахівництво – вирощування курей та виробництво яєць.

Стосовно розробки планів щодо «бойової готовності» зроблено висновок про необхідність розробки антикризової програми дій. Доречно здійснювати профілактичні заходи з виявлення проблемних місць в операційній діяльності

товариства шляхом застосування методик стратегічного аудиту та аналізу. Наразі популярними стають стратегії інвестування – потрібен пошук донорської допомоги, а також використання новацій, що підсилять конкурентну позицію товариства.

Потребує на оновлення і мотиваційний менеджмент, котрий входить до планів управління кадрами товариства та формує об'єктивні підстави для конструктивної співпраці з працівниками. При цьому можливостями можуть стати пропозиції соціального пакету у трудових угодах, котрі включатимуть відшкодування витрат на користування мобільним зв'язком, транспортом підприємства. Актуальними є опції оплати навчання як працівників так і їх дітей, між тим не залишаються без уваги і задоволення потреб в оздоровленні, організації відпочинку. Питання підвищення оплати праці потребує перегляду в бік її збільшення, так як з квітня 2024 року мінімальна заробітна плата по країні становитиме 8000 гривен. Але в підприємстві фактично деякі категорії кадрів отримують надто нижчий поріг окладу. У зв'язку із зазначеним пропонуємо передбачити в плані витрат на мотивацію праці на 2024 рік ріст заробітної плати визначеним категоріям на 10-12 %. Наразі потрібно переглянути і фонд оплати праці по підприємству в цілому та включити виплати соціального характеру, що надаються під час воєнного стану за умови випадків передбачених у Законі України.

Враховуючи зростаючий тиск кризи, аграрному підприємству потрібно планувати соціальну взаємодію з оточенням, громадою тощо. Консолідуючи зусилля з партнерами, контрагентами зовнішнього середовища можливо сформувати міцні позиції на аграрному ринку, відпрацювати нові канали реалізаційного потоку сільськогосподарської продукції. Також відкриваються можливості для співпраці з постачальниками з більш сприятливими пропозиціями цін на ресурсне забезпечення операційної діяльності товариства. Є позитивним досвід співпраці з іншими сільськогосподарськими підприємствами малих форм у вигляді різних об'єднань. В такий спосіб під час кризи та війни можливо продовжити функціонування, скоротити витрати на

ресурси, знайти споживачів за вигідними цінами, оскільки мова йде про гуртову торгівлю даних об'єднань. Водночас стає можливим використовувати за бартерними умовами техніку та інші фонди господарств, проводити чи брати консультації вузьких фахівців, впроваджувати цифрові технології тощо. Даний спосіб продовження функціонування на ринку або застосування «стратегії виживання» найбільш ефективний на сучасному етапі перебування в кризі.

### **3.2. Пропозиції щодо операційної стратегії товариства методом SWOT**

Для розробки стратегії виробничої діяльності товариства було використано методологію стратегічного аналізу SWOT. Таке дослідження дозволить комплексно побудувати виробничу стратегію по напрямкам рослинництва і торкнутись вирішення проблем з напрямом птахівництва.

Для вирішення поставленого завдання доцільно провести SWOT-аналіз діяльності підприємства, що дозволить більш повно охопити всі сторони роботи аграрного товариства. SWOT-аналіз проведемо за таким алгоритмом: виявимо фактори макросередовища, котрі впливають на його роботу; розподілимо їх за групами. Проаналізовано впливи, внутрішнє та безпосереднє середовище; можливості, загрози та сформовано можливі варіанти їх вирішення; установе ланцюги взаємозв'язку між ними. Відтак дані аналізу стали основою побудови матриці SWOT, в котрій презентовано пакет операційних стратегій для товариства.

Підприємство має значні сильні сторони - висока якість виробленої продукції, позитивні показники економічної діяльності, декілька напрямів спеціалізації. Водночас спостерігається низка слабких сторін, котрі не дають можливості не тільки для зростання, але й утримання позицій на сталому рівні. Такі як: проблеми через падіння попиту на продукцію індиківництва, зниження активності тваринницької галузі, система оплати праці потребує вдосконалень, відносна ринкова доля є незначною (табл.. 3.1).

**Таблиця 3.1. Аналіз сильних, слабких сторін внутрішнього середовища**

Сильні сторони (S)	Оцінка в балах	Слабкі сторони (W)	Оцінка в балах
1. Виробництво продукції рослинництва/тваринництва а високої якості	3	1. Недооцінка керівництвом значення маркетингу	3
2. Вигідне географічне розміщення	3	2. Занепадання галузі тваринництва, зокрема індиківництва	3
3. Компетентний персонал	3	3. Не досконала система мотиваційного менеджменту	3
4. Підвищується фондовіддача; зростає продуктивність праці, зростаю економічні ефективні показники	3	4. Скорочення попиту на продукцію індиківництва	3
5. Ефективні канали реалізації рослинницької продукції	3	5. Незначна відносна частка ринку	3

Сумарно сильні сторони активного підприємства оцінено в 15 балів, аналогічна сума приходить і на слабкі сторони. Це означає, що товариство має визначитись зі стратегією подолання проблемних аспектів в роботі за рахунок наявних сильних позицій. З цією метою запропоновано заморозити напрям індиківництва, оскільки він не приносить дохід, а тільки поглинає ресурси. Зосередити увагу на прибуткових напрямках діяльності – це зернова та олійна продукція, покращувати співробітництво з вигідними постачальниками та продовжувати виробництво рослинницької продукції. Наріжною проблемою, котра підлягає вирішенню, - є підвищення рівня мотиваційного забезпечення шляхом підвищення оплати праці. В той же час важливою складовою діяльності має бути підвищення активності маркетингу, цей вектор найкраще може бути поліпшений завдяки програмним продуктам. Наприклад, участь в популярних Агровиставках – це комунікаційна платформа для взаємодії фермерів, має бути активна присутність товариства у соціальних медіа. Саме тоді відбудеться не тільки стимулювання продажів виробленої сільськогосподарської продукції, але й процесів виробництва.



