МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
БАКАЛАВРА

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ФОРТУНА АГРОХОЛДИНГ» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконала: студентка ІІІ курсу, 31к-з-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
Крістіна Олександрівна КУСЕНКО

Керівник: к.с.-г.н., доцент
Микола ДЯЧЕНКО

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……..5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА…….8

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФОРТУНА АГРОХОЛДИНГ»…….35

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ФОРТУНА АГРОХОЛДИНГ»…….55

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……..70

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……74

ДОДАТКИ……...79

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Наталія ВЕРНЮК
«____»_____20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (ДИПЛОМНУ) РОБОТУ

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

СТУДЕНТЦІ *Кусенко Крістіні Олександрівні*
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи:*«Забезпечення ефективного управління розвитком ТОВ «Фортуна Агрохолдинг» Гайсинського району Вінницької області»;*
керівник кваліфікаційної роботи *Дяченко Микола Іванович, к.с.-г.н., доцент*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗВО від *« » 20 р. №* .

2. Строк подання студентом роботи: *« » 20 р.*

3. Вихідні дані до роботи: *прикладні розробки вітчизняних та зарубіжних учених у сфері сільського господарства господарства та управління, законодавчі й нормативні акти, матеріали спеціалізованих періодичних видань, електронні джерела з інформаційною, статистичною та довідковою інформацією, фінансова звітність товариства.*

4. Перелік питань, які потрібно розробити
Розділ 1. Теоретичні основи управління розвитком сільськогосподарського підприємства
Розділ 2. Аналіз ефективності системи управління ТОВ «Фортуна Агрохолдинг»
Розділ 3. Напрями вдосконалення управління розвитком ТОВ «Фортуна Агрохолдинг»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунків 13, таблиць 15.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи		
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка		
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи		
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи		
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті		
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат		
10.	Одержання відгуку наукового керівника		
11.	Одержання рецензії		
12.	Висновок завідувача кафедрою		
13.	Захист кваліфікаційної роботи		

Студент _____ *Крістіна КУСЕНКО*
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ *Микола ДЯЧЕНКО*
(підпис) (ім'я та прізвище)

ВСТУП

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується як значними можливостями, так і численними викликами, що обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Глобалізаційні процеси, динамічні зміни у світовій економіці, постійне вдосконалення технологій та законодавчих норм створюють нові умови для функціонування агропідприємств, від яких залежить продовольча безпека країни та стабільність сільськогосподарського виробництва. У таких умовах забезпечення ефективного управління розвитком аграрних підприємств набуває виняткового значення, оскільки саме система управління є фундаментом для досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Теоретико-методологічні та методичні аспекти стосовно управління розвитком аграрних підприємств у фаховій науковій та навчально-методичній літературі висвітлювали такі науковці як Квятковська Л. А. [6], Макаренко М.В. [10], Сахацький М.П. [34], Скрипник В. В. [35], Халізов Д. В. [36] та інші вчені.

Проблематика ефективного управління розвитком підприємств аграрного сектору тісно пов’язана із необхідністю комплексного підходу до планування, організації, мотивації і контролю, що враховує особливості регіонального розвитку, вплив зовнішніх ринкових факторів, а також внутрішнього потенціалу підприємства. Одним із важливих аспектів є адаптація сучасних управлінських технологій та інноваційних механізмів управління, що сприяє оперативному реагуванню на зміни ринкового середовища та забезпеченню сталого розвитку.

ТОВ «Фортуна Агрохолдинг», розташоване у Гайсинському районі Вінницької області, являє собою приклад регіонального агропідприємства, діяльність якого безпосередньо впливає на розвиток місцевої аграрної інфраструктури та економіки. Вивчення особливостей управління розвитком цього підприємства дозволяє не лише визначити внутрішні

проблеми та перспективи, а й розробити ефективні управлінські рішення, що сприятимуть підвищенню його ефективності, інноваційності та здатності конкурувати на ринку.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності вдосконалення системи управління розвитком агропідприємств у контексті економічної трансформації та інтеграції в європейський аграрний простір. Незважаючи на значний потенціал сільськогосподарських підприємств, існують проблеми, пов'язані з недостатньою організацією управлінських процесів, неефективним використанням ресурсів та обмеженістю інвестицій у розвиток виробничої бази. Враховуючи ці фактори, дослідження управлінських аспектів діяльності ТОВ «Фортуна Агрохолдинг» має важливе практичне та наукове значення.

Метою даної кваліфікаційної роботи є всебічний аналіз існуючої системи управління розвитком ТОВ «Фортуна Агрохолдинг», виявлення її сильних та слабких сторін, а також розробка науково-обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження виступає діяльність ТОВ «Фортуна Агрохолдинг» як агропідприємства регіонального рівня, а *предметом* – процеси управління розвитком, що включають планування, організацію, мотивацію, контроль і адаптацію управлінських рішень в умовах сучасного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення наступних *завдань*:

- провести теоретичний аналіз наукових підходів до управління розвитком аграрних підприємств; проаналізувати сучасний стан і перспективи діяльності ТОВ «Фортуна Агрохолдинг»;

- виявити проблемні аспекти управління та фактори, що впливають на ефективність розвитку підприємства;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління розвитком, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та стабільності функціонування агропідприємства.

Методи дослідження. В процесі досягнення мети та вирішення поставлених завдань застосовувалися наукові методи пізнання: діалектичний – для ідентифікації категоріально-понятійного апарату, що розкриває сутність управління розвитком підприємства; системний– для ідентифікації складових системи управління виробничо-господарською діяльністю; порівняльного аналізу – для оцінки отриманих значень показників діяльності підприємства; розрахунково-конструктивні – для визначення показників ефективності використання ресурсів та інші.

Таким чином, дана кваліфікаційна робота є важливим внеском у розвиток теоретичних і прикладних аспектів управління аграрними підприємствами в Україні та може бути використана як основа для подальших наукових досліджень і практичної діяльності у сфері аграрного менеджменту.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Процес управління розвитком підприємства являє собою комплекс цілеспрямованих і систематичних впливів на всі аспекти діяльності компанії з метою підвищення ефективності та якості роботи для досягнення намічених цілей.

Розвиток підприємства є одним із ключових чинників успішної діяльності загалом. Під ним розуміються зміни, що відбуваються в різних темпах, з метою максимізації результатів функціонування компанії [1, с. 31]. Основні характеристики розвитку підприємства включають:

- модернізацію основної діяльності, що має незворотний характер;
- орієнтацію на досягнення позитивних результатів у розвитку підприємства.

До важливих факторів розвитку належать:

- неминучість змін в структурі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх умов, при цьому основна діяльність залишається стабільною;
- зміни, пов’язані з потребами компанії, суспільства та споживачів;
- розвиток для вдосконалення діяльності та модернізації існуючих структур і технологій;
- відповідність сучасним тенденціям стійкого розвитку, включаючи економічний, соціальний і екологічний аспекти. Важливо враховувати екологічну складову та коригувати свою діяльність для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище;
- адаптація до сучасних інноваційних технологій.

Ефективно організований розвиток позитивно впливає на компанію через такі наслідки:

- наявність управлінського апарату, що відповідає визначеним цілям та завданням;

- встановлення чітких процедур, які застосовуються на практиці у процесі роботи підприємства;

- постійна робота над концепціями розвитку [3, с. 212].

Розвиток можна трактувати як правильне розподілення різноманітних ресурсів, особливо фінансових, яке веде до вдосконалення не лише самої діяльності підприємства, а й усієї системи.

Управління розвитком охоплює контроль функціонування та процесу розвитку, кожен з яких містить різні об’єкти, завдання та інструменти для досягнення поставлених цілей. Вплив на функціонування дозволяє підвищити ефективність виробничого потенціалу в даний момент часу. Об’єктом цього впливу є сам виробничий процес і підтримуючі його процеси.

Управління розвитком орієнтоване на збільшення потенціалу шляхом використання інновацій. Тут об’єктом впливу стає модернізація.

Управління розвитком базується на оцінці поточного стану справ, розумінні потреб і можливостей для подальшого розвитку, формулюванні цілей та виборі засобів їх досягнення при паралельному контролюванні й коригуванні самого процесу управління. Основними елементами управлінського функціоналу є безпосередній процес управління й визначення об’єкта впливу. Для більш глибокого аналізу напрямків управлінського процесу важливо зрозуміти сфери діяльності підприємства (технології компанії, організацію роботи, матеріально-технічну базу чи інформаційне забезпечення).

Управління розвитком може бути реалізовано за допомогою різних підходів. На вибір конкретного підходу впливають такі чинники:

- суб'єкт управління (визначає хто саме здійснює вплив - лише керуюча ланка або весь трудовий колектив; перший випадок передбачає адміністративний підхід, другий - партисипативний);

- орієнтація управлінських дій (визначає фокус - чи акцент на самому процесі чи результатах; у першому випадку результат не має чітко визначеного характеру);

- інтеграція управління (можна вибирати між автономним управлінням інноваціями однією особою або групою без загального проекту розвитку чи системним управлінням з розробкою проекту й програми реалізації);

- типи реагування на зміни (можна обрати проактивне керування для прогнозування виникнення змін або реактивне - прийняття рішень у міру їх появи).

Вибір підходу до управління найбільше залежить від умов навколишнього середовища. Досягнення успіхu в розвитку підприємства можливе лише за умови правильного вибору методології управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до управління розвитком підприємства

Джерело: авторська розробка

На практиці управління перетворюється на цілеспрямовану та організовану систему, що складається з різних компонентів (технічних, матеріальних, трудових та інформаційних), які взаємодіють під час реалізації управлінських функцій. Виконання цих функцій передбачає певну послідовність дій та методів управління.

Кожна управлінська функція має свою специфічну технологію застосування. Відповідальність за виконання окремих управлінських завдань

розподілена між структурними підрозділами і конкретними виконавцями. У процесі управління розвитком приймаються рішення, спрямовані на покращення виробничого процесу і технологій, що використовуються. Управління розвитком передбачає вибір:

- функцій, методів та інструментів для їх реалізації;
- суб'єкта управління (особи або групи осіб, відповідальних за сам процес управління) та визначення їх повноважень;
- підходу до розвитку підприємства;
- форм контролю та корекції (за потреби) процесу управління розвитком підприємства.

Управління розвитком має низку характеристик, які залежать від обраного підходу; при зміні цього підходу також змінюються структурні елементи механізму управління.

Розвиток підприємства є безперервним і постійним процесом, що полягає у виконанні послідовності дій (рис. 1.2).

Детальніше розглянемо зміст кожного етапу.

Етап вибору напрямку розвитку включає визначення пріоритетних напрямків модернізації (встановлюються бажані показники і терміни їх досягнення).

Етап визначення інструментів і методів здійснення процесу управління передбачає підбір засобів для досягнення поставлених цілей відповідно до обраних функцій і елементів.

Етап планування інновацій включає в себе аналіз можливих варіантів нововведень та інноваційних рішень, їх порівняння і вибір найбільш підходящого рішення.



Рис. 1.2 Етапи здійснення процесу управління розвитком підприємства

Джерело: авторська розробка

Етап адаптації нововведень до реальних умов роботи підприємства передбачає інтеграцію обраної інновації (технології) безпосередньо у виробничий процес, створення необхідних умов для її впровадження, а також контроль за реалізацією нововведення та початковими етапами його функціонування.

На етапі контролю і коригування здійснюється спостереження за функціонуванням, ефективністю, показниками та відповідністю. Ефективність нововведення безпосередньо залежить від якості управлінських процесів. Важливо підсумувати результати управлінського процесу та співвіднести досягнуті результати з поставленими цілями.

Основні принципи управління розвитком підприємства включають: – структуризацію – чітке визначення етапів управління розвитком (вихідний стан

підприємства; процес управління розвитком з використанням певного набору інструментів; новий стан підприємства); – деталізацію – аналіз необхідних елементів і функцій на кожному з етапів управління.

Розвиток підприємства може приймати кілька форм: – еволюційний розвиток, що характеризується поступовим прогресом, який зазвичай розпочинається з моменту заснування підприємства; – революційний розвиток, що відрізняється стихійним характером; як правило, цей тип розвитку не приносить позитивних результатів і має високий рівень ризику негативного впливу через недостатню готовність підприємства до змін [7, с. 15].

Управління розвитком враховує змінність зовнішнього середовища, орієнтується на безперервний прогрес і має стратегічну спрямованість. Воно є органічною частиною управління будь-яким об'єктом і водночас виступає як самостійна функція.

Управлінський розвиток проявляється в різних формах: стратегічне управління, формування організаційної культури, організаційний розвиток та специфічні технології управління. Етап реалізації стратегії та її контроль є так само важливими, як і стадія формулювання в рамках стратегічного планування.

Розвиток підприємства має критичне значення для його стабільності та постійної діяльності в цілому. Цей процес може бути обумовлений не лише зовнішніми факторами впливу на зміни, але й внутрішніми потребами самого підприємства.

Отже, сучасні тенденції економічного розвитку змушують керівництво компаній вирішувати ряд важливих завдань щодо цілей і стратегій розвитку під впливом мінливих зовнішніх факторів. Система управління повинна постійно реагувати на актуальні потреби для досягнення майбутніх цілей у зв'язку зі змінами навколишнього середовища та умов праці. Управлінська діяльність сучасних компаній базується на технологіях моніторингу оточуючого середовища і невизначеності часу для підтримки ефективності та конкурентоспроможності.

Як і будь-який вид діяльності, управлінська діяльність потребує

конкретної оцінки своєї ефективності. Визначення рівня ефективності управляючих функцій стикається із суттєвими об'єктивними труднощами через численні підходи до оцінювання.

Виділяють три основні підходи до оцінки ефективності управлінських функцій: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід виник як спосіб подолання головного недоліку більшості показників ефективності – неможливості відобразити багатогранну природу загальної ефективності управління. Він намагається оцінити ефективність із застосуванням синтетичних (узагальнюючих) показників для охоплення ключових аспектів діяльності конкретної організації [1].

Варто зазначити, що в умовах ринкової конкуренції важливою узагальнюючою характеристикою є конкурентоспроможність підприємств – їх здатність протистояти конкурентам у задоволенні запитів споживачів щодо продукції через ефективність виробництва та якість товарів.

Для вимірювання показників успіху у досягненні основних критеріїв використовуються як методи прямих розрахунків так і опосередкованого оцінювання (експертне оцінювання тощо).

Рівневий підхід базується на припущенні про те, що залежно від ступеня відповідальності в менеджменті (робота окремих осіб або груп виконавців чи організації загалом) існують три види ефективності: індивідуальна, групова й організаційна [2].