Виявимо основні фактори макросередовища для товариства та зобразимо їх у вигляді таблиці (Додаток Г). В умовах кризи в Україні існує значна кількість загроз - повномасштабна війна, занепад економічної, соціальної, виробничої сфер. Спостерігається швидке неконтрольоване зростання цін на операційні ресурси, скорочення доходів населення, нестабільність у суспільстві, зниження курсу національної валюти, що становить небезпеку для стабільності функціонування підприємства. Проте, існують й можливості, реалізація яких дозволить не тільки уникнути впливу загроз, але підвищить конкурентоздатність підприємства. Зокрема, це відродження галузі птахівництва за умови донорської допомоги та/або дотацій держави, покращення виробничих процесів встановленням цифрових технологій.

Для більш детального аналізу загроз і можливостей макросередовища стосовно підприємства систематизуємо їх у відповідну таблицю 3.2.

**Таблиця 3.2. Аналіз можливостей, загроз макросередовища**

Фактори макросередовища	Оцінка	Ймовірні дії підприємства
<b>1. Можливості</b>	<b>11</b>	
1.1 Можливості розширення виробництва, збуту	3	Перегляд і вдосконалення роботи тваринницької галузі, удосконалення маркетингової сфери;
1.2 Вихід на нові ринки	3	Перегляд і вдосконалення роботи маркетингу;
1.3 Можливість використання цифрових технологій, обладнання	3	Переоснащення застарілої техніки та впровадження цифрових технологій;
1.4 Збільшення частки трудових ресурсів за рахунок найму внутрішньо-переміщених громадян	2	Кадрова політика в бік допомоги ВПГ та покращення мотивації
<b>2. Загрози</b>	<b>13</b>	
2.1 Війна	3	Протикризові програми
2.2 Зниження курсу національної валюти	3	Вихід продукції на закордонні ринки
2.3 Скорочення доходів споживачів	3	зниження ціни на продукцію
2.4 Відсутність партнерської допомоги, зокрема іноземної	2	Пошук партнерів, пошук
2.5 Міграція трудових ресурсів за кордон та вглиб країни	2	Підвищення мотивації праці, створення умов безпеки

На основі аналізу факторів макросередовища було виявлено загрози і

можливості макросередовища. До основних загроз було віднесено 5 факторів, що за своїм ступенем впливу на товариство сумарно оцінені в 13 балів. Можливостей виділено 4 фактори і вони за своїм ступенем впливу сумарно оцінені в 11 балів. Отже можна зробити висновок, що в макросередовищі значна кількість загроз, що переважають над кількістю можливостей. Тому в першу чергу підприємству слід мінімізувати наявні загрози. Водночас загрози від війни є надскладними і їх вкрай важко обійти у сільському господарстві. Але одночасно, реалізація певних можливостей дозволить не тільки покращити економічне становище підприємства, а й зводити до мінімуму можливі загрози від зовнішнього середовища.

Проведемо оцінку адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку (табл. 3.3.).

**Таблиця 3.3. Оцінка адаптивності товариства**

№ з/п	Параметри	Індикатори	В балах		
			1. Не відповідає	2. Частково	3. Цілком
1.	Спроможність товариства задовольнити потреби споживачів	1.1. Відповідність агропродукції вимогам покупців			+
		1.2. Прийнятність ціни		+	
		1.3. Відповідність якості агропродукції вимогам споживачів			+
2.	Можливості щодо розширення кола перспективних споживачів	2.1. Наявність незадоволеного попиту		+	
		2.2. Наявність привабливих сегментів		+	

На основі проведеної оцінки ступеня пристосованості до змін товариства, можливо відмітити окремі позиції. Аграрна продукція пропонується за прийнятною для покупців ціною. Проте реалізаційна ціна для підприємства має бути переглянута в бік зростання та знайдено певний паритет між власними амбіціями та попитом на ринку. Наразі сільськогосподарська вироблена

продукція, котра виробляється в товаристві має високий рівень якості, так як в галузях дотримуються встановлених вимог у технологіях. Але внаслідок кризи, прогалин в маркетинговій діяльності виявлено незадоволений попит, також спостерігаються проблеми через різке його падіння на продукцію індивідуальності за рахунок високої вартості виробництва. Ціна на дану продукцію висока, а купівельна можливість під час війни у споживачів низька, саме тому відбувається неможливість забезпечити в цьому напрямі адаптивність.

Проведемо аналіз безпосереднього оточення підприємства: головні споживачі, постачальники та конкуренти (табл. 3.4.).

**Таблиця 3.4. Основні покупці, поставщики та головні конкуренти**

Головні покупці	ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське» (яйце), ТОВ «Українське зерно» (переробка давальницької сировини), приватні підприємці та інші.
Головні постачальники	ТОВ «Інтер-Запорожжя» (кормові добавки, кліткове обладнання), ЗАТ «Полтавська птахофабрика» (молоді кури), ТОВ «Триплекс» (ветеринарні препарати), ТОВ НВО «Райдуга» (макуха соняшникова), ТОВ «Хеліантус» (фураж), ТОВ «Нафто-трейд» (паливно-мастильні матеріали), ДТЕК «Дніпровські електромережі» (електроенергія), НАК «Нафтогаз» АТ «Дніпрогаз» (газ природний), СТОВ «Хуторське» (фураж), ПП Бондаренко (макуха соняшникова), ПП «Обрій» (фураж), СФГ «Нове» (фураж), Кременчуцький елеватор (макуха соняшникова), ТОВ «Сузір'я» (тара яечна).
Найбільш активні конкуренти	ТОВ «Агрофірма Личкове», ФГ «Приват Агро», ФГ «Кристал»

Проаналізувавши наведену інформацію можна відмітити, що товариство має значну кількість постачальників, що є позитивним аспектом. Товариство,

при необхідності, може компенсувати недостачу поставок одного постачальника іншим, що зменшує ймовірність збоїв поставок сировини. За початку кризи пандемії та зростаючих проблем з мережами логістики під час війни – керівництво зіштовхнулося з втратою контрактів, невідповідністю виконання зобов'язань через форс-мажор. Саме тому потрібно формувати серію дублерів постачальників ресурсів, що забезпечить стабільне його функціонування.

Встановлено, що до найбільш активного конкурента досліджуваного товариства належить ТОВ «Агрофірма Личкове», виробничі потужності якого теж знаходяться біля базового товариства. На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Агрофірма Личкове» можна відмітити такі сильні сторони: ефективна система збуту і система управління, які забезпечують значну долю ринку і високу рентабельність обігу (Додаток Д). До слабких сторін можна віднести високу ціну продукції. На основі оцінки основних 10 показників діяльності ТОВ «Агрофірма Личкове» було розраховано середній бал, який склав 1,2, що свідчить про високу конкурентну позицію його. Порівнюючи діяльність базового товариства з конкурентом, необхідно звернути увагу на формування більш ефективної цінової політики, також сформувані стратегічні альтернативи з галуззю птахівництва.

На основі отриманих результатів аналітики SWOT, окреслено стратегічні орієнтири подальшого розвитку операційної діяльності товариства. Підсумки дослідження можна зобразити у вигляді таблиці 3.5.

**Таблиця 3.5. Матриця SWOT-аналізу**

	Зовнішнє середовище	Можливості (11)	Загрози (13)
Внутрішнє середовище			
Сильні сторони (15)		<b>СІМ - 26</b>	<b>СІЗ - 28</b>
Слабкі сторони (15)		<b>СЛМ - 26</b>	<b>СЛЗ - 28</b>

За результатами таблиці 3.5. встановлено, що найбільшу кількість балів

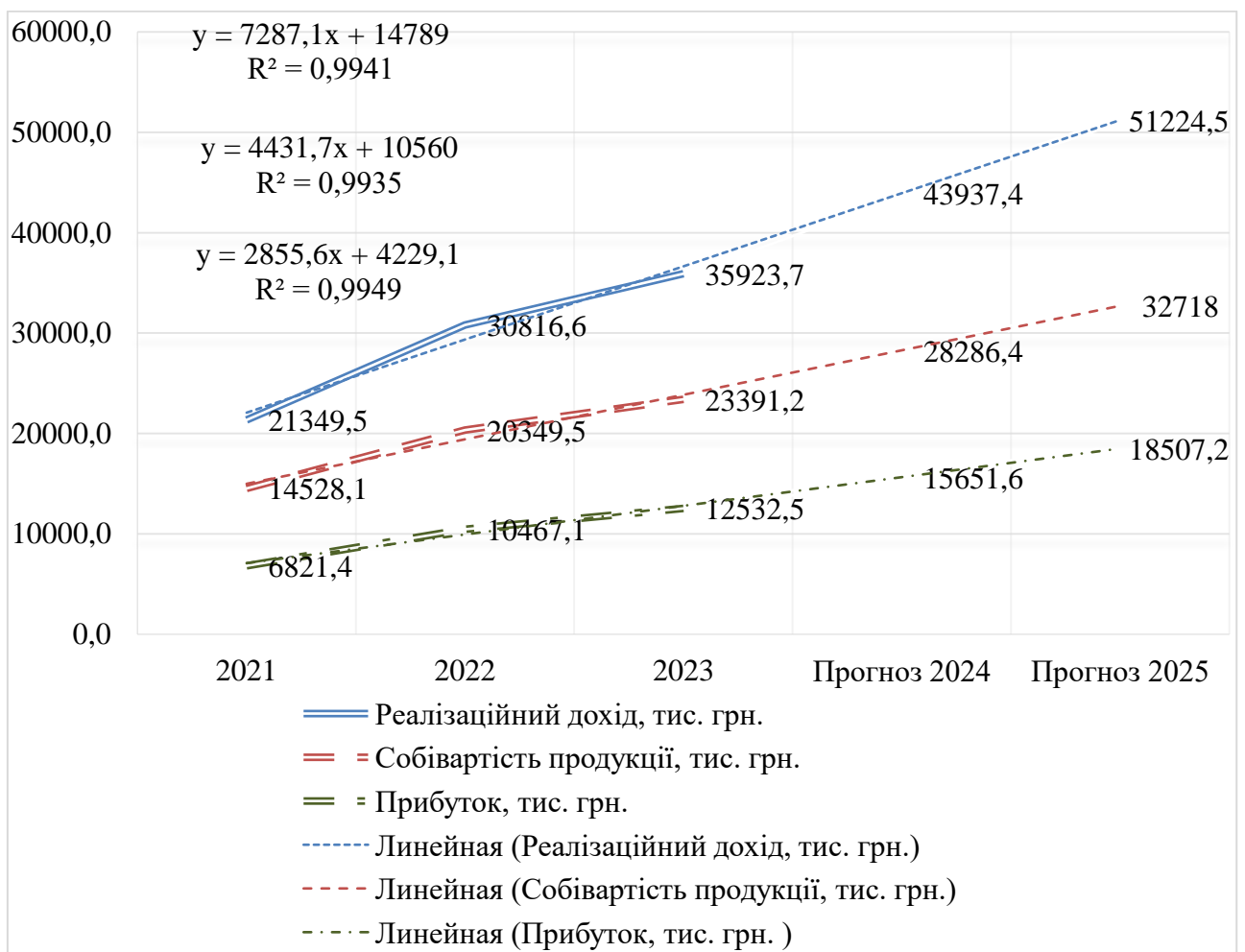
мають поля перетину сила/загрози та слабкість/загрози по 28 балів відповідно. Така картина є абсолютно закономірною, оскільки функціонування підприємства відбувається в умовах супер кризи – під тиском умов війни. Відтак потрібно створювати протикризові стратегії стосовно подолання загроз, зведення їх до найменших значень шляхом вирішення внутрішніх негараздів підприємства та використовуючи сильні конкурентні позиції на ринку. Звідси витікає стратегія виживання, котра ґрунтується на оптимізації витратного механізму підприємства, заморожування галузі птахівництва, зокрема, індиківництва, диверсифікації постачальницьких ланцюгів, покращенні мотивації праці.