Слід врахувати також той факт, що організаційна ефективність перевищує сумарну індивідуальну й групову завдяки синергійним вигодам від скоординованої колективної роботи. Таким чином суть менеджменту полягає в координації дій окремих виконавців (персоналу), груп (підрозділів) та всієї організації шляхом виконання основних функцій: планування, організації, мотивації й контролю. Ефективність при застосуванні кожного з цих підходів є специфічною й залежить від ряду факторів.

Часовий підхід до оцінювання ефективності управління виділяє в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові інтервали, для кожного з яких

можливе формулювання власних критеріїв оцінювання ефективності управління [10]. Застосування часової перспективи дозволяє чіткіше усвідомити функції менеджерів на підприємстві — виявити фактори, що визначають ефективність та вплив менеджера.

Кінцевим орієнтиром організаційної ефективності виступає спроможність підприємства утримувати свої позиції в оточенні. Отже, виживання підприємства розглядається як довгостроковий індикатор організаційної ефективності. Для оцінки короткотермінової ефективності використовують п’ять критеріїв: продуктивність, якість, ефективність, гнучкість, задоволеність. Критерії конкурентоспроможності та розвитку відображають середньотермінову ефективність. З позиції часової перспективи ефективність — це оптимальне поєднання продукції, якості, результативності, гнучкості, задоволення, конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Оскільки жодна з наведених концепцій і підходів не має абсолютної переваги над іншими, на практиці доцільно застосовувати їх комбіновано, що підвищує достовірність отриманих висновків. Ефективність управління визначають як результат взаємодії чотирьох чинників, що враховуються з урахуванням національної або регіональної специфіки: особливостей національного законодавства, типу власності, структури органу управління та суспільного тиску; вивчення цих факторів дає змогу глибше зрозуміти середовище, в якому діють підприємства.

Оцінювання ефективності управління підприємствами базується на поєднанні кількісних показників та якісних (лінгвістичних) оцінок.

Ефективність може трактуватися як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів [10]. Залежно від форми представлення результатів і витрат виділяють такі категорії ефективності [12]: 1) технічна ефективність — коли результати й витрати вимірюються у натурально-речовинних показниках; 2) економічна ефективність — коли результати й витрати оцінюються у вартісному вимірі; 3) соціально-економічна ефективність — коли враховуються не лише

економічні, але й соціальні наслідки впроваджених заходів. Система показників ефективності управління має забезпечувати всебічну оцінку використання ресурсів підприємствами та включати всі загальноекономічні індикатори. Ефективність управління діяльністю підприємств визначається як підсумок керування маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною діяльністю та управління персоналом. Ефективність також може визначатися як співвідношення корисних кінцевих результатів функціонування системи до витрачених ресурсів.

Вибір конкретного методу оцінки ефективності управління підприємством залежить від таких критеріїв: інтерпретованість результатів, виявлення слабких місць, різноманітність показників, кількість аналітиків, затрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність застосування, оперативність, поширеність використання, наявність програмного забезпечення, достовірність результатів.

Система показників ефективності управління повинна [14; 15]:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживає підприємство;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності;
- стимулювати задіяння усіх наявних резервів підприємства;
- надавати інформацію про ефективність для всіх ланок управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного показника мають бути встановлені правила інтеграції його значень.

Спробу систематизації існуючих підходів до оцінювання ефективності управління зробила О.М. Синицька. Вона виділила сім підходів до оцінювання ефективності управління, які варто проаналізувати та доповнити новими, наведеними в працях різних авторів у межах цих підходів [16, с. 13].

Перший підхід об'єднує авторів, які пропонують оцінювати ефективність управління через ефективність виробництва. Наголос на цьому напрямі зумовлений нерозривністю процесу управління та результатів виробничо-

господарської діяльності.

У другому підході ефективність управління оцінюється на основі кінцевих результатів діяльності підприємства порівняно з витратами на управління, тобто шляхом зіставлення обсягу витрат на управління й результатів, досягнутих апаратом управління. Оцінка при цьому зводиться до розрахунку співвідношення між витратами на управління та отриманими результатами, перш за все тими, що свідчать про підвищення ефективності виробництва [2, с. 32].

Третій підхід передбачає розгляд ефективності управління як результативності конкретної системи управління, що відображається різними показниками як стану об'єкта управління, так і самої управлінської діяльності. Тут ефективність управління трактується як результативність функціонування певної системи управління, яку характеризують показники, що належать до об'єкта управління (техніко-економічні результати виробництва) та до суб'єкта управління: фінансові витрати на утримання управляючої системи, часові витрати на виконання операцій і всього процесу управління.

У межах четвертого підходу пропонується оцінювати ефективність управління за ступенем досягнення цілей управління підприємством. Прихильники цього напряму вважають, що ефективність управління визначається рівнем реалізації цілей організації.

П'ятий підхід пропонує оцінювати ефективність управління через ефективність управлінських рішень у двох напрямах. Перший — оцінка ефективності окремих рішень, що вимагає чіткого формулювання цілей і вибору критеріїв для порівняння альтернатив; за наявності кількох цілей, як радить Аунапу Ф.Ф., потрібно привести різні цілі до єдиної оцінки та визначити ефективність кожного рішення за усіма цілями, обираючи найефективніший варіант. Другий напрям — оцінка процесу прийняття управлінських рішень: якість управлінських рішень оцінюється не через добір альтернатив за критерієм ефективності, а як елемент системи управління, за показниками кількості, якості та оперативності прийнятих рішень.

Шостий підхід об’єднує погляди, які базують управління на оцінці ефективності управлінської праці.

При оцінці ефективності управлінської праці як витрати розглядаються витрати, пов’язані з діяльністю управлінського персоналу. У такому підході ефективність управління ототожнюється з економічною ефективністю управлінської праці, що є доволі вузьким поняттям, оскільки охоплює лише економію живої та упредметненої праці в сфері управління матеріальним виробництвом через оптимізацію й раціоналізацію управлінської діяльності [2, с. 57]. З цієї точки зору ефективність управління означає досягнення організаційних цілей шляхом використання персоналу за принципом економного витрачання обмежених ресурсів, реалізованого при оптимальному співвідношенні між результатом праці та масштабом його використання.

Крім того, більшість прихильників шостого підходу зосереджуються не лише на економічній, а й на соціальній ефективності управлінської праці. Так, у праці Пугачова В.П., спираючись на німецьких дослідників Хентце Й., Каммела А. та Ліндерта К., наведено тлумачення економічної та соціальної ефективності управлінської праці. Економічна ефективність означає реалізацію організаційних цілей за рахунок використання ресурсів підприємства або виконання управлінських завдань із мінімальними витратами [7, с. 131]. Соціальна ефективність проявляється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволеність їх очікувань, бажань, потреб та інтересів. Крім того, соціальна ефективність має два напрямки: орієнтацію на роботу й орієнтацію на стосунки з іншими людьми [4, с. 53].

Сьомий підхід пов’язаний з оцінкою ефекту від заходів з удосконалення управління виробництвом. Його суть полягає у визначенні вигоди, отриманої в результаті реалізації заходів щодо поліпшення управління виробничими процесами, зіставленої з витратами на їх проведення.

У праці Синициної Т.А. наведено низку підстав для значного скорочення кола раніше виділених підходів. На її думку, такими підставами є: по-перше, невід’ємність четвертого напряму (оцінка ефективності на основі ступеня

досягнення цілей) від першого (ефективність виробництва) та третього (ефективність системи управління). По-друге, п’ятий напрям, що стосується ефективності окремих управлінських рішень, орієнтований на оцінку поодиноких рішень, а не на систематичну оцінку стабільної системи управління, тому йому важко надати самостійного значення. По-третє, шостий напрям охоплює методики, в яких об’єктом оцінки переважно виступають характеристики кадрового забезпечення управління, а не цілеспрямованість самої системи управління, тому його складно вважати самостійним. По-четверте, сьомий напрям оцінює ефективність програм і заходів щодо вдосконалення системи управління, що пов’язані із ресурсними витратами та приростом якості управління; цей підхід виходить за межі проблеми пошуку адекватної оцінки ефективності управління в умовах стабільного функціонування.

Окрім наведених спроб упорядкувати підходи до оцінювання ефективності управління, варто звернути увагу на позицію Румянцевої З.П., яка стверджує необхідність розглядати підходи до оцінювання ефективності управління з позицій різних моделей організації, запропонованих вітчизняними та зарубіжними авторами. Еволюцію цих уявлень можна простежити через чотири типи моделей, що відображають розвиток теорії організації та практику застосування її положень: модель організації на основі принципів школи наукового управління; модель, що спирається на теорії людських відносин і поведінкових наук (організація як колектив людей, що виконує спільну працю); модель, що базується на теорії систем; модель, яка розглядає організацію як суспільний інститут [17, с. 49].

При застосуванні першої моделі Румянцева З.П. пропонує, як і попередні автори, звертати увагу на показники результатів діяльності. Ефективність управління підтверджується досягненням виробничих цільових завдань. На думку автора, ключова увага приділяється внутрішній економічності, що характеризує випуск при одиниці витрат. При цьому слід забезпечити: високу якість, задоволення попиту, низькі витрати та ціни, а також ефективний розподіл продукції й послуг. Незважаючи на вузьку спрямованість цього підходу до

визначення ефективності управління, на відміну від інших авторів Румянцева З.П. розглядає ефективність як цілком відносну категорію.

Перехід до другої моделі, на думку дослідниці, не означає відмови від попередніх підходів до виміру економічної ефективності, але зміщує акцент на внутрішні процеси, які дозволяють досягати цілей завдяки високій продуктивності праці. Основний принцип цього підходу — ефективне використання людських ресурсів, тому важливими є такі категорії, як інтеграція діяльності, задоволеність членів колективу, мораль та соціальний клімат. Отже, друга модель розкриває не лише економічний, а й соціальний вимір ефективності.

У відкритих системах (третя і четверта моделі) оцінка ефективності управління здійснюється з урахуванням взаємозв'язків між елементами, підсистемами та всією системою управління підприємством, а також взаємодії з зовнішнім середовищем. Системний підхід до оцінювання ефективності управління акцентує увагу на здатності підприємства отримувати з зовнішнього середовища всі необхідні для виробництва ресурси [17, с. 106]. Цей підхід розглядає підприємство як цілісну систему, цілі якої визначають її складові, структуру, межі, процеси, взаємодію елементів, зв'язки із зовнішнім середовищем та загальну концепцію розвитку. Таким чином, підхід Румянцевої З.П., пов'язаний із третьою моделлю, зводиться до ефективності використання системних ресурсів підприємства, що потребує, по-перше, вимірювання кількості ресурсів, і, по-друге, оцінки вигоди торгових операцій із постачальниками; підприємство прагне максимізувати ефект від взаємовідносин із суб'єктами зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище будь-якої організації, сформоване під впливом управлінських рішень, реально визначає рівень системної ефективності.

У викладі системного підходу Румянцева З.П. вживає поняття ефективності управління, ефективності організації, системної ефективності, системних ресурсів, проте не дає детального розкриття їх змісту. Можна припустити, що ефективність управління ототожнюється з ефективністю

організації, тоді як системна ефективність - це ефективність управління підприємством, розглянута в системному аспекті; системні ресурси - ресурси забезпечувальної підсистеми, які використовуються для визначення ефективності системи управління. Позитивним у систематизації Румянцевої З.П. є відмова від розгляду окремих підходів як самостійних, що оцінюють лише один елемент управлінської системи; натомість автор доповнює їх і враховує вплив зовнішнього середовища.

Аналіз наведених підходів до оцінки ефективності управління підприємством свідчить, що в теорії та практиці застосовують як їх часткове використання, так і комбінування різних підходів.

Беручи до уваги визначення управління підприємством з позицій системного підходу, усі зазначені раніше підходи до оцінювання ефективності доцільно об’єднати в три загальні підходи: селективний підхід — оцінювання ефективності управління з точки зору одного елементу системи управління; комплексний підхід — оцінка за сукупністю окремих елементів системи управління; фрагментарний підхід — оцінювання за різними аспектами або компонентами управління, які не є елементами системи управління. Селективний підхід включає підходи, що базуються на оцінці ефективності виробництва, економічної ефективності, ефективності витрат на управління та ефективності управлінської праці. До складу комплексного підходу увійшли підходи, що ґрунтуються на оцінці за кінцевими результатами діяльності та ефективним використанням трудових ресурсів, оцінці ефективності системних ресурсів, за загальними показниками результативності конкретної системи управління та на основі збалансування інтересів зовнішніх і внутрішніх груп [17, с. 113]. Фрагментарний підхід об’єднав підходи, що базуються на ефективності управлінських рішень, ефективності вдосконалення управління та на вимірі вартості бізнесу. Слід також зазначити, що оскільки ефективність управління підприємством у роботі розглядається як відносна характеристика результативності управління, а результативність, у свою чергу, — це рівень досягнення цілей підприємства, то два перші підходи до оцінювання

ефективності безпосередньо спиратимуться на таку оцінку; отже, підхід, що базується лише на оцінці ступеня досягнення цілей, входитиме до складу і селективного, і комплексного підходів. Запропоновані підходи до оцінювання ефективності управління підприємством подано на рис. 1.3 [17, с. 72].

Аналіз ефективності управління є складним завданням. Об'єктивна оцінка цієї ефективності дозволяє порівняти різні моделі організації управлінської діяльності, провести їх оцінку, визначити напрями для вдосконалення та підвищити рівень відповідальності керівників і спеціалістів за результати своєї роботи.