Незначно меншу кількість балів отримали поля перетину сила/можливості, слабкість/загрози – по 26 балів. Шляхом стратегічного вирішення завдань може стати зростання ринкової частки рослинницької продукції завдяки придбанням цифрових технологій, котрі забезпечать підвищення якості продукції. Особливої уваги набувають втілення програмних продуктів з обліку витрат, їх комплексного цифрового аналізу, що надасть отримати переваги на ринку. З цією метою, наприклад, можливо запропонувати придбати програму бухгалтерського обліку «Аgrі: Бухгалтерія». Можливим резервом зростання результативності галузі тваринництва є оптимізація каналів розподілу яєць, оскільки на зараз є тільки один партнер-споживач – це ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське». Загалом галузь птахівництва занепадає не тільки через конкуренцію, але й зниження попиту через економічну кризу в країні. Тому проблема є комплексною та набуде остаточного вирішення після закінчення війни.

Розроблені моделлю SWOT рекомендації дозволять покращити напрями управління аграрним виробництвом на найближчі роки, що сприятиме зміцненню позиції товариства з обмеженою відповідальністю на ринку. Водночас пропозиції приведуть до зростання економічних результатів господарської діяльності підприємства.

### 3.3. Економічна ефективність заходів щодо відновлення операційної діяльності товариства

Для визначення економічної ефективності запропонованих сценаріїв стратегічного управління операційною діяльністю товариства було застосовано метод аналітичного вирівнювання. За результатами побудови трендів прогнозовано зростання певних показників на 2024 та 2025 роки (рис. 3.3.).



**Рис. 3.3. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки доходу, собівартості, прибутку товариства, 2021-2025 рр.**

Передбачення розвитку стратегії виробництва сільськогосподарського товариства трендовим методом дає підстави визначити конкретні значення

показників прибутку, собівартості та доходу від продажу на 2024 та 2025 роки. Якщо відбудеться впровадження запропонованих напрямів операційних стратегій, очікується на зростання окреслених показників.

Встановлено, що значення, котре фіксується біля змінної  $x$ , і є середнім, саме на нього в середньому відбувається зміна прогнозного показника щороку. Наразі прогностичні значення показника прибутковості товариства за 2024 року й 2025 року становитимуть за розрахунками:

$$Y_{x2024} = 12532,5 + 2855,6 = 15651,6$$

$$Y_{x2025} = 15651,6 + 2855,6 = 18507,2$$

Відтак прогнозовані значення по собівартості всієї продукції сільського господарства на 2024 рік, 2025 рік матимуть вигляд:

$$Y_{x2024} = 23391,2 + 4431,7 = 28286,4$$

$$Y_{x2025} = 28286,4 + 4431,7 = 32718,0$$

Прогнозовані значення по доходу всієї продукції сільського господарства на 2024 рік, 2025 рік матимуть вигляд:

$$Y_{x2024} = 35923,7 + 7287 = 43937,4$$

$$Y_{x2025} = 43937,4 + 7287 = 51224,5$$

Метод аналітичного вирівнювання демонструє зростання базових економічних показників за умови стабільних умов господарювання чи таких, які були протягом 2021-2023 років.

Встановлення прогностичних значень результативних показників на платформі трендів дозволяє затвердити вірність пропозицій з удосконалення процесів управління операційною діяльністю агропідприємства (табл. 3.6.).

**Таблиця 3.6. Прогностичні значення показників ефективності  
рекомендаційних заходів з удосконалення операційного управління  
товариством**

Показники	Факт 2023	Прогноз	Прогноз до факту, +/-, %	
Дохід, тис. грн.	35923,7	43937,4	8013,7	122,4
Собівартість, тис. грн.	23391,2	28286,4	4895,2	120,9
Чистий прибуток; тис. грн.	12532,5	15651,6	3119,1	125,9
Отримано на 100 га угідь, тис. грн. - товарної продукції	2098,3	2524,0	425,6	120,3
- чистого прибутку	732,0	898,8	166,8	122,8
Рівень рентабельності, %	53,6	55,3	1,7 в.п.	-

Результатами проведених досліджень визначено прогнозне зростання показників доходу, собівартості й прибутку від рекомендацій з удосконалення операційної діяльності товариства в стратегічному майбутньому. Так, зазначені показники повинні зрости на 8013,7 тис. грн. або 22,4 %, 4895,2 тис. грн. або 20,9 % та 3119,1 тис. грн. або 25,9 %.



## ВИСНОВКИ

1. Вивчено архітектоніку операційних стратегій, котрі притаманні агробізнесу. Зроблено висновок про негативний вплив війни на здійснення операційних стратегій в розрізі функціонування сільськогосподарських підприємств. Що стосується ускладненнями різного характеру у питаннях використання виробничих потужностей, зберігання агропродукції на складах, формування витрат та належної якості виробництва. Встановлено необхідність привернення уваги аграріїв на операційних рішеннях щодо підвищення якості агропродукції, диференціації, оптимізації виробничих процесів. Для вирішення цих питань наголошується на доречності впровадження стратегій операційного зростання. Актуальними є заходи з оптимізації виробничої структури аграрного підприємства з введенням сучасних ефективних сортів сільськогосподарських культур, їх гібридів, порід сільськогосподарських тварин. Загалом покращення показників, що підтверджують якість аграрної продукції та сприяють зміцненню конкурентної спроможності на регіональному, вітчизняному, міжнародному аграрних ринках. Водночас без розробки системи мотиваційного менеджменту неможливо досягти мотивації персоналу та сформувати адекватну продуктивність праці. Саме тому необхідно шукати резерви для виплати оплати праці в достатніх розмірах відповідно до результатів. Одночасно треба розробляти критерії оцінювання роботи та критеріїв виконання операцій згідно технологій виробництва, котрі повинні бути прозорими та відомими для виконавців. Останнім пунктом виступає фінансова складова, котра формується за воєнних умов не тільки з власних активів, але й з видів донорської допомоги.

2. За результатами аналізу виробничо-економічної характеристики роботи товариства встановлено, що, на загал, воно розвивається на достатньому рівні, не зважаючи на виклики війни – залишається рентабельним. В підприємстві є галузі рослинництва, що включають вирощування зернових, олійних, кормових культур; тваринництва – птахівництва. З'ясовано, що птахівництво занепадає, зокрема, одна з підгалузей – вирощування індиків останнім часом погано

користується попитом і доцільно її виключити з товарного портфелю. Водночас в підприємстві є потенційні можливості зростання після перемоги у тваринницькому напрямку. Галузь рослинництва розвивається ефективно і забезпечує зростання прибутку навіть у кризових умовах. З'ясовано, що за обсягами майже в три рази переважає група зернових культур, дохід від неї у 2023 році склав 21996 тис грн. Олійні культури за обсягами товарної продукції утворили виручку у розмірі 7161,9 тис грн., кормові культури мали найменше значення – 491 тис грн. Сукупний дохід з продажів продукції становив у 2023 році 35923,7 тис грн., що на 68,3 % більше за 2021 рік. Собівартість на виробництво продукції зростала меншими темпами – на 61,0 %. Така тенденція зумовила отримання зростаючого прибутку, який у 2023 році становив 12532,5 тис грн., що на 83,7 % більше за стартовий рік досліджень. Так, у 2023 році рентабельність була на рівні 53,6 в.п., що на 6,6 в.п. більше за тотожний показник 2021 року.

3. За трендовим прогнозом розвитку стратегічного вектору операційної діяльності товариства 2024 та 2025 роки можливо зробити висновок про тенденцію до зростання показників прибутку і собівартості. Так зростання на 2024 та 2025 рік показника прибутковості має зростати на 2855,6 тис грн., собівартість на 4431,7 тис грн. Отже для утворення необхідного рівня рентабельності потрібно досягти менших темпів зростання собівартості у порівнянні з темпами підвищенням прибутку. За кореляційно-регресійним методом визначено високу щільність зв'язку між показниками фондоозброєності, виробничих витрат і рентабельності. Зокрема, встановлено підвищення рівня рентабельності на 0,76 % за умови зростання собівартості нижчими значеннями. За коефіцієнтом регресії також доведено, що за зростання фондоозброєності - рівень рентабельності підвищиться на 0,24 %. Таким чином керівництву товариства треба зосередити увагу на забезпеченні якісними фондами робітників, що сприятиме покращенню управління операційними напрямками діяльності.

4. З врахуванням тиску мінливих, непередбачуваних умов функціонування товариства розроблено напрями відновлювальної стратегії виживання. Представлена стратегія містить плани з скорочення витрат на агровиробництво, зі зберігання, транспортування, збуту продукції, відмови або замороження нерентабельних виробництв (індиківництва). Наразі для вирішення актуальних проблем потрібно включити плани дій щодо «бойової готовності» до викликів війни. Особливої уваги набуватимуть плани співпраці з працівниками товариства, утворення колаборацій з регіональними підприємствами, а також формування ефективних ланцюгів соціальної взаємодії.

5. Зроблено нахил в стратегії виживання в умовах війни в бік цифрової ревізії й аналізу витрат за допомогою придбання та встановлення програми бухгалтерського обліку «Agri: Бухгалтерія». Для покращення фіксації виробничих витрат пропонується тримати фокус на врахуванні витрат, відповідальності; аналізувати періоди по агровиробничим процесам відповідно до процесів та операцій технології вирощування культур. Наразі витратний механізм агровиробничого менеджменту галузі рослинництва товариства повинен охоплювати систему формування собівартості виробництва.

6. Щодо ресурсного забезпечення аграрного виробництва товариства за умови воєнного стану запропоновано відмовитись від рішення зберігати ресурси та продукцію у великих масштабах в одному місці/складі/ангарі. Доцільно здійснювати диверсифікацію ланцюгів поставок посівних матеріалів, пестицидів, запчастин тощо, формувати альтернативні сценарії розвитку агробізнесу. Цифровими сервісами маркетингових досліджень прогнозувати можливий попит на продукцію рослинництва/тваринництва та розробляти реалізаційні плани.

7. З метою усунення виявлених проблемних зон методом SWOT, запропоновано визначитись зі стратегією подолання проблемних аспектів в роботі за рахунок наявних сильних позицій. З цією метою рекомендовано заморозити напрям індиківництва, оскільки він не приносить дохід, а тільки

поглинає ресурси. Можливим резервом зростання результативності галузі тваринництва є оптимізація каналів розподілу яєць, оскільки на зараз є тільки один партнер-споживач – це ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське». Для відродження галузі птахівництва можливо очікувати на донорську допомогу, покращення виробничих процесів встановленням цифрових технологій. Водночас у найближчій перспективі потрібно зосередити увагу на прибуткових напрямках – зернова та олійна продукція, покращувати співробітництво з вигідними постачальниками та продовжувати виробництво рослинницької продукції. Наріжною проблемою, котра підлягає вирішенню, - є підвищення рівня мотиваційного забезпечення шляхом підвищення оплати праці. В той же час важливою складовою діяльності має бути підвищення активності маркетингу, цей вектор найкраще може бути поліпшений завдяки програмним продуктам, участі у Агровиставках, соціальних медіа. У такий спосіб планується не тільки стимулювання продажів виробленої сільськогосподарської продукції, але й процесів виробництва.

8. Розрахунками доведено прогнозне зростання показників доходу, собівартості, прибутку від запропонованих заходів з удосконалення операційної діяльності товариства в стратегічному майбутньому. Наразі прогнозується зростання наведених показників на 8013,7 тис. грн. або 22,4 %, 4895,2 тис. грн. або 20,9 % та 3119,1 тис. грн. або 25,9 %.