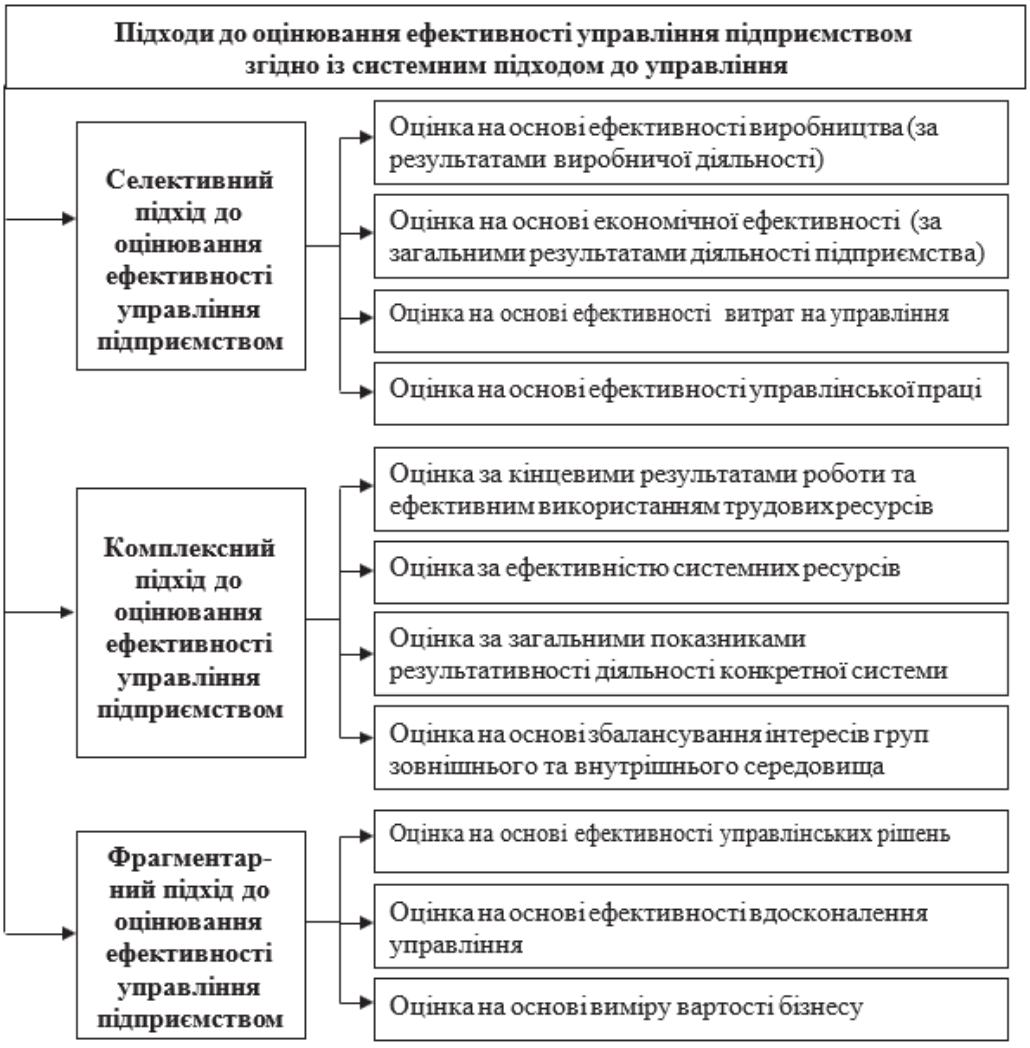


Рис. 1.3 Підходи до оцінювання ефективності управління підприємством

На ефективність управління впливають численні фактори, серед яких можна виділити: розумові та фізичні можливості особи, її здатність до здійснення управлінських функцій; засоби виробництва, які забезпечують процеси створення життєвих ресурсів і сприяють розвитку інтелектуальних та фізичних здібностей людини; соціальні умови, що стимулюють реалізацію творчого потенціалу як окремого працівника, так і колективу в цілому; комплексний вплив цих чинників, підсилений їхньою інтеграцією.

У сфері управлінської діяльності важливу роль відіграє людський інтелект, застосування комп'ютерних систем та інформаційне забезпечення праці керівників і фахівців. Специфіка сучасних систем управління полягає в збільшенні творчих можливостей людини через інтеграцію науки, техніки та виробництва. Важливими є професійний рівень керівника, його творчий потенціал, ступінь формалізації накопиченого досвіду та здатність швидко приймати й реалізовувати управлінські рішення. На ефективність управління суттєво впливають такі чинники: участь колективу в управлінській діяльності, поліпшення якості складу працівників у сфері управління, наукова організація праці тощо.

У роботі сформульовано комплекс елементів ефективності управління підприємствами, що включає фінансово-економічну, техніко-технологічну, трудову, партнерську, іміджево-брендову та адміністративну складові разом із корпоративним управлінням. У таблиці 1.1 наведені характеристики цих складових ефективності управління підприємствами, які слугують основою для проведення оцінки.

Якісна та кількісна оцінка ефективності управління підприємством повинні проводитись із застосуванням усіх складових, представлених в табл. 1.1.

Управління діяльністю аграрних підприємств полягає в реалізації впливу на управлінські процеси, що базуються на відповідних методах, принципах і функціях. Це охоплює координацію етапів сільськогосподарського виробництва з метою отримання прибутку в довгостроковій перспективі. Виробничо-господарську діяльність можна

розглядати з двох боків: 1) відтворення елементів виробничо-технічної структури підприємства, включаючи знаряддя праці, технологічні правила та норми виробництва, а також проведення досліджень і розробок; 2) вплив соціально-економічних чинників на фахову спроможність працівників, стиль прийняття управлінських рішень та розподіл повноважень і відповідальності серед співробітників. Таким чином, виробничо-господарська діяльність є комерційним процесом, спрямованим на виготовлення та реалізацію конкретної продукції або надання послуг вартісного характеру.

Таблиця 1.1

Характеристики складових ефективності управління підприємствами

Складові ефективності управління підприємствами	Змістова характеристика відповідних складових ефективності управління підприємствами	Діагностичні бізнес-індикатори
Фінансово-економічна	Відповідає фінансовому стану підприємства. Розкриває фінансово-економічний його стан.	Показники рентабельності, ділової активності, собівартості тощо.
Техніко-технологічна	Відображається наявністю та масштабами підприємства земельно-майнових комплексів, будівель, споруд, обладнання, устаткування, технологій тощо.	Коефіцієнт оновлення та виведення основних засобів, фондовіддача, тощо.
Трудова	Розкриває привабливість підприємства для його діючих і потенційних працівників через рівень заробітної плати, створених умов праці, соціальних пакетів тощо.	Рівень основної і додаткової заробітної плати тощо
Партнерська	Засвідчує рівень налагодженості й історію взаємовідносин із постачальниками, споживачами, банкам, транспортними і страховими організаціями, державними органами влади.	Обсяги кредитування, безнадійна дебіторська заборгованість тощо.
Іміджево-брендова	Характеризує наявність у підприємства розкрученого бренду, торговельної марки, сформованого іміджу на ринку.	Вартість гудвілу, балансова вартість нематеріальних активів тощо.
Продуктова	Відображена унікальною продукцією, висока конкурентність продукції, що виготовляється на різних етапах технологічного циклу.	Ціна продукції, якість продукції, експлуатаційні характеристики тощо.
Адміністративна	Демонструє організаційно-правову форму підприємства, професійний склад апарату управління.	кваліфікаційний рівень менеджерів різних рівнів управління тощо.
Корпоративного управління	Відображає наявність і дотримання в компанії принципів корпоративного управління.	Адміністративні витрати, транзакційні витрати, рентабельність інвестиційної діяльності тощо.

Джерело: Розроблено авторами на основі [1]

Ключовим є забезпечення єдності виробничо-технічних, організаційних та економічних аспектів. Діяльність аграрних підприємств формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Успішна робота підприємств агропродовольчої галузі залежить від ефективності внутрішньої системи та зовнішнього середовища, а також від пошуку оптимальних алгоритмів для підвищення результативності й конкурентоспроможності.

Протягом останнього десятиліття спостерігається тенденція до запровадження ефективного менеджменту в аграрному секторі з більш складною організаційною структурою державного управління. Сучасний стан розвитку демонструє функції державного управління аграрним сектором у рамках програм його розвитку та контролю за їх виконанням. Сектор функціонує й розвивається через свої підприємства. Механізм державного управління перетворився в самостійний механізм господарювання з можливістю вибору партнерів і форм оплати, а також диференціації цінових механізмів.

Сучасна система управління аграрними підприємствами характеризується недостатнім використанням системного підходу до менеджменту загалом, браком контролю за ефективністю управлінської системи та її складових частин, а також недосконалістю мотиваційної компоненти в роботі з персоналом. У більшості випадків у сільському господарстві поєднуються функції власника й менеджера.

Правильне формування організаційної структури управління та забезпечення її ефективного функціонування визначає швидкість і якість прийняття управлінських рішень. До факторів, що впливають на тип і ієрархію організаційної структури підприємства, належать загальний масштаб виробництва, асортимент продукції або послуг, складність товарів і міжнародні зв’язки підприємства.

В системі управління існують різні типи залежно від специфіки функціональних зв’язків (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Типи управління в агроформуваннях

Лінійний тип	Усі виробничі відділи очолюють керівники, які здійснюють функції управління, підпорядковуючись генеральному директору. Тут відмічається чіткість взаємовідносин і відмінний контроль, оперативність прийняття рішень.	Практично цей тип організаційного управління використовується малими та середніми підприємствами з виробництвом однорідної продукції
Функціональний тип	Розпорядження отримує кожен виробничий відділ одночасно від кількох керівників функціональних підрозділів, що забезпечує компетентне керівництво в рамках кожної управлінської функції.	Дана структура застосовується у великих однопередільних компаніях задля отримання конкурентної переваги з мінімізацією виробничих витрат
Лінійно-функціональний тип	Управління здійснюється за лінійною схемою, функціональні відділи виконують лише забезпечуючу та обслуговуючу, за необхідності консультативну функції. Розподіл повноважень поділяється відповідно функцій управління. Ієрархічність сприяє оперативній реалізації управлінських рішень, підвищує результативність функціональних служб, маневруванню ресурсами.	Цей тип поширений на підприємствах при переході від малих до середніх чи великих категорії
Дивізійний тип	Характерно поглиблений поділ управлінської праці, де ключовими фігурами в управлінні виступають менеджери виробничих підрозділів.	Притаманний для великих підприємств з широким асортиментом продукції
Матричний тип	Відображає поєднання функціонального та проектно-цільового типів організаційної структури, яка побудована за принципом подвійного підпорядкування виконавців.	Характерна для підприємств з виробництва високотехнологічних видів продукції.
Множинні організаційні структури	Формуються у великих підприємствах, де неоднакові підрозділи створилися за різним організаційним принципом: 1) холдингові компанії контролюють пакети акцій багатьох юридично самостійних фірм з різноманітною діяльністю, здійснюють контроль їх структурної організації лише при надважливих обставинах; 2) на основі єдиних принципів формується конгломерат, але для кожного підрозділу створюється своя адекватна організаційна структура залежно від різних умов діяльності (штаб-квартира із загальним керівництвом і багато самостійних юридично залежних оперативних філій).	

В аграрному секторі економіки України здійснюють діяльність підприємства різних організаційно-правових форм, порядок створення та функціонування яких регламентується чинним законодавством. Залежно від масштабів діяльності та особливостей господарювання суб’єкти аграрного підприємництва умовно поділяють на три основні групи.

До першої групи належать малі сільськогосподарські підприємства, які характеризуються високою гнучкістю та здатністю оперативно адаптуватися до змін ринкової кон’юнктури, враховуючи особливості окремих територій та локальних ринків. Другу групу становлять середні

аграрні підприємства, які формують основу вітчизняного аграрного виробництва, забезпечуючи значну частку валової продукції галузі та створюючи робочі місця у сільській місцевості. До третьої групи належать великі аграрні компанії, що володіють значними виробничими, фінансовими та інвестиційними ресурсами, що дозволяє їм досягати високих показників ефективності господарювання та реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти.

На сучасному етапі найбільш поширеними формами організації аграрного бізнесу є приватні підприємства та товариства з обмеженою відповідальністю. До приватного сектору належать фермерські господарства та приватні сільськогосподарські підприємства. Для таких суб'єктів господарювання характерними є самостійність у виборі напрямів спеціалізації, організації виробничої діяльності, визначенні масштабів виробництва, формуванні господарських зв'язків і виборі партнерів для співпраці.

Функціонування фермерських господарств ґрунтується переважно на праці членів сім'ї фермера або залучених найманих працівників. Розміри земельних угідь фермерських господарств можуть суттєво відрізнятися - від кількох гектарів до кількох тисяч гектарів. Водночас переважна більшість фермерських господарств України обробляє земельні площі в межах від 100 до 2000 гектарів. Приватні сільськогосподарські підприємства можуть створюватися як громадянами України, так і іноземними громадянами, особами без громадянства або юридичними особами відповідно до вимог Цивільного та Господарського кодексів України.

Управління приватним підприємством, як правило, здійснюється його власником або групою співвласників, які організовують виробничу діяльність та залучають необхідний персонал для виконання господарських завдань. Така форма управління характеризується відносною простотою організаційної структури, спрощеним порядком формування статутного капіталу та оперативністю прийняття управлінських рішень, що позитивно впливає на ефективність функціонування підприємства.

Загалом розвиток агропромислового виробництва є багатогранним процесом, який залежить від сукупності економічних, соціальних, технологічних, природно-кліматичних та організаційно-управлінських чинників. Саме їх взаємодія визначає можливості забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору та перспективи їх подальшого розвитку.

У сфері управління виробничо-господарською діяльністю важливу роль відіграють функції маркетингу, досліджень та розробок, управління якістю і персоналом, логістики, оцінки, комунікацій, мотивації, ведення переговорів і прийняття управлінських рішень.



Рис. 1.4 Умови розвитку аграрної галузі

Джерело: авторська розробка

При здійсненні управлінських функцій ключовим є визначення чітких цілей та проведення детального аналізу значущих даних (такі як площа полів, якість ґрунту, врожайність тощо), а також виконання обчислень і вибір технологій. Спостерігається зростаюче використання новітніх наукових розробок і технологій: аерофотометрія, датчики зелені, картографування ґрунтів та аналіз метеорологічних даних — елементи «розумної ферми» [6, с. 13]. Ще

одним важливим напрямком є біотехнології - генетична модифікація рослин для підвищення їх стійкості до шкідників і хвороб та несприятливих умов; вдосконалення засобів захисту рослин і біологічних добрив [14, с. 4].

Окремою складовою управлінської діяльності є керування інноваційним розвитком. Система такого управління базується на інноваційних цільових програмах, реалізація яких здійснюється через процесний та проєктний підходи до інноваційного розвитку. У аграрному секторі для успішної реалізації інновацій потрібна узгодженість наступних дій: виявлення проблем в аграрному бізнесі; врахування інформації та наукових досліджень для їх вирішення; повна зацікавленість у використанні новаторських ідей; наявність ресурсної бази для реалізації цих ідей; розробка або володіння механізмом інноваційної системи [18, с. 22].

В науковому середовищі активно обговорюють вплив штучного інтелекту на сільське господарство й продовольчий сектор. Технології завжди були основою розвитку сільського господарства - від простих інструментів до зрошувальних систем, тракторів і технологій штучного інтелекту. Інструменти для «розумного» землеробства та автоматизація процесів допомагають виконувати трудомісткі завдання ефективніше. Штучний інтелект пропонує рішення для проблем зміни клімату, екологічних питань і зростаючого попиту на продукти харчування. Це кардинально змінює сучасне сільське господарство шляхом покращення ефективності й сталості виробництва ресурсів разом із моніторингом у реальному часі для забезпечення більш здорової продукції.