Підсумовуючи викладені рекомендації щодо операційних рішень з удосконалення виробничого менеджменту товариства, зауважено на доречності їх врахування за підготовки виробничих стратегій. Таким способом за воєнних умов аграрний бізнес за рахунок сучасних агротехнологічних рішень зможе витримати виклики кризи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія : монографія. Київ : РДВЦ НУБіП України, 2014. 178 с.
2. Бечко П.К., Власюк С.А., Ролінський О.В., Кобилянський М.О. Стратегічне планування в системі механізмів розвитку підприємницької діяльності аграрного сектора економіки. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 1. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-1\\_0-pages-156\\_164.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-1_0-pages-156_164.pdf) (дата звернення: 10.01.2024).
3. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». 2018. 262 с.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. С. 396.
5. Вітковський Ю.П. Стратегії інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу та моделі розвитку. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 2. С. 12-16.
6. Віханський О.С. Стратегічне управління: Підручник. – 2 – ге вид. – К: Гардаріки, 2002. С. 296.
7. Гогуля О.П. Стратегічні напрями управління діяльністю сільськогосподарських підприємств із використанням інноваційних підходів. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/viewFile/6035/593> (дата звернення: 15.02.2024).
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: 19.02.2024).
9. Горобець Н.М., Миргородська Т.О. Застосування стратегічних інструментів під час управління бізнес-процесами аграрних підприємств. *АгроСвіт*. 2019. №

19. С. 31-37. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/19\\_2019/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/19_2019/6.pdf) (дата звернення: 18.02.2024).
10. Горобець Н.М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств / Н.М. Горобець // *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](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_1_2019_ukr/27.pdf) (дата звернення: 18.02.2024).
11. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346 – 352. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf) (дата звернення: 12.03.2024).
12. Дацій О. І., Карбовська Л. О., Каліна І. І., Кавун С. В. Стратегічне управління землями сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/16.pdf) (дата звернення: 24.10.2023).
13. Дячков Д.В., Ананьєва Ю.В. Концептуальні аспекти стратегічного управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С. 80 – 86. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60\\_2021/17.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/17.pdf) (дата звернення: 18.03.2023).
14. Дячков Д.В., Полієнко Л.Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. № 45. С. 68–73.
15. 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](http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf) (дата звернення 15.11.2023).
16. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.

17. Ігнатенко М.М., Рунчева Н.В., Бритвенко А.С. Здійснення маркетингових і виробничих стратегій аграрних підприємств на основі концентрації й раціонального використання земельних ресурсів. *Інфраструктура ринку*. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30\\_2019\\_ukr/23.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/23.pdf) (дата звернення: 17.03.2024).
18. Карпенко С. Що було та що буде. Яким є українське птахівництво сьогодні і що чекає на нього в перспективі. *Agrotimes*. URL: <https://agrotimes.ua/interview/shho-bulo-ta-shho-bude-ukrayinske-ptahivnytstvo-sogodni-ta-v-perspektyvi/> (дата звернення: 11.02.2024).
19. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент. Підручник. URL: <http://www.library.if.ua/book/44/3014/3015.html> (дата звернення: 11.03.2024).
20. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. *Агробізнес сьогодні*. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html> (дата звернення: 10.03.2024).
21. Кернасюк Ю.В. Найбільш привабливі напрямки агробізнесу для інвестицій. *Агробізнес сьогодні*. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/16028-naibilsh-pryvablyvi-napriamky-ahrobiznesu-dlia-investytsii.html> (дата звернення: 15.03.2024).
22. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 19 травня 2022 року. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf> (дата звернення: 13.03.2024).
23. Костецький Я.І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 356 с. URL: <https://bitly.ws/YCmC> (дата звернення: 21.04.2024).
24. Кудиненко Є., Маковей Ю. Об'єднані війною: чи є у фермерів шанс на кооперацію. *Куркуль*. 17 березня. 2023. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1425-obyednani-viynoyu-chi-ye-u-fermeriv-shans-na-kooperatsiyu> (дата звернення: 25.02.2024).

25. Кулакова С.Ю. Особливості формування логістичних витрат підприємства в умовах воєнного стану в Україні. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/12386/1/75%20%D0%A2.1-377-378.pdf> (дата звернення: 16.03.2024).
26. Куцик П., Семів С., Куцик В., Полякова Ю., Шевчик Б. Стан, проблеми та пріоритети розвитку аграрної кооперації в Україні в контексті сучасних викликів. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 1 (48). С. 282 – 297. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3956/3762> (дата звернення: 26.03.2024).
27. Луцій О.П., Корнійчук Т.А. Особливості формування стратегії інвестиційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-07/2022-6-04-07> (дата звернення: 20.04.2024).
28. Маркіна І.А., Дячков Д.В., Христенко Л.М., Волошина В.В. Управління техніко-технологічним оновленням ресурсного потенціалу аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 2 (84). С. 55–60.
29. Маковоз О.С. Стратегічне управління у процесі побудови систем економічного захисту результатів діяльності суб'єктів агробізнесу. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5-6. С. 80 – 85. URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/71> (дата звернення: 12.05.2024).
30. Мамонова Н., Бородіна О., Кунс Б. Українське сільське господарство у воєнний час. *TNI*. 9 листопада 2023 року. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk> (дата звернення: 15.03.2024).
31. Мінагрополітики та Світовий банк підписали Угоду про підтримку та відновлення сільського господарства України. *Сайт Міністерства аграрної*



- політики та продовольства України. 07 листопада 2023 року. URL: <https://minagro.gov.ua/news/minagropolitiki-ta-svitovij-bank-pidpisali-ugodu-pro-pidtrimku-ta-vidnovlennya-silskogo-gospodarstva-ukrayini> (дата звернення: 11.02.2024).
32. Михайленко О.В., Комарицька Н.І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 176 – 179. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_1\\_2017ua/41.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/41.pdf) (дата звернення: 15.03.2024).
33. Негода Ю.В. Концептуальні аспекти стратегії трансформації аграрного сектору економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. С. 39 – 43. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2020/9.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2020/9.pdf) (дата звернення: 11.03.2024).
34. План відновлення України. Національні програми. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.2024).
35. Омеляненко Т.В., Задорожна Н.В. Операційний менеджмент: Навч-метод. посіб для самот. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 236 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197256858.pdf> (дата звернення: 25.01.2024).
36. Отенко І.П., Порожняк О.О. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
37. Писаренко С.В., Іванько М.В., Грицаєнко М.О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 29–34.
38. Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 515 – 522. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/72.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/72.pdf) (дата звернення: 28.10.2023).
39. Постол А.А. Удосконалення стратегічного управління аграрних підприємств на засадах планування, маркетингу та конкурентних переваг. *Східна Європа,*

- бізнес та управління*. 2017. Вип.2 (07). С. 135 – 139. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7\\_2017/26.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/26.pdf) (дата звернення: 10.05.2023).
40. Рубан В.М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник ХДУ*. 2021. №7 (2). С. 68 – 71. URL: <http://surl.li/ghclb> (дата звернення 13.03.2024).
41. Сидоренко О.В., Ткачова С.С. Операційна стратегія підприємства: зміст та особливості розробки. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/740/1/Aktualni%20problemi%20ta%20perspektivi%20rozvitku%20Ukrayini%20v%20galuzi%20uprav-280-281.pdf> (дата звернення: 10.01.2024).
42. Сисоєв А.В. Оцінка ефективності контролінгу операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/152.pdf) (дата звернення: 24.01.2024).
43. Сітковська А.О., Савенко О.А., Лебедев М.О. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 97 – 104. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2019/15.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2019/15.pdf) (дата звернення: 14.04.2024).
44. Стратегія розвитку АПК України на 10 років спрямована на зростання врожаю до 150 млн. тонн і вертикальну інтеграцію. *Interfax Ukraine*. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/918388.html> (дата звернення: 24.03.2024).
45. Стратегія розвитку агропромислового комплексу України. *Міністерство аграрної політики та продовольства України : Глобальні тренди*. 2023. URL: <https://bitly.ws/YEen> (дата звернення: 10.02.2024).
46. Стрілець Руслан. Екологічні збитки від військової агресії РФ становлять майже 2 трлн грн. *Березень 2023 року*. *Interfax Ukraine*. URL: <https://interfax.com.ua/news/greendeal/895617.html> (дата звернення: 18.03.2024).

47. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 212–216.
48. Телічко Н., Білий О. Стратегічне управління бізнес-процесами аграрного підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2022. № 3. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/43/38> (дата звернення: 23.04.2024).
49. ТОП-10. Найважливіших аграрних законодавчих ініціативи Уряду та Мінагро. *AgroPolit*. 13 березня 2023 року. URL : <https://agropolit.com/spetsproekty/1008-top-10-nayvajlivishih-agrarnih-zakonodavchih-initsiativi-uryadu-ta-minagro> (дата звернення 23.03.2024).
50. Циганок Л. Оздоровлення і відновлення ґрунтів після бойових дій: які можливі рішення для агросфери? *Офіс сталих рішень*. 24 січня 2023 року. URL: <https://ukraine-oss.com/ozdorovlennya-i-vidnovlennya-gruntiv-pislya-bojovyh-dij-yaki-mozhlyvi-rishennya-dlya-agrosfery/> (дата звернення: 02.01.2024).
51. Шведа Т. Сутність операційної стратегії підприємства. VI Міжнародна студентська науково-технічна конференція “Природничі та гуманітарні науки, актуальні питання» Тернопільській національній технічній університет імені Івана Пулюя. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41357/2/329-330.pdf> (дата звернення: 06.02.2024).
52. Agrianalytica. Сайт. URL: [https://agrianalytica.com/uk/products\\_farmer\\_ac](https://agrianalytica.com/uk/products_farmer_ac) (дата звернення: 06.02.2024).

## **ДОДАТКИ**

## Товарна продукція товариства за структурою

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	7510	43,3	12360	47,4	14270	48,1	190,0
Озимий ячмінь	3250	18,7	3980	15,3	4336	14,6	133,4
Кукурудза на зерно	2240	12,9	3071	11,8	3390	11,4	151,3
Гречка	230	1,3	150	0,6	-	-	-
Ріпак	1830	10,6	2133	8,2	2726,1	9,2	149,0
Соняшник	1920	11,1	3960	15,2	4435,8	15,0	231,0
Кормові культури	365	2,1	395	1,5	491	1,7	134,5
Продукція за рослинництвом, усього	17345	81,2	26049	84,5	29648,9	82,5	170,9
Приріст ВРХ	1754,1	43,8	2340	49,1	3063	48,8	174,6
Молоко	1190,1	29,7	1276,9	26,8	1619,1	25,8	136,0
Приріст живої маси свиной	818,2	20,4	942,3	19,8	1310,2	20,9	160,1
Інші види продукції тваринництва – виробництво сиру	242,1	6,0	208,4	4,4	282,5	4,5	116,7
Продукція галузі тваринництва, усього	4004,5	18,8	4767,6	15,5	6274,8	17,5	156,7
Загальна товарна продукція по господарству	21349,5	100,0	30816,6	100,0	35923,7	100,0	168,3

### Результати кореляційно-регресійної моделі

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,999999
R-квадрат	0,999999
Нормований R-квадрат	0,999999
Стандартна похибка	4,97E-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	103,05	51,53	208623504 44	4,79E-11
Залишок	2	4,94E-09	2,47E-09		
Всього	4	103,05			

#### Параметри кореляційно-регресійного рівняння

<i>Параметри кореляційно-регресійної моделі</i>	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижнє 95%</i>	<i>Верхнє 95%</i>
Y-перетин	33,70	0,00109	31047,194	1,04E-09	33,69326	33,703
Змінна X 1	0,0024	1,04E-06	2291,64	1,90E-07	0,00237	0,002
Змінна X 2	0,00076	7,72E-09	98514,93	1,03E-10	0,00076	0,001

#### Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	46,95	-2,91E-05	-0,83
2	51,44	-5,75E-11	-0,00000164
3	53,58	5,33E-05	1,52
4	56,89	9,70E-06	0,28
5	60,20	-3,39E-05	-0,97