На практиці штучний інтелект може швидко й точно відстежувати стадії росту та зрілість рослин. Автоматизація виявлення витоків води підвищує її ефективність використання й допомагає фермерам економити ресурси. Завдяки таким методам як 3D-картографія та дані з датчиків і дронів фермери можуть прогнозувати врожайність ґрунту для конкретних культур. Що стосується менеджменту, штучний інтелект може бути корисним у ризик-менеджменті (прогнозна аналітика знижує кількість помилок у аграрних процесах) [18].

Серед основних напрямків вдосконалення управлінських практик в

аграрному секторі можна виокремити надійну підтримку науково-інноваційного супроводу при визначенні потреб та виробництві відповідної продукції задля задоволення споживачів. Організаційна структура управління повинна відповідати оптимальній виробничій структурі (згідно з сучасними економічними моделями). Важливою складовою удосконалення менеджменту є підбір фахівців і підвищення їхньої кваліфікації: освітні програми сприяють здобуттю професійної компетентності для проведення системних змін у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища й новітні світові стандарти [35, с. 55].

Людські ресурси є критично важливим аспектом успіху кожної організації, адже вони забезпечують підтримку, розвиток і управління. Ця складова охоплює всіх працівників, їхні знання, навички, досвід і потенціал. Матеріальні та моральні стимули відіграють значну роль у мотивації працівників, оскільки впливають на їхні інтереси та сприяють підвищенню зацікавленості в ефективному виконанні виробничих завдань. Моральні стимули можуть включати різноманітні форми заохочення співробітників, зокрема доброзичливе та довірливе ставлення керівництва до команди [32, с. 258].

Необхідно проводити моніторинг та оцінювання стану трудових ресурсів аграрного сектору України для визначення продуктивності персоналу. Це дозволяє контролювати та приймати рішення щодо зміни рівня заробітної плати (як збільшення, так і зменшення) та можливостей кар’єрного зростання [20, с. 40 – 41]. Продуктивність праці є одним із ключових показників розвитку менеджменту на підприємстві й у галузі загалом. У великих агрокомпаніях спостерігається тенденція до створення служб управління та розвитку персоналу для успішної реалізації організаційно-управлінських проектів і координації роботи трудових ресурсів. Це також необхідно для забезпечення ефективного кадрового менеджменту і прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно формування трудового потенціалу.

Аграрний сектор вимагає управління якістю, яке включає такі елементи [22, с. 191]:

- Продукція чи послуги повинні відповідати міжнародним та

національним стандартам якості й безпеки, а також вимогам національного законодавства; це сприяє формуванню довіри споживачів і розширенню ринків збуту.

- Оптимізація виробничих процесів і зменшення відходів забезпечують ефективне використання ресурсів, що веде до підвищення продуктивності й прибутковості.
- Продукція має відповідати вимогам безпеки харчових продуктів та здоров'я споживачів – це один із основних факторів успіху аграрного бізнесу. Управління якістю допомагає виявляти й усувати потенційні ризики безпеки продукції на всіх етапах виробництва.
- Взаємодія й відповідальність перед зацікавленими сторонами: споживачами, інвесторами, регуляторами й постачальниками щодо якості продукції, екологічної стійкості й етичності виробництва.
- Систематичний аналіз і оцінка якості продукції та виробничих процесів дозволяють виявити слабкі місця й можливості для розвитку, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність галузі.
- Забезпечення культури якості шляхом освіти й навчання працівників; вдосконалення виробничих процесів; увага до запитів і потреб споживачів; дотримання високих стандартів у всіх аспектах діяльності [21, с. 191].

Управління якістю в аграрній сфері передбачає виявлення та аналіз ризиків для швидкого реагування на можливі проблеми.

Ще однією важливою економічною тенденцією є активне впровадження сучасних маркетингових технологій, які оптимізують виробничі процеси, розширюють можливості для аналізу та контролю, покращують якість продукції та підвищують довіру споживачів. У агропродовольчій сфері успішно застосовуються різноманітні Digital-маркетингові технології. Digital-маркетинг у цій галузі сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств через прямий доступ до споживачів, поліпшення відносин із клієнтами, збільшення обізнаності про продукти чи послуги, оптимізацію сільськогосподарського виробництва, детальний аналіз даних з цифрових

джерел для вивчення ринкових тенденцій і конкурентного середовища, ефективну рекламу та зниження витрат, розвиток електронної комерції й підтримку бренду.

Серед основних технологій варто виділити:

Маркетинг у соціальних медіа – забезпечує зв'язок із клієнтами через платформи Facebook, Instagram, LinkedIn тощо; поширює актуальну інформацію про продукти й акції.

Аграрний контент – корисна та освітня інформація (поради щодо вирощування культур, відеоінструкції) на офіційних вебсайтах або соціальних мережах для залучення уваги та лояльності аудиторії.

Пошуковий маркетинг – використання SEO та контекстної реклами (Google AdWords) для підвищення впізнаваності та залучення потенційних клієнтів.

Електронна комерція – створення онлайн-магазинів для продажу сільськогосподарської продукції безпосередньо споживачам.

Email-маркетинг – кампанії на електронну пошту для інформування споживачів про новини й знижки.

Мобільний маркетинг – мобільні додатки для зручності користувачів і SMS-розсилки.

Аналітичні інструменти (наприклад, Google Analytics) використовуються для оцінювання результативності маркетингових кампаній і збору даних про поведінку споживачів [28, с. 248–249].

У процесі адаптації до змін стратегічне управління розвитком потенціалу виступає як ключовий аспект стратегічного управління, що визначає майбутнє позиціювання галузі в економічному середовищі [31, с. 35]. Формування та удосконалення системи стратегічного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств є важливим чинником для досягнення успіху в умовах динамічного середовища. Пошук шляхів раціонального використання наявних ресурсів, компетенцій і можливостей розвитку має велике значення [24, с. 41]. Це дозволить максимально використовувати виробничі потужності, знизити витрати, покращити якість

продукції й збільшити частку стабільних споживачів при забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Керівництво аграрними підприємствами стикається з складним завданням підвищення ефективності їх діяльності. Серед заходів для вдосконалення управлінських практик у аграрному секторі можна виділити:

- коригування організаційної структури через застосування раціональних схем взаємовідносин і специфіку прийняття рішень;
- впровадження програм розвитку управлінських кадрів та їх потенціалу;
- контроль за дотриманням стандартів якості виробництва та економічного використання ресурсів на всіх етапах;
- збільшення обсягу виробництва та рівня якості продукції або послуг завдяки дотриманню термінів і стандартів виконання технічних і технологічних процесів; оптимізація матеріально-технічної бази й агрегатів допоможе знизити собівартість механізованих робіт та збільшити обсяги сільськогосподарських товарів або послуг;
- аналіз факторів ризику і невизначеності, пов'язаних із внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Основні шляхи вдосконалення управління розвитком підприємств в аграрній сфері включають створення повноцінних підрозділів, розробку та реалізацію стратегії діяльності. Сучасне аграрне підприємство повинно мати організаційну систему, яка сприяє точному плануванню всіх аспектів діяльності, правильній організації роботи відділів і контролю цих процесів. Усі напрями розвитку підприємства мають здійснюватися системно й комплексно. Використання сучасних технологій та інструментів управління (цифрові системи моніторингу, аналітики, автоматизації) є необхідним для оптимізації ресурсного використання та підвищення продуктивності в аграрному секторі. Важливо також організувати раціональну закупівлю сировини й матеріалів для виробництва (ведучи облік споживання ресурсів і складаючи довгострокові плани) для ефективного використання бюджету й скорочення витрат.

При визначенні структури управління аграрним підприємством використовуються принципи оптимальності й гнучкості менеджменту, ефективної комунікації та чіткого розмежування функцій задля забезпечення виконання всіх функцій керування різними підрозділами. Розвиток відносин відповідно до соціальних змін обумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінської діяльності, включаючи зміни стилю й засобам керування.

Таким чином, ефективність роботи підприємства та його підрозділів залежить від вибору методик управління, їхньої інтеграції та узгодженості, форми власності, специфіки цілей а також інших внутрішніх і зовнішніх факторів. Управлінська діяльність є результатом цілеспрямованого застосування різноманітних методик і засобів. Ресурсний потенціал аграрного сегмента економіки має великі можливості для активного розвитку. Його рівень впливає на суспільний добробут, вартість споживчого кошика й умови трудового життя в національній економіці. Сучасні перешкоди й можливості стимулюють розвиток аграрної сфери.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ТОВ «ФОРТУНА АГРОХОЛДИНГ»

Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні спонукає вітчизняні підприємства до активних зусиль щодо підвищення своєї ефективності. З моменту виникнення економічної науки питання ефективного функціонування підприємств стало пріоритетним і залишається важливим дотепер. Оцінювання ефективності виробничої діяльності, управлінських рішень, витрат економічних ресурсів, а також конкретні технології та засоби для забезпечення результативності підприємств становлять особливий інтерес. Успішна реалізація стратегії розвитку компанії передбачає не лише результативність, а й ефективність господарської діяльності. Щоб залишитися успішним тривалий час, компанія повинна діяти як результативно, так і ефективно.

Досліджуване підприємство розташоване у Гайсинському районі Вінницької області - регіоні, який є сприятливим для аграрного бізнесу. Це господарство спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур і займається тваринництвом, що дозволяє забезпечити замкнутий цикл виробництва. Підприємство має сучасну матеріально-технічну базу, включаючи трактори, зерносховища та техніку для збору врожаю, що дає змогу здійснювати високоякісний виробничий процес.

У нинішніх умовах ринкової економіки особливо важливим є формування трудових ресурсів на підприємствах. Очевидно, що найбільших успіхів у майбутньому досягнуть ті організації, які усвідомлюють значущість розвитку людського потенціалу та його ефективного управління. В ринковій економіці термін «трудові ресурси» охоплює частину населення з необхідними фізичними та інтелектуальними можливостями для участі у праці. Отже, поряд із кількісною характеристикою трудових ресурсів (частина населення), враховується також їх якісний аспект (наявність

відповідних здібностей). Такий підхід дозволяє розглядати трудові ресурси комплексно - як основу економічного потенціалу як окремого підприємства, так і країни в цілому [33].

Проведемо аналіз чисельності та ефективності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства, 2021-2025 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2025 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	231	224	239	234	201	-38	84,10
у т. ч в рослинництві	193	188	187	185	173	-14	92,51
тваринництві	38	36	34	30	28	-6	82,35
Продуктивність праці, тис. грн/особу	851,8	634,6	736,7	818,1	1028,8	292,08	139,65

Аналізуючи дані, представлені в таблиці 2.1, можна зробити висновок, що у 2025 році середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 38 осіб у порівнянні з 2021 роком і становить 201 особу. Серед них 173 працівники займаються рослинництвом, а 28 - тваринництвом. Продуктивність праці у 2025 році зросла на 292,08 тисячі гривень, досягнувши показника в 1028,8 тисячі гривень на одну особу.

Однією з основних умов ефективної діяльності підприємств за сучасних умов є наявність основних засобів. Ці засоби відіграють критичну роль у виробничому процесі, оскільки формують матеріальну основу підприємства та забезпечують умови для його основної діяльності. В умовах

швидких змін в економіці питання ефективного управління основними засобами стає надзвичайно важливим для українських компаній. Адже активи, створені на ранніх етапах функціонування, потребують постійного контролю, оновлення та раціонального використання [37].

Оцінку показників забезпеченості та ефективності використання основних засобів у підприємстві буде представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2021-2025 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2025 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	44583	41097	39224	39632	46957	2375	105,33
Коефіцієнт придатності основних засобів,%	0,55	0,49	0,44	0,41	0,42	-0,14	75,03
Коефіцієнт зносу	0,45	0,51	0,56	0,59	0,58	0,14	131,10
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	193,00	183,47	164,12	169,37	233,62	40,62	121,05
Фондомісткість, грн	0,23	0,29	0,22	0,21	0,23	0,00	100,22
Фондовіддача, грн	4,41	3,46	4,49	4,83	4,40	-0,01	99,78

Після виконання розрахунків щодо досліджуваних показників, ми спостерігаємо, що в 2025 році вартість основних засобів зросте на 2375 тис. грн у порівнянні з 2021 роком. Проблемою є зниження коефіцієнта придатності основних засобів, який у 2025 році становить 0,42, що свідчить про необхідність оновлення матеріально-технічного забезпечення підприємства. Зменшення показника придатності призводить до збільшення рівня зносу, тому підприємству слід вжити заходів для закупівлі нової техніки.

Однією з найактуальніших проблем сучасних компаній є забезпечення оборотними коштами, які є критично важливими для підтримання

безперервності виробництва та обігу. Негативні економічні фактори в країні ускладнюють формування достатніх обсягів оборотних ресурсів, роблячи цю проблему особливо важливою. Додатково, ефективність використання наявних оборотних засобів залишається недостатньою, що стає критичним у контексті обмеженого доступу до джерел їх поповнення. Оборотні кошти є найбільш динамічною частиною авансованого капіталу і постійно перебуваючи в обігу, значно впливають на загальний фінансовий стан підприємства [29].

Далі проведемо аналіз показників забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2021-2025 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2025 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	2025	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	109956	131457	163100	177165	199743	36643,00	122,47
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	2,47	3,20	4,16	4,47	4,25	0,10	102,30
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,17	1,10	0,81	1,08	1,11	0,30	137,05
Матеріаломісткість, грн	2,24	1,26	1,54	1,91	1,28	-0,26	83,16
Матеріаловіддача, грн	0,45	0,80	0,65	0,52	0,78	0,13	120,25

Проведений аналіз ефективності використання оборотного капіталу підприємства демонструє позитивну динаміку зростання ключових показників. У 2025 році вартість оборотного капіталу досягла 199743 тис. грн. Крім того, відзначено часткове підвищення коефіцієнтів оборотності як

оборотних, так і необоротних активів. Проте спостерігається зниження показників матеріаломісткості.

В сучасних умовах підприємства стикаються з численними викликами у сфері виробничої та комерційної діяльності, які варіюються від налагодження вигідних взаємин із партнерами до організації постачання матеріальних ресурсів і забезпечення рентабельного збуту продукції. Підвищення ефективності роботи полягає в тому, щоб отримувати максимальну віддачу на кожну витрачену одиницю трудових, матеріальних та фінансових ресурсів у вигляді приросту обсягів виробництва і прибутку. На економічну ефективність виробничо-комерційної діяльності впливають різноманітні фактори та умови [25]. Далі проведемо детальний аналіз виробничо-комерційної діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2025 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2025 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис. грн (у постійних цінах 2021 р.)	196774	142154	176077	191433	206789	10015,49	105,09
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	128980	144974	131832	190746	221269	92289,00	171,55
Чистий прибуток, тис. грн	9418	35012	-7198	29592	48765	39347,00	517,79
Коефіцієнт автономії	0,97	0,99	0,94	0,93	0,96	-0,01	98,95
Загальний коефіцієнт ліквідності	22,73	104,33	11,16	10,72	36,45	13,71	160,33
Рівень рентабельності, %	122,48	154,35	109,91	131,01	147,93	X	X
Норма прибутку, %	5,12	17,00	-3,27	12,81	18,04	X	X

Проведений аналіз показників виробничо-комерційної діяльності підприємства виявив позитивні результати. Спостерігається зростання досліджуваних показників у 2025 році в порівнянні з 2021 роком. Особливо

варто відзначити, що чистий прибуток збільшився в чотири рази: у 2021 році він становив 9418 тис. грн, тоді як у 2025 році досягнув 48765 тис. грн. Високий рівень коефіцієнта автономії свідчить про незалежність підприємства та здатність вести господарську діяльність за власний рахунок.