#### Вірогідність

<i>Перцентиль</i>	<i>Y</i>
10	46,95
30	51,44
50	53,58
70	56,89
90	60,20

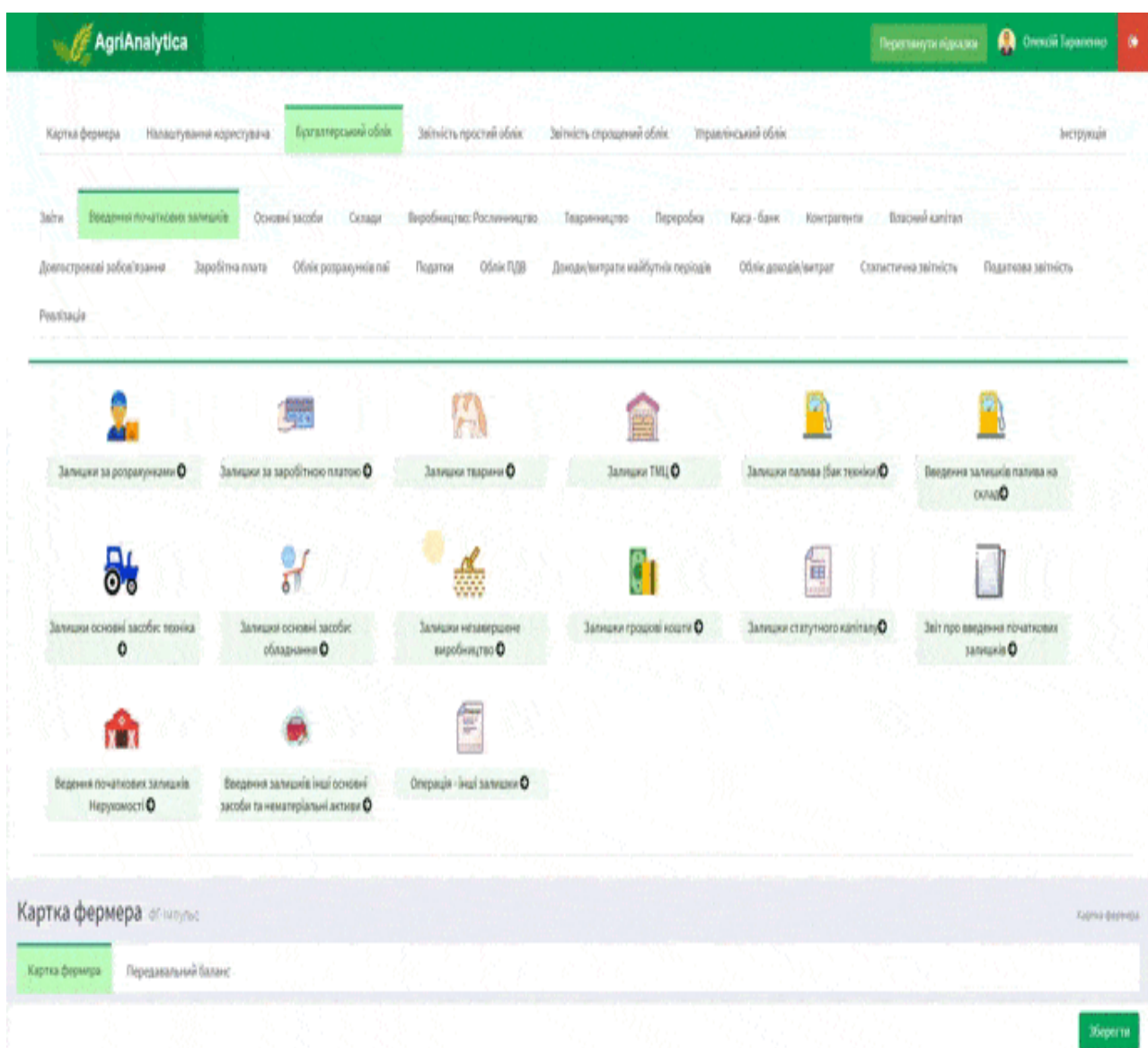


Рис. Інтерфейс програмного продукту управління витратами «Agri: Бухгалтерія» ([https://agrianalytica.com/uk/products\\_farmer\\_ac](https://agrianalytica.com/uk/products_farmer_ac))[52]

### Факторна оцінка макросередовища

Група	Сутність фактору	Прояв дії фактора	Характер впливу фактора на товариство (+,-)	Оцінка впливу, у балах
Економічні	1.Можливості розширити виробництво агропродукції, збуту	Збільшення прибутку за рахунок відтворення тваринницької галузі, соц. ефект	+	3
	2. Вихід на нові ринки або сегменти ринку	Підвищення конкурентоспроможності підприємства	+	3
	3. Скорочення доходів споживачів	спад попиту	-	3
	4. Зниження курсу нац. валюти	Зниження фінансових активів. Проблеми з експортом продукції	-/+	3
	5. Загроза росту цін на ресурси може призвести до зниження дохідності	Зростання собівартості виготовленою продукції, що призведе до зниження рентабельності	-	3
Політичні	1.Геополітичні чинники	Нестабільність, припинення донорської допомоги	-	3
	2.Війна	Банкрутство, фізичне знищення	-	3
Правові	1. Податки 2. Обмеження законодавчі	Зниження прибутку	-	3
Демографічні	1. Міграція трудових ресурсів за кордон або всередину країни	Плинність кадрів	-	2
Науково-технічні	1.Можливість використання цифрових технологій	Підвищення продуктивності праці, зниження собівартості, збільшення прибутку	+	2
Соціально-культурні	1.Збільшення частки трудових ресурсів з окупованих зон, найм внутрішньо переміщених осіб	Збільшення продуктивності праці і ефективності апарату управління	+	2
	2.Нестабільність у суспільстві	Відтік інвестицій, ризики реалізації довгострокових проектів	-	3



**Оцінка діяльності ТОВ «Агрофірма Личкове» - найбільш активного конкурента базового товариства**

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Доля ринку			+
2	Рентабельність обігу			+
3	Рентабельність капіталу		+	
4	Частка власних оборотних коштів		+	
5	Рівень ціни домінуючої продукції		+	
6	Широта асортименту		+	
7	Якість товару		+	
8	Система збуту			+
9	Рівень сервісу		+	
10	Система управління			+
	Середній бал		1,2	