Діяльність підприємства полягає не лише в отриманні прибутку, але й у постійному розвитку. Для успішної конкуренції на ринку та ефективної роботи підприємству необхідно бути інноваційним: впроваджувати сучасні технології, розробляти конкурентоспроможні продукти, вдосконалювати організаційну структуру, підвищувати продуктивність праці та реалізовувати новітні наукові і технічні досягнення відповідно до специфіки своєї діяльності. У ринкових умовах особливо важливим є ефективне управління фінансовими ресурсами. Це пов'язано з тим, що у конкурентній боротьбі перевагу мають ті підприємства, які володіють достатнім обсягом фінансових ресурсів і здатні їх максимально раціонально використовувати [32].

Таблиця 2.5

Динаміка джерел фінансових ресурсів підприємства, 2021-2025 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки										2025 р. у % до 2021 р.
	2021		2022		2023		2024		2025		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Власний капітал	183771	97,44	205986	99,31	219893	93,70	231090	93,32	270269	98,01	50375,5
Довгострокові зобов'язання	-	-	172	0,08	172	0,07	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання	4837	2,56	1260	0,61	14620	6,23	16534	6,68	5480	1,99	-9139,5
Разом	188608	100,0	207418	100,0	234685	100,0	247624	100,0	275749	100,0	X

Проведений аналіз джерел фінансових ресурсів підприємства демонструє, що за досліджувані роки основним джерелом фінансування є власний капітал. Лише 2 % ресурсів спрямовано на поточні зобов'язання, тоді як 98 % складають власні кошти.

Ефективне управління розвитком підприємства є однією з ключових передумов його стабільного функціонування та забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкурентної боротьби та активного впровадження інноваційних технологій особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно адаптувати організаційну структуру, систему управління та стратегічні напрями діяльності до нових умов господарювання. Дослідження системи управління організаційним розвитком дозволяє виявити її переваги та недоліки, оцінити рівень ефективності функціонування та відповідність сучасним вимогам ринкового середовища.

Комплексне вивчення процесів організаційного розвитку передбачає врахування сукупності факторів, що впливають на діяльність підприємства. До таких факторів належать економічні, соціальні, технологічні, правові та внутрішньоорганізаційні чинники, які визначають умови прийняття управлінських рішень та формують можливості для стратегічного розвитку. Саме вони впливають на здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, удосконалювати бізнес-процеси та забезпечувати стале економічне зростання. У зв'язку з цим доцільним є проведення комплексного аналізу системи управління організаційним розвитком із визначенням ключових факторів впливу на її результативність та перспективи подальшого вдосконалення.

Одним із найбільш ефективних інструментів дослідження та обґрунтування управлінських рішень у сфері сільськогосподарського виробництва виступають сучасні методи економічного аналізу. Серед них особливе місце займає SWOT-аналіз, який дає можливість комплексно оцінити внутрішній стан підприємства та умови його функціонування у зовнішньому середовищі. Використання цього методу сприяє виявленню сильних і слабких сторін діяльності підприємства, визначенню потенційних можливостей і загроз, а також формуванню обґрунтованих напрямів

стратегічного розвитку. Завдяки SWOT-аналізу можна оцінити наявний потенціал підприємства, встановити його конкурентні переваги та визначити резерви підвищення ефективності господарської діяльності.

Далі проведемо SWOT-аналіз діяльності підприємства й розглянемо його результати на рис. 2.1.

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про наявність у підприємства вагомого потенціалу для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. До основних переваг належать сучасна матеріально-технічна база, високий рівень продуктивності праці, задовільний фінансовий стан, функціонування замкнутого виробничого циклу та сформований позитивний імідж підприємства. Сукупність зазначених факторів створює сприятливі умови для підвищення ефективності господарської діяльності та реалізації стратегічних цілей розвитку.

Водночас зовнішнє середовище відкриває додаткові перспективи для розширення діяльності підприємства. Серед найбільш важливих можливостей варто виділити державну підтримку аграрного сектору, впровадження сучасних технологій точного землеробства, оновлення та модернізацію виробничих потужностей тваринницького комплексу, залучення грантового фінансування та освоєння нових ринків збуту. Використання зазначених можливостей може сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Разом із тим результати аналізу дозволили виявити низку внутрішніх проблем, які потребують належної управлінської уваги. До них належать високий ступінь зношеності окремих видів технічних засобів, нестача кваліфікованих працівників, недостатній рівень інноваційної активності та обмежене використання автоматизованих систем управління виробничими процесами. За відсутності своєчасних заходів щодо усунення цих недоліків вони можуть негативно впливати на ефективність діяльності та стримувати подальший розвиток підприємства.

Крім того, важливим аспектом стратегічного аналізу є врахування потенційних загроз зовнішнього середовища. До найбільш суттєвих ризиків належать макроекономічна нестабільність, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, підвищення вартості матеріально-технічних ресурсів, несприятливі кліматичні умови та посилення конкурентного тиску з боку великих аграрних компаній. З огляду на це підприємству необхідно формувати ефективну систему стратегічного управління, спрямовану на мінімізацію ризиків, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокової стійкості розвитку.

S – Сильні сторони (Strengths)	**W – Слабкі сторони (Weaknesses)**
Потужна матеріально-технічна база (наявність МТП, зерносховищ, сучасної техніки)	Високий рівень зносу основних засобів, потреба в оновленні техніки
Висока продуктивність праці та її зростання у динаміці	Скорочення чисельності трудових ресурсів, кадровий дефіцит у перспективі
Стабільний ріст чистого прибутку (збільшення більш ніж у 4 рази)	Залежність від сезонності виробництва та погодних умов
Висока фінансова автономія (переважання власного капіталу – 98%)	Низька інноваційність у процесах виробництва тваринництва
Замкнутий цикл виробництва (рослинництво + тваринництво)	Недостатній рівень цифровізації та автоматизації процесів
Досвід роботи та висока репутація в регіоні	Обмеженість власних фінансових ресурсів для масштабних інвестицій
O – Можливості (Opportunities)	**T – Загрози (Threats)**
Розширення ринків збуту та вихід на нові сегменти (переробка, експорт)	Нестабільність економічної ситуації в країні, інфляція, валютні ризики
Державні програми підтримки виробників	Коливання цін на зернові та кормові культури
Впровадження сучасних технологій точного землеробства	Підвищення вартості паливо-мастильних матеріалів, добрив та техніки
Модернізація тваринницького комплексу (доїльні зали, автоматизовані системи)	Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів
Залучення інвестицій та грантів	Кліматичні ризики (посухи, аномальні опади)
Цифровізація складу, логістики та обліку	Міграція робочої сили, нестача кваліфікованих працівників

Рис. 2.1. SWOT-аналіз діяльності підприємства

розроблено автором

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство володіє достатнім потенціалом для подальшого розвитку та

підвищення ефективності господарської діяльності. Водночас реалізація наявних можливостей потребує здійснення комплексу заходів, спрямованих на технічне переоснащення виробництва, активізацію інноваційних процесів, удосконалення виробничих технологій та посилення кадрового потенціалу. Раціональне використання внутрішніх ресурсів у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища сприятиме зміцненню конкурентних переваг підприємства, розширенню його ринкових позицій та забезпеченню сталого економічного зростання навіть за умов підвищеного рівня ризиків і невизначеності.

Для більш глибокого дослідження системи управління розвитком підприємства доцільно проаналізувати його організаційну структуру управління. Такий аналіз дозволяє оцінити раціональність розподілу управлінських функцій і відповідальності між структурними підрозділами, визначити ефективність координації їхньої діяльності, дослідити оперативність прийняття управлінських рішень та виявити проблемні аспекти організаційної взаємодії. Крім того, вивчення структури управління дає можливість встановити наявні організаційні обмеження та недоліки, які можуть негативно впливати на процеси розвитку підприємства та стримувати досягнення його стратегічних цілей.

Дослідимо організаційну структуру підприємства та проаналізуємо її на рис. 2.2.

Результати аналізу організаційної структури підприємства свідчать, що вона побудована за ієрархічним та функціональним принципами. До її складу входять керівний апарат, основні виробничі підрозділи рослинницького та тваринницького напрямів, а також допоміжні служби, які забезпечують технічне обслуговування, енергозабезпечення, складське господарство та виконання адміністративних функцій. Така структура управління сприяє чіткому розмежуванню повноважень і відповідальності, забезпечує належну координацію діяльності структурних підрозділів та створює умови для ефективної організації виробничих процесів.

Досліджувана організаційна структура належить до лінійно-функціонального типу, який є найбільш поширеним серед аграрних підприємств. Перевагою даної моделі є простота управління, чіткість підпорядкування та ефективність функціонування в умовах відносно стабільного виробництва й усталених технологічних процесів. Водночас проведений аналіз дозволив виявити окремі недоліки, які можуть обмежувати можливості підприємства щодо подальшого розвитку.



Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «Фортуна Агрохолдинг»

Зокрема, у структурі управління відсутні підрозділи або посадові особи, відповідальні за стратегічний розвиток, управління інноваціями та контроль якості. Така ситуація свідчить про переважну орієнтацію підприємства на вирішення поточних виробничих завдань та недостатню

увагу до стратегічного планування, впровадження новітніх технологій і формування довгострокових конкурентних переваг.

Одним із недоліків існуючої системи управління є значна централізація управлінських повноважень на рівні керівництва підприємства. Безпосереднє підпорядкування великої кількості структурних підрозділів та функціональних напрямів діяльності керівнику може призводити до надмірного управлінського навантаження, ускладнювати процес прийняття рішень і знижувати швидкість реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Крім того, організаційна структура не містить окремих посад або підрозділів, відповідальних за розвиток людських ресурсів, підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення системи мотивації персоналу. За сучасних умов господарювання ефективне управління персоналом є важливою складовою забезпечення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Відсутність відповідного кадрового супроводу може негативно позначатися на рівні професійної підготовки працівників, їх мотивації та здатності підприємства залучати й утримувати висококваліфіковані кадри.

Певної уваги потребує і рівень цифрового розвитку підприємства. Аналіз організаційної структури свідчить про відсутність фахівців, відповідальних за інформаційно-технологічне забезпечення, цифрову модернізацію бізнес-процесів та аналітичну підтримку управлінської діяльності. У результаті це може обмежувати впровадження сучасних цифрових рішень, знижувати ефективність використання виробничих ресурсів та створювати передумови для втрати конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Недостатньо розвиненими також залишаються функції, пов'язані з організацією логістики, маркетинговою діяльністю та управлінням збутом продукції. Відсутність спеціалізованих працівників у цих сферах може ускладнювати процеси закупівлі матеріально-технічних ресурсів,

координацію постачань, пошук нових каналів реалізації продукції та ефективне просування підприємства на ринку.

Отже, наявна організаційна структура загалом забезпечує належне виконання виробничих функцій і відповідає традиційній моделі управління аграрним підприємством. Водночас сучасні тенденції розвитку агробізнесу вимагають підвищення рівня її гнучкості, адаптивності та інноваційної спрямованості. У зв'язку з цим доцільним є удосконалення системи управління шляхом розвитку стратегічного менеджменту, посилення кадрової політики, впровадження цифрових технологій та вдосконалення механізмів управління логістичними й збутовими процесами.

Наступним етапом дослідження системи управління розвитком підприємства є оцінка кадрового потенціалу та значення персоналу у забезпеченні ефективної діяльності суб’єкта господарювання. Такий аналіз дає змогу визначити відповідність кількісного та якісного складу працівників стратегічним потребам підприємства, оцінити рівень їх професійної компетентності, виявити недоліки кадрової політики та окреслити шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Крім того, дослідження кадрового забезпечення дозволяє проаналізувати результативність системи мотивації персоналу, ступінь його залученості до реалізації стратегічних цілей підприємства та перспективи розвитку людського капіталу як важливого чинника формування конкурентних переваг.

Важливою складовою оцінки кадрового потенціалу є аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами відповідної кваліфікації, а також визначення потреби у працівниках окремих професій і спеціальностей. Раціональне укомплектування персоналом є необхідною умовою безперебійного функціонування виробничих підрозділів та досягнення запланованих результатів діяльності. Під час оцінювання забезпеченості кадрами особливу увагу слід приділяти співвідношенню між потребою підприємства в працівниках та їх фактичною чисельністю, оскільки дефіцит трудових ресурсів може негативно впливати на виробничі процеси та ефективність господарської діяльності.

Водночас позитивною тенденцією вважається ситуація, коли темпи зростання обсягів виробництва випереджають темпи збільшення чисельності персоналу, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів [38].

Для оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства проведемо аналіз основних показників використання трудових ресурсів, результати якого наведено в таблиці 2.6.

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про загалом позитивну динаміку більшості досліджуваних показників ефективності використання персоналу. Водночас негативною тенденцією є збільшення коефіцієнта вибуття працівників на 0,15 %, що пов’язано зі скороченням середньооблікової чисельності персоналу. Така ситуація зумовила також зростання коефіцієнта плинності кадрів, що може свідчити про певні проблеми у сфері кадрового забезпечення або мотивації працівників. Разом із тим позитивним результатом є підвищення продуктивності праці, яке характеризує більш ефективне використання трудових ресурсів та свідчить про зростання результативності діяльності персоналу підприємства.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства, 2021-2025 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2025 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Продуктивність персоналу, тис. грн	851,8	634,6	736,7	818,1	1028,8	177,00	120,78
Коефіцієнт обороту по прийому	0,03	0,01	0,08	0,01	0,01	-0,02	32,84
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,02	0,04	0,01	0,03	0,17	0,15	804,48
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,98	0,96	0,94	0,99	0,99	0,01	101,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,03	0,01	0,02	0,10	0,09	603,36

Ефективне використання трудових ресурсів неможливе без впровадження важливого елементу мотиваційного менеджменту – системи винагород, яка включає заробітну плату, її різновиди, структуру та розміри. Окрім цього, слід також звертати увагу на нематеріальні методи стимулювання, орієнтуючись на потреби співробітників [39].

Таблиця 2.7

Система мотивації підприємства

Назва	Заходи та інструменти мотивації
Матеріальна мотивація	- основна заробітна плата; - премії за виконання та перевиконання планів у рослинництві та тваринництві; - оплата понаднормових та сезонних робіт; - разові виплати за участь у жнивах, заготівлі кормів
Соціальна мотивація	- забезпечення спецодягом та засобами охорони праці - медичні огляди та часткова компенсація лікування - організація транспорту для доставки працівників - пільгове харчування або компенсація його вартості
Нематеріальна мотивація	- відзначення кращих працівників року; - подяки, грамоти, дошка пошани
Кар'єрна та професійна мотивація	- навчання механізаторів роботі з новою технікою; - курси підвищення кваліфікації для агрономів та зоотехніків; - можливість переходу на вищі посади (майстер-бригадир-керівник дільниці); - наставництво для молодих працівників
Мотивація умовами праці	- покращення побутових умов (роздягальні, душові, кімнати відпочинку); - забезпечення технікою, інструментами, засобами; - створення безпечних умов праці

Розглянута в таблиці 2.7 система мотивації є дієвою для підприємства, оскільки вона враховує сезонність виробництва та включає премії, надбавки й додаткові виплати під час пікових періодів. Вона об'єднує матеріальні та нематеріальні стимули, що особливо важливо для працівників сільського господарства, а також сприяє утриманню кадрів у умовах кадрового дефіциту в агросекторі. Крім того, реалізація цієї системи не потребує значних фінансових витрат, адже багато її інструментів є організаційними.



Рис. 2.3. Будова комунікацій підприємства

розроблено автором

Внутрішні та зовнішні комунікації є важливими складовими формування позитивного іміджу та ділової репутації підприємства, суттєво впливаючи на ефективність його функціонування та конкурентоспроможність. Особливе значення мають зовнішні комунікації, оскільки саме через них керівництво підприємства взаємодіє із зовнішнім середовищем, підтримує відносини з партнерами, споживачами, органами державної влади та іншими зацікавленими сторонами. Якість таких комунікацій значною мірою визначає рівень довіри до підприємства та його позиції на ринку.

Внутрішні комунікації охоплюють взаємодію між працівниками та структурними підрозділами підприємства і є основою ефективної координації виробничих та управлінських процесів. Для забезпечення результативної діяльності підприємства важливо досягти збалансованого розвитку як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, оскільки їх узгоджене функціонування сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню корпоративної

культури та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Оскільки дослідження стосується діяльності аграрного підприємства, необхідно враховувати специфіку комунікаційних процесів у сільськогосподарській сфері. Насамперед вони характеризуються залежністю від сезонності виробництва, що обумовлює нерівномірність навантаження на систему управління протягом року. Крім того, комунікації в аграрному секторі охоплюють увесь виробничий цикл та потребують постійної взаємодії між виробничими, технічними, фінансовими й адміністративними підрозділами. Важливою особливістю є також значна кількість зовнішніх контактів із постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, фінансовими установами та державними органами.

Узагальнення результатів проведеного дослідження свідчить про наявність у підприємства достатнього потенціалу для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності. Разом із тим виявлено низку внутрішніх проблем і зовнішніх ризиків, які можуть стримувати реалізацію стратегічних цілей та потребують своєчасного управлінського реагування. Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити стратегічне становище підприємства, визначити його конкурентні переваги, можливості розвитку, а також встановити наявні слабкі сторони та потенційні загрози.

Аналіз організаційної структури показав, що підприємство використовує лінійно-функціональну систему управління, яка є характерною для більшості аграрних підприємств. Незважаючи на її ефективність у традиційних умовах господарювання, така структура потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних вимог щодо гнучкості, інноваційності та адаптації до змін ринкового середовища.

Оцінка кадрового потенціалу та системи мотивації працівників засвідчила позитивні тенденції у сфері використання трудових ресурсів, зокрема зростання продуктивності праці та застосування різних інструментів матеріального і нематеріального стимулювання персоналу. Водночас результати дослідження

свідчать про необхідність подальшого розвитку кадрової політики та вдосконалення механізмів професійного розвитку працівників.

Дослідження комунікаційної системи підприємства підтвердило наявність широкої мережі внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків. Проте сучасні умови господарювання вимагають їх подальшої модернізації та систематизації з урахуванням особливостей аграрного виробництва, необхідності ефективної координації діяльності підрозділів та активної взаємодії із зовнішніми партнерами.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують наявність сприятливих передумов для успішного розвитку підприємства. Водночас для підвищення рівня конкурентоспроможності доцільно вдосконалити організаційну структуру управління, активізувати інноваційну діяльність, посилити роботу з персоналом, а також розширити використання сучасних цифрових технологій та інструментів стратегічного менеджменту.

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічністю зовнішнього середовища, що посилює вплив економічних, політичних, соціальних і технологічних чинників на результати господарської діяльності. За таких умов управління розвитком підприємства набуває особливої складності, оскільки потребує не лише забезпечення стабільного функціонування в поточному періоді, а й своєчасного реагування на нові виклики та ризики. На основі результатів проведеного аналізу можна виокремити ключові проблеми та фактори ризику, які впливають на організаційний розвиток підприємства та потребують врахування під час формування стратегічних напрямів його подальшого розвитку. Узагальнену характеристику зазначених проблем і ризиків наведено в таблиці 2.8.

Отримані результати, наведені в таблиці 2.8, свідчать про те, що підприємство здійснює свою діяльність в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, що обумовлює його значну залежність від різноманітних факторів впливу. Найбільш вагомими серед них є економічні та технологічні ризики, які проявляються через нестабільність цінової кон'юнктури, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, а

також високий рівень зношеності виробничого обладнання. Важливе значення мають і кадрові проблеми, зокрема дефіцит кваліфікованих працівників, підвищена плинність персоналу та недостатній рівень розвитку сучасних професійних компетенцій, що певною мірою обмежує можливості підприємства щодо реалізації стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку.

Таблиця 2.8

Проблеми та ризики управління розвитком підприємства в умовах нестабільності

Група проблем та ризиків	Зміст проблеми та ризику
1. Економічні	коливання цін на аграрну продукцію та ресурси
	інфляція та подорожчання техніки, добрив, паливо-мастильних матеріалів
	обмеженість доступу до фінансових ресурсів
	підвищення витрат на логістику та енергію
2. Виробничо-технологічні	високий знос основних засобів
	низька автоматизація та цифровізація
	низький рівень інноваційності
	залежність від погодних умов
3. Кадрові	плинність кадрів, зменшення чисельності працівників
	нестача кваліфікованих спеціалістів
	недосконала система мотивації
	відсутність фахівців із розвитку персоналу
4. Організаційно-управлінські	традиційна лінійно-функціональна структура
	відсутність стратегічного та інноваційного підрозділу
	перевантаження керівника
5. Комунікаційні та інформаційні	неузгодженість вертикальних та горизонтальних комунікацій
	низька інтеграція зовнішніх комунікацій
	відсутність сучасних інформаційних систем
6. Зовнішні загрози	воєнні ризики та перебої в логістиці
	посилення конкуренції
	кліматичні зміни
	часті зміни державної та регуляторної політики

Додатковий негативний вплив на ефективність діяльності справляють організаційно-управлінські та комунікаційні ризики. Використання традиційної системи управління, відсутність спеціалізованих структурних підрозділів, відповідальних за стратегічне планування та розвиток, а також недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів знижують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та стримують впровадження інноваційних рішень.

Водночас суттєвими зовнішніми загрозами залишаються наслідки воєнного стану, кліматичні зміни та посилення конкурентного тиску з боку великих аграрних компаній, що підвищує актуальність формування ефективної системи управління розвитком.

Таким чином, забезпечення подальшого організаційного розвитку підприємства потребує комплексного підходу до вдосконалення управлінських механізмів, зміцнення кадрового потенціалу, впровадження сучасних цифрових технологій та формування дієвої системи управління ризиками. Лише послідовна реалізація зазначених заходів дозволить підвищити стійкість підприємства до негативних факторів впливу, забезпечити стабільність його функціонування та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

З метою більш глибокого дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємстві було проведено економіко-математичний аналіз впливу основних кадрових факторів на результати господарської діяльності. Для цього використано дані фінансової звітності підприємства, на основі яких досліджено взаємозв'язок між показниками управління персоналом та обсягом доходу від реалізації продукції і послуг за допомогою методів множинного регресійного аналізу.

Для опису таких взаємозалежностей застосовується множинна лінійна виробнича функція, яка дозволяє оцінити ступінь впливу кожного факторного показника на результативну ознаку та визначити їх сукупний вплив на зміну обсягів доходу підприємства. Загальний вигляд множинної лінійної виробничої функції має такий вигляд:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \ldots + a_nX_n. \quad (2.1)$$

Основною метою побудови множинної виробничої регресії є визначення ступеня впливу ключових факторів на результати господарської діяльності підприємства та виявлення найбільш вагомих чинників, які формують його економічні показники.

Для проведення дослідження було обрано основні фактори управління персоналом, що можуть впливати на результативність діяльності підприємства, а саме:

- продуктивність праці персоналу;
- коефіцієнт використання трудових ресурсів;
- коефіцієнт плинності кадрів.

У ролі результативного показника (залежної змінної) виступає виручка від реалізації продукції та послуг підприємства, яка характеризує ефективність його господарської діяльності. Дослідження взаємозв'язку між факторними та результативною ознаками здійснюється за допомогою методу множинної лінійної регресії на основі статистичних даних за останні п'ять років.

На початковому етапі дослідження розглядається динаміка основних факторів та результативного показника за досліджуваний період. Для подальших розрахунків у межах регресійної моделі зазначені показники використовуються як відповідні змінні.

Усі обчислення виконуються за допомогою програмного середовища Microsoft Excel із використанням вбудованих статистичних та математичних функцій, зокрема CORREL, MDETERM, MINVERSE, CHIINV, TRANSPOSE, MMULT, FINV та LINEST. Застосування цих інструментів дає можливість автоматизувати процес розрахунків, підвищити точність аналізу та забезпечити об'єктивність отриманих результатів.

Одним із перших етапів аналізу є визначення парних коефіцієнтів кореляції між факторними ознаками та результативним показником. Парні коефіцієнти кореляції дозволяють оцінити силу та напрямок впливу кожного окремого фактора на виручку від реалізації продукції і послуг підприємства. Інтерпретація отриманих значень здійснюється відповідно до загальноприйнятої шкали оцінювання тісноти зв'язку: значення коефіцієнта менше 0,3 свідчить про слабкий зв'язок, у межах від 0,3 до 0,7 - про середній, а понад 0,7 - про сильний кореляційний зв'язок. Значення, наближені до одиниці, вказують на практично функціональну залежність між показниками.

Проведений кореляційний аналіз показав, що кожен із досліджуваних факторів по-різному впливає на величину виручки підприємства. Для більш глибокого дослідження взаємозв'язків додатково визначено часткові коефіцієнти

кореляції, які характеризують вплив окремого фактора за умови незмінності інших незалежних змінних моделі.

Отримані результати свідчать про наявність тісного зв'язку між факторами управління персоналом та результативним показником. Зокрема:

- продуктивність праці персоналу характеризується коефіцієнтом кореляції 0,713, що свідчить про сильний прямий зв'язок із виручкою підприємства;
- коефіцієнт використання трудових ресурсів має значення кореляції 0,706, що також підтверджує наявність сильного позитивного впливу на результативний показник;
- коефіцієнт плинності кадрів демонструє найбільш вагомий вплив серед досліджуваних факторів, що підтверджується високим значенням відповідного коефіцієнта кореляції.

Наступним етапом дослідження є виконання матричних розрахунків, зокрема побудова транспонованої матриці факторних ознак, визначення добутків матриць та обчислення параметрів рівняння множинної виробничої функції. Зазначені розрахунки дозволяють отримати аналітичну модель, яка використовується для оцінювання фактичних і прогнозних значень виручки від реалізації продукції та послуг підприємства.

У результаті проведеного економіко-математичного моделювання було побудовано множинну лінійну регресійну модель, яка характеризує вплив основних факторів управління персоналом на обсяг виручки від реалізації продукції та послуг підприємства за досліджуваний період. Отримані параметри рівняння множинної регресії мають такий вигляд:

$$Yr=-612599{,}45-13{,}25X_{1}+784018{,}80X_{2}+691068{,}57X_{3}.$$

Параметри рівнянь були розраховані за допомогою методу найменших квадратів. Кожен коефіцієнт у рівнянні демонструє, як змінювання конкретного фактора на одиницю впливає на результативний показник при незмінних значеннях інших факторів. Вільний член в економічному контексті множинної регресії відсутній.

Ми також визначаємо загальний коефіцієнт детермінації, який відображає силу зв’язку між аналізованими факторами і залежним показником, а також варіювання цього показника.

Виробнича лінійна регресія $Yr=-612599,45-13,25X_{1+}784018,80X_{2+}$ $+691068,57X_{3.}$, загальний коефіцієнт детермінації R^2=0,76. Отримане значення коефіцієнта детермінації свідчить про наявність тісного зв'язку між досліджуваними факторними ознаками та результативним показником. Зокрема, 75,68 % варіації виручки від реалізації продукції та послуг пояснюється впливом факторів, включених до побудованої регресійної моделі. Це підтверджує вагомість обраних показників управління персоналом у формуванні фінансових результатів діяльності підприємства.

Для перевірки достовірності та адекватності побудованої економіко-математичної моделі було застосовано F-критерій Фішера [43]. Відповідно до методики оцінювання, якщо розрахункове значення критерію перевищує його табличне значення при рівні довірчої ймовірності P = 0,95, модель вважається статистично значущою та придатною для практичного використання. Проведені розрахунки показали, що фактичне значення F-критерію є більшим за критичне табличне значення, що підтверджує адекватність побудованої множинної лінійної регресії та можливість її використання для проведення економічного аналізу і прогнозування результативних показників діяльності підприємства.

З метою порівняння статистичних характеристик та оцінювання параметрів регресійної моделі доцільним є використання статистичної функції LINEST у програмному середовищі Microsoft Excel. Використання даного інструменту дозволяє автоматизувати процес обробки інформації, підвищити точність розрахунків та забезпечити ефективний аналіз впливу факторів управління персоналом на обсяги виручки від реалізації продукції та послуг.

Наступним етапом дослідження стало прогнозування основних факторів управління персоналом і результативного показника на 2026 рік. Прогнозування здійснювалося на короткостроковий період із використанням економіко-математичних методів та статистичних інструментів аналізу.

За результатами прогнозних розрахунків очікуються такі значення факторних показників:

– продуктивність праці персоналу – 1082,75 тис. грн, що свідчить про подальше зростання показника;

– коефіцієнт використання трудових ресурсів – 1,00, що характеризує підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства;

– коефіцієнт плинності кадрів – 0,07 %, що вказує на зниження рівня кадрової нестабільності.

Фактичні та прогнозні значення зазначених показників наведені графічно в додатку А. Зростання прогнозних значень факторних ознак позитивно впливає на результативний показник. Відповідно до отриманих розрахунків, виручка від реалізації продукції та послуг підприємства у 2026 році досягне 221680,02 тис. грн. Порівняно з 2024 роком очікується її збільшення на 411,02 тис. грн, або на 0,19 %. Разом із тим необхідно враховувати, що на фактичні результати діяльності можуть впливати численні зовнішні та внутрішні чинники, які не були включені до побудованої моделі. Тому прогнозні значення слід розглядати як науково обґрунтовану оцінку, отриману на основі застосування економіко-математичних методів моделювання.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що використання економетричних методів, зокрема множинної лінійної регресії, є ефективним інструментом підтримки управлінських рішень. Застосування таких моделей дозволяє визначати ступінь впливу окремих факторів на результати діяльності підприємства, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати обґрунтовані прогнози розвитку виробництва як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Таким чином, сучасні умови господарювання характеризуються значною кількістю ризиків і викликів, які можуть негативно впливати на процес розвитку підприємства. Результати проведеного аналізу підтверджують необхідність модернізації системи управління, впровадження інноваційних технологічних рішень, удосконалення кадрової політики, оптимізації виробничих процесів та посилення аналітичної і стратегічної складових управління.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ФОРТУНА АГРОХОЛДИНГ»

Враховуючи кризову ситуацію в економіці, викликану війною, що була розв'язана Російською Федерацією проти України, важливо визначити шляхи для відновлення агробізнесу після конфлікту, зокрема діяльності товариства. Для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Фортуна Агрохолдинг» необхідно визначити пріоритетні напрями відновлення та вдосконалення його господарської діяльності. Найбільших втрат зазнали сфери постачання ресурсів і сільськогосподарського виробництва, що обумовлює потребу у відновленні ефективного функціонування логістичних ланцюгів та забезпеченні підприємства необхідними матеріально-технічними ресурсами.

Подолання існуючих проблем у сфері сільськогосподарського виробництва та переробки можливе за умови ефективного використання власних фінансових ресурсів підприємства, залучення державної підтримки, грантових програм і інвестиційних коштів. Важливим напрямом розвитку є також впровадження сучасних цифрових технологій управління, елементів точного землеробства та екологічно орієнтованих методів господарювання, що сприятимуть підвищенню ефективності виробництва та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

З огляду на зазначені обставини доцільним є формування комплексної стратегії розвитку ТОВ «Фортуна Агрохолдинг» на післявоєнний період. Ключовими складовими такої стратегії мають стати вдосконалення системи технологічного менеджменту, підвищення ефективності управління персоналом, розвиток логістичних процесів та забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Під час розроблення напрямів розвитку підприємства особлива увага приділялася підвищенню адаптивності системи управління до змін зовнішнього середовища та сучасних ринкових викликів. Відповідно

стратегія розвитку підприємства повинна ґрунтуватися на чітко сформульованих стратегічних цілях, завданнях та механізмах їх реалізації. З цією метою було розроблено ієрархічну структуру взаємодії основних напрямів розвитку ТОВ «Фортуна Агрохолдинг» та визначено відповідальних осіб за їх формування, координацію і впровадження в практичну діяльність підприємства (рис. 3.1).

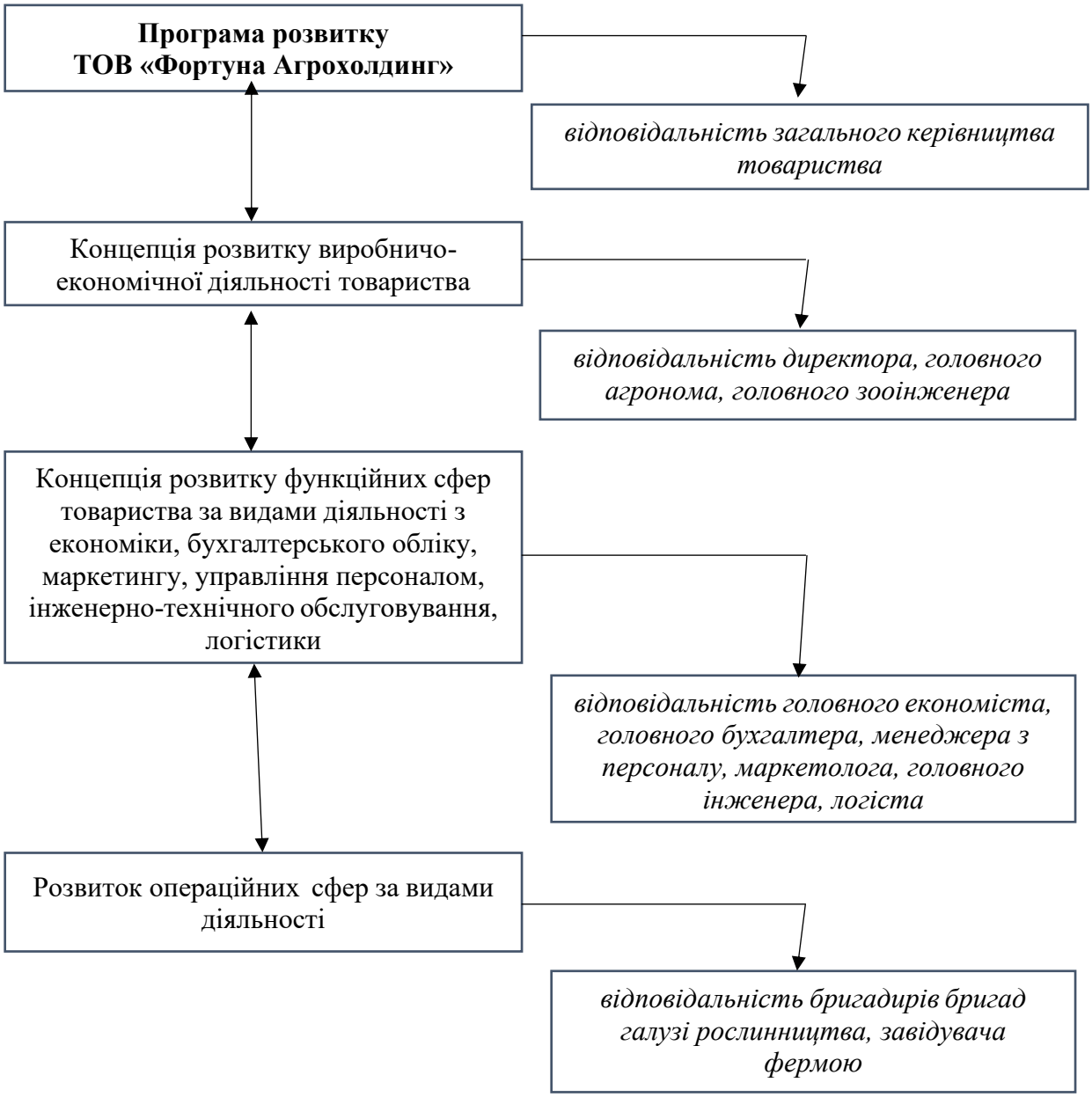


Рис. 3.1. Програма розвитку ТОВ «Фортуна Агрохолдинг»

На сучасному етапі розвитку особливого значення для управління ТОВ «Фортуна Агрохолдинг» набуває ефективна взаємодія із споживачами,

постачальниками матеріально-технічних ресурсів, підрядними організаціями та діловими партнерами. Забезпечення такої взаємодії можливе за умови вибору та реалізації ефективної стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на впровадження інноваційних технологій аграрного виробництва та сучасних управлінських інструментів. Важливим завданням є підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом зниження виробничих витрат, оптимізації бізнес-процесів та розширення використання цифрових технологій у виробничій і збутовій діяльності.

Останніми роками вітчизняні та зарубіжні аграрні підприємства активно впроваджують технології точного землеробства, які дозволяють суттєво підвищити ефективність використання виробничих ресурсів. Так, відповідно до положень стратегії Європейського Союзу «Від лану до столу», передбачено скорочення використання засобів захисту рослин на 50%, що сприяє підвищенню екологічності виробництва та зниженню виробничих витрат. Одним із перспективних напрямів є використання цифрових систем диференційованого внесення добрив, які забезпечують економію мінеральних добрив до 20 % завдяки їх точному дозуванню відповідно до потреб окремих ділянок поля. Крім того, застосування GPS-моніторингу та систем контролю руху техніки дозволяє скоротити витрати паливно-мастильних матеріалів у середньому на 10 – 15 % на гектар оброблюваних земель.

З метою підвищення ефективності системи управління доцільним є впровадження у діяльність товариства сучасних цифрових платформ та спеціалізованих програмних продуктів для аграрного виробництва. Одним із таких рішень може бути використання електронної платформи MAS Seeds United to Grow компанії MAISADOUR, яка поєднує інструменти для управління процесами як у рослинництві, так і у тваринництві.

Компанія MAS Seeds успішно працює на українському аграрному ринку понад десять років та реалізує комплексний підхід до супроводу аграрного виробництва. Основними напрямами її діяльності є постачання високоякісного насіннєвого матеріалу, надання консультаційних послуг,

проведення агрономічних досліджень, інформаційна підтримка виробників та вдосконалення логістичних процесів. Важливою перевагою є супровід агровиробників фахівцями компанії протягом усього вегетаційного періоду, що сприяє підвищенню ефективності технологічних операцій та покращенню результатів господарської діяльності.

Впровадження подібних цифрових рішень у діяльність ТОВ «Фортуна Агрохолдинг» сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації використання виробничих ресурсів, зниженню витрат виробництва та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Пропонується керуючим органам товариства ухвалити рішення про придбання програм Agroplus - для рослинництва та Nutriplus - для тваринництва: Agroplus пропонує консалтинг щодо вирощування культур ґрунтуючись на оцифрованому аналізові кожен етап виробничого циклу. Цифровий сервіс Agrotempo - додаток призначений для моніторингу стану полів задля сприяння прийняття рішень по всіх біологічних фазах росту культур; він має створювати резерви покращеної продуктивності послугою професійної підтримки по таким культурам як кукурудза зернова чи соняшник або ріпак.

У результатах показано перепади обсягів урожайності кукурудзи (зменшилась ще напередодні початку проектувань) аж до 14478 ц врожаю куди більше, ніж попереднього року квотовано саме таких же показників по ріпаку (9211 ц). При тому дефіцит води викликаний аномальною зміною опадового режиму негативно позначається не лише над кількість але й якість отриманого продукту А отже ці всі фактори свідчать про ризики веденння несистематичного земельного господарювання, які варто усунути за рахунок сучасний цифрових схем, розробленим заводом MAS Seeds; там же, зрештою, можна знайти гібриди Waterlock, котрі володіють фізичною стійкістю і здатністю відновлення після гормонального висушування. Що ж стосується озимого ріпаку можливо звернутися безпосередньо за закупкою нового гібриду Imany Safety+, який дасть змогу формувати

високопродуктивний урожаї, шляхом якісного стартового росту та накопиченню зеленої маси рослин.

Отже економічне обгрунтування представлятиме дещо модернізований комплекс оновлено-гібридизованих сучасних техналогій, адже сам завод MAC Seeds готовий запропонувати страхування посівних площ, якщо їх згубить мороз чи компенсувати насінням іншої культури.

Запропонований сервіс складається з онлайн-додатку і мобільної версії, яка може функціонувати як офлайн, так само і online. Інформаційні дані будуть зв'язатися між собою навколо ситуації з поля, прогнозуванні погоди, статистикою плюс база даних сортових характеристик, яка буде у вільному доступі. Всі ці дані інтегруються разом з модульними аналізами хімії ґрунтів, рослинності, щоб якісно провести розрахунки необхідних критеріїв зокрема, температури ґрунту за різними шарами, індекс водного стресу, визначити наявність поживних елементів у рослинах за вегетаційними фазами розвитку, зробити прогноз термінів збирання врожаю. Основні функції даного електронного ресурсу представлені графічно.

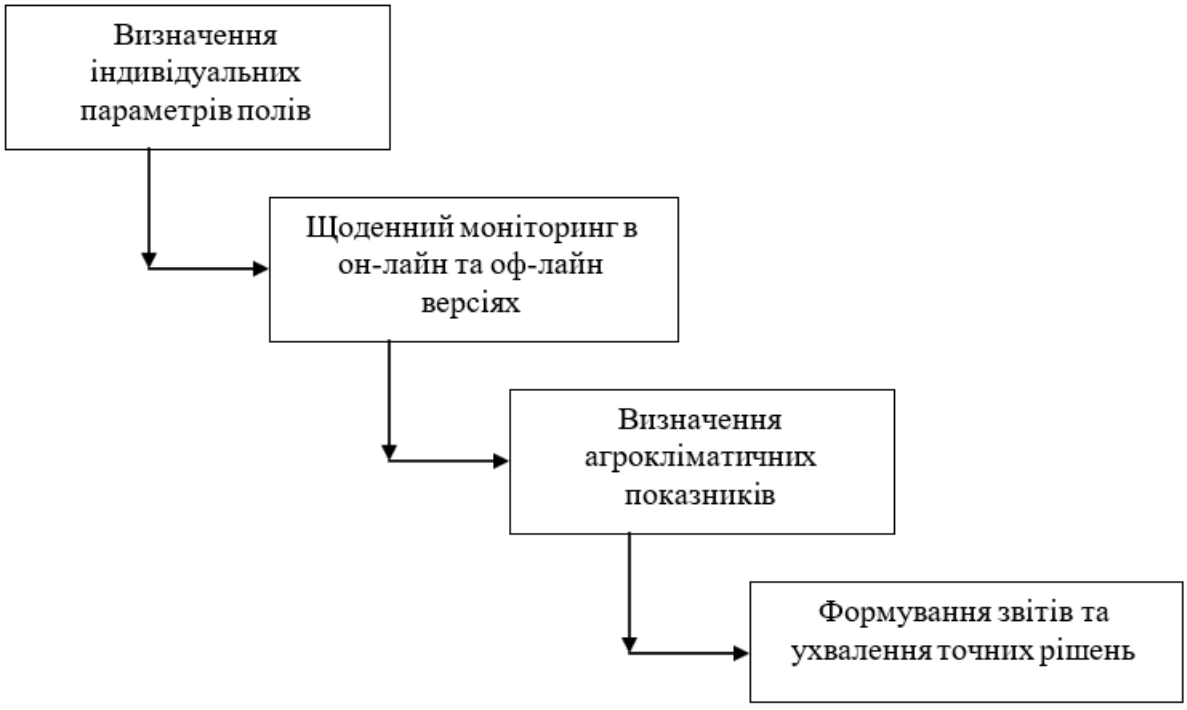


Рис. 3.2. Функції цифрового застосунку Agrotempo

Цифрова платформа Agrotempo є сучасним інструментом підтримки управлінських рішень у сільському господарстві, який відзначається зручністю використання та широкими можливостями для планування агротехнологічних операцій з урахуванням агрокліматичних умов господарювання (додаток Б). Використання даного програмного продукту сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів та оптимізації використання ресурсів підприємства.

Серед основних переваг сервісу Agrotempo доцільно виділити такі:

1. Можливість індивідуального налаштування системи відповідно до особливостей господарства, включаючи характеристики вирощуваних сортів і гібридів сільськогосподарських культур, а також специфіку ґрунтово-кліматичних умов.

2. Забезпечення комплексного моніторингу агрономічних показників, зокрема визначення оптимальних строків проведення польових робіт, контролю вологості ґрунту, оцінки рівня забезпеченості рослин поживними речовинами та аналізу стану посівів.

3. Високий рівень адаптації до потреб конкретного товаровиробника, що дозволяє формувати індивідуальні виробничі плани з урахуванням ресурсного забезпечення підприємства, його фінансових можливостей та технологічних особливостей.

Інтеграція інформації, отриманої від польових датчиків та інших засобів моніторингу, із програмними модулями Agrotempo забезпечує можливість щоденного контролю та обліку агротехнологічних операцій. Використання даного цифрового рішення дозволяє підвищити точність управлінських рішень, мінімізувати ризик виникнення помилок та забезпечити системний підхід до планування виробничої діяльності.

Завдяки функціональним можливостям сервісу фахівці підприємства отримують актуальну інформацію для оперативного аналізу виробничої ситуації та оцінювання впливу агрокліматичних факторів на результати господарської діяльності. Це сприяє своєчасному формуванню технологічних карт, плануванню комплексу робіт із догляду за посівами та підвищенню ефективності виробництва сільськогосподарської продукції.

Основні функціональні можливості програмного забезпечення Agroplus, що застосовується у рослинницькій галузі, наведено на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Функціонал програми Agroplus в рослинництві

Запропоновані види діяльності в рамках програми Agroplus сприятимуть удосконаленню виробничих процесів у рослинництві підприємства. Це обумовлено тим, що реалізація цих заходів забезпечить підвищення рівня рентабельності та зміцнить конкурентну стабільність організації.

Що стосується тваринництва, доцільно впровадити програму Nutriplus, основні функції якої ілюструються на рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Функціонал програми Nutriplus в тваринництві

Запропоноване програмне забезпечення для управління тваринництвом забезпечує комплексну інформаційно-аналітичну підтримку діяльності підприємства та сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень. Функціональні можливості системи охоплюють основні виробничі процеси у галузі тваринництва, надаючи користувачам актуальну інформацію щодо утримання, годівлі, продуктивності та стану здоров'я тварин.

Використання цифрового сервісу дозволяє оптимізувати процеси вирощування свиней, птиці та великої рогатої худоби завдяки автоматизованому контролю виробничих показників і формуванню рекомендацій щодо їх покращення. Особливу цінність становить можливість розробки збалансованих раціонів годівлі, що сприяє підвищенню продуктивності тварин, зниженню витрат кормів та покращенню економічних результатів господарювання.

Таким чином, впровадження сучасних цифрових агротехнологій створює передумови для підвищення ефективності виробничих процесів як у рослинництві, так і в тваринництві. Доцільність використання цифрового сервісу Agrotempo обґрунтовано за допомогою SWOT-аналізу, результати якого дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони проєкту, визначити потенційні можливості й загрози, а також сформувати стратегію інтеграції програмного продукту в систему управління підприємством. У процесі аналізу враховуються переваги цифровізації виробничих процесів, можливі бар'єри впровадження та перспективи підвищення ефективності діяльності підприємства (додаток Г).

Важливо зазначити, що використання цифрового сервісу сприяє мінімізації виробничих ризиків, пов'язаних із вирощуванням сільськогосподарських культур та утриманням тварин. Завдяки систематичному моніторингу виробничих процесів забезпечується своєчасне виявлення відхилень від нормативних параметрів, оперативна діагностика проблем та розробка відповідних коригувальних заходів. Крім того, цифрові інструменти дозволяють знизити негативний вплив людського фактора на результати виробничої діяльності шляхом автоматизації контролю та обробки інформації.

Функціональні можливості Agrotempo забезпечують більш раціональне використання добрив, засобів захисту рослин, кормових ресурсів та інших матеріально-технічних засобів. Також система сприяє оперативному виявленню ознак захворювань рослин і тварин, що дозволяє своєчасно вживати необхідних профілактичних і лікувальних заходів. У результаті підвищується рівень продуктивності виробництва, зменшуються втрати ресурсів та покращуються економічні показники діяльності підприємства.

Отже, результати проведеного SWOT-аналізу підтверджують доцільність придбання та впровадження цифрового сервісу Agrotempo в діяльність ТОВ «Фортуна Агрохолдинг». Застосування даного програмного продукту сприятиме підвищенню ефективності управління виробничими процесами, оптимізації використання ресурсів та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

З метою обґрунтування практичної доцільності впровадження цифрового сервісу Agrotempo необхідно здійснити оцінку його економічної ефективності. Для цього доцільно провести розрахунок витрат, пов'язаних із придбанням, налаштуванням та інтеграцією програмного забезпечення у виробничу діяльність підприємства. Результати відповідних розрахунків наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат щодо впровадження цифрового сервісу Agrotempo до виробничої діяльності товариства

№ з/п	Статті витрат	Сума, тис. грн
1	Вартість сервісу Agrotempo	82,0
2	Річна підписка на програмне забезпечення Agrotempo	160,0
3	Вартість отримання знань та цифрової компетентності - оператор цифрового сервісу Agrotempo	1,330
4	Інші витрати	8,9
	Разом	252,2

На основі проведеної калькуляції витрат встановлено, що загальні витрати на реалізацію проекту з придбання та експлуатації цифрового сервісу Agrotempo становитимуть 252,2 тис. грн. Ця сума є 0,5 % від прибутку підприємства, отриманого у 2025 році, що дає можливість керівництву вирішити питання про використання власних коштів для впровадження сервісу. Разом із цим важливо моніторити зміни в вартості навчальної програми та інших елементів запропонованої ідеї. Оскільки ціни на статті витрат можуть коливатися через вплив війни та інфляційних процесів, це може призвести до коригування прийнятих рішень. Для аналізу грошових потоків в рамках інвестиційного рішення буде застосована

номінальна ставка дисконтування у розмірі 20 %, при ставці оподаткування прибутку 18 %. Далі визначимо рух грошових надходжень від продажу сільськогосподарської продукції та розрахуємо собівартість у цінах базового періоду (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Плановані значення грошової виручки й собівартості продукції за умови залучення цифрового сервісу Agrotempo

Показник	Роки		
	2026	2027	2028
Прогнозована виручка, тис. грн.	221468,58	229884,4	238849,8
Собівартість, тис. грн.	169483,0	177618,2	186143,9

Прогнозні показники доходів від реалізації продукції та витрат на її виробництво за період 2023–2025 рр. свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства та поступове зростання основних фінансово-економічних показників. На основі отриманих даних сформовано прогноз грошових потоків від реалізації продукції рослинництва і тваринництва ТОВ «Фортуна Агрохолдинг» з урахуванням ефекту від впровадження цифрового сервісу Agrotempo (табл. 3.7).

Результати проведених розрахунків підтверджують високу економічну доцільність реалізації запропонованого проєкту. Встановлено, що чистий приведений дохід (NPV) від впровадження цифрового сервісу становитиме 99 271,9 тис. грн, а індекс прибутковості проєкту досягне 393,6. Такі значення свідчать про високий рівень інвестиційної привабливості та ефективності запропонованого заходу.

Відповідно до результатів проєктного аналізу, термін окупності інвестицій у впровадження інформаційної системи становитиме 36 днів за загального обсягу інвестиційних витрат 252,2 тис. грн. За умови збереження поточних тенденцій зовнішнього середовища та стабільності основних факторів господарювання проєкт забезпечить швидке повернення вкладених коштів і формування додаткового економічного ефекту для підприємства. Таким чином, впровадження сучасних цифрових технологій у систему стратегічного

управління виробничими процесами сприятиме покращенню результатів господарської діяльності підприємства та позитивно впливатиме на його фінансово-економічний стан. Очікувані зміни основних показників ефективності діяльності наведено в таблиці 3.8.

За результатами виконаних розрахунків встановлено, що використання цифрового сервісу Agrotempo забезпечить зростання всіх ключових показників економічної ефективності ТОВ «Фортуна Агрохолдинг». Зокрема, прогнозується збільшення чистого прибутку підприємства у 2026 році на 8 241,58 тис. грн порівняно з 2025 роком. Одночасно очікується підвищення рівня рентабельності господарської діяльності на 4 відсоткові пункти, що свідчить про покращення результативності використання виробничих ресурсів.

Отже, реалізація запропонованих інноваційних заходів, пов'язаних із цифровізацією системи управління підприємством, сприятиме підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності, оптимізації використання ресурсного потенціалу, зміцненню конкурентних переваг та забезпеченню сталого економічного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Після розробки концепцій вдосконалення виробничих процесів у компанії, ми оптимізуємо канали збуту сільськогосподарської продукції. У цьому контексті доцільно застосувати економіко-математичну модель, де критерієм оптимальності для формування шляхів реалізації буде максимізація прибутку. Крім того, важливо дотримуватися певних умов контракту на продаж визначеної кількості продукції через різні канали збуту. Для цього використаємо таку формулу:

$$\sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} (c_{ij} - ct_{ij}) * y_{ij} \qquad (3.1)$$

де Сіj – ціна за одиницю виду сільськогосподарської продукції, яка продається за певним каналом;

ctij – виробничі витрати, що йдуть на одиницю виду продукції;

уij – кількість конкретного виду продукції.

Таблиця 3.7

Прогноз грошових потоків від продажу сільськогосподарської продукції внаслідок застосування цифрового сервісу Agrotempo, тис. грн.

Показники	Роки			
	2025	2026	2027	2028
Придбання інформаційного сервісу (+ обслуговування за рік)	252,2			
Грошові надходження від реалізації продукції в цінах базового періоду		221468,58	229884,4	238849,8
Поточні витрати на виробництво продукції в цінах базового періоду		164461,2	172355,4	180628,5
Витрати на обслуговування		170,23	170,23	170,23
Прибуток до оподаткування		57007,38	57529,0	58221,3
Податок на прибуток		10261,3	10355,2	10479,5
Чистий прибуток		46746,1	47173,8	47741,8
Чистий грошовий потік		46916,33	47344,03	47912,03
$(1+r)^n$		1,2	1,44	1,728
Коефіцієнт дисконтування		0,83	0,694	0,5787
Приведена поточна вартість		38940,6	32856,8	27726,7
Чистий приведений дохід (*NPV*)	99271,9			
Індекс доходності (*PI*)	393,6			
Термін окупності (*DPP*)	0,1 (36 днів)			
Внутрішня норма доходності (*IRR*)	92,6 %			

Візьмемо за обмеження показники умов забезпечення продажу певної кількості сільськогосподарської продукції. При цьому математично це має так:

$$\sum_{j=1}^{m} y_{ij} \geq D_i \qquad 3.2$$

i = 1, 2, ….., n

де D*i* – об’єм певного виду сільськогосподарської продукції за мінімальним значенням.

Під час формування стратегії збутової діяльності підприємства, орієнтованої на максимізацію доходів від реалізації сільськогосподарської продукції, важливим є врахування основних складових витрат, пов’язаних із процесом її просування на ринок.

Таблиця 3.8

Прогнозування економічної ефективності від впровадження цифрового сервісу Agrotempo до діяльності товариства

Показник	Фактичні значення виробничо-економічної діяльності (до впровадження новації), 2025 р.	Прогнозні значення (після впровадження новації)	
		Використання цифрового сервісу Agrotempo 2026 р.	Відхилення (+/-)
Виручка, тис. грн.	206789,5	221468,58	16405,08
Собівартість, тис. грн.	156928,7	164461,2	7532,5
Прибуток, тис. грн.	48765,8	57007,38	8872,58
Рівень рентабельності, %	47,3	54,7	4,0 в.п.

До таких витрат належать:

– витрати на транспортування, зберігання, маркетингове просування та реалізацію продукції рослинництва і тваринництва кінцевим споживачам;

– витрати, пов’язані із залученням посередницьких структур, зокрема зернотрейдерів та інших учасників збутового ланцюга.

Урахування зазначених витрат дає можливість оптимізувати структуру каналів реалізації продукції та забезпечити найбільш ефективний розподіл вироблених обсягів між різними сегментами ринку. Такий підхід сприяє підвищенню прибутковості діяльності підприємства та формуванню раціональної збутової політики.

Особливу увагу доцільно приділити тим видам продукції, які займають найбільшу частку у структурі товарної продукції підприємства та формують основну частину його доходів. Проведений аналіз показав, що найбільшу питому вагу в загальному обсязі виручки займає реалізація насіння соняшнику - 49,4 %, озимої пшениці - 12,6 %, а також приросту живої маси свиней - 24,1 %. Сукупно зазначені види продукції забезпечують близько 86,1 % загального валового доходу підприємства, що підтверджує їх стратегічне значення для формування фінансових результатів господарської діяльності.

З огляду на це, при розробленні збутової стратегії доцільно орієнтуватися насамперед на підвищення ефективності реалізації саме цих видів продукції, забезпечуючи оптимальне співвідношення між витратами на збут та отриманими доходами.

Для практичної реалізації запропонованого підходу використовуються вихідні дані, наведені у додатку Ж. На їх основі формується економіко-математична модель оптимізації збутової діяльності підприємства, яка може бути представлена у такому вигляді:

$$145\,y_{11} + 108\,y_{12} + 119\,y_{13} + 100\,y_{21} + 490y_{22} + 590y_{23} + 450\,y_{31} + 320\,y_{32} + 347\,y_{33} + 330\,y_{41} + 324\,y_{42} + 245\,y_{43} \Longrightarrow \max,$$

За допомогою електронних таблиць MS Excel ми знайдемо рішення для оформленої моделі (дод. Д).

Отже, в результаті вирішення задачі оптимізації були визначені найкращі способи збуту сільськогосподарської продукції підприємства за найбільш вигідними умовами.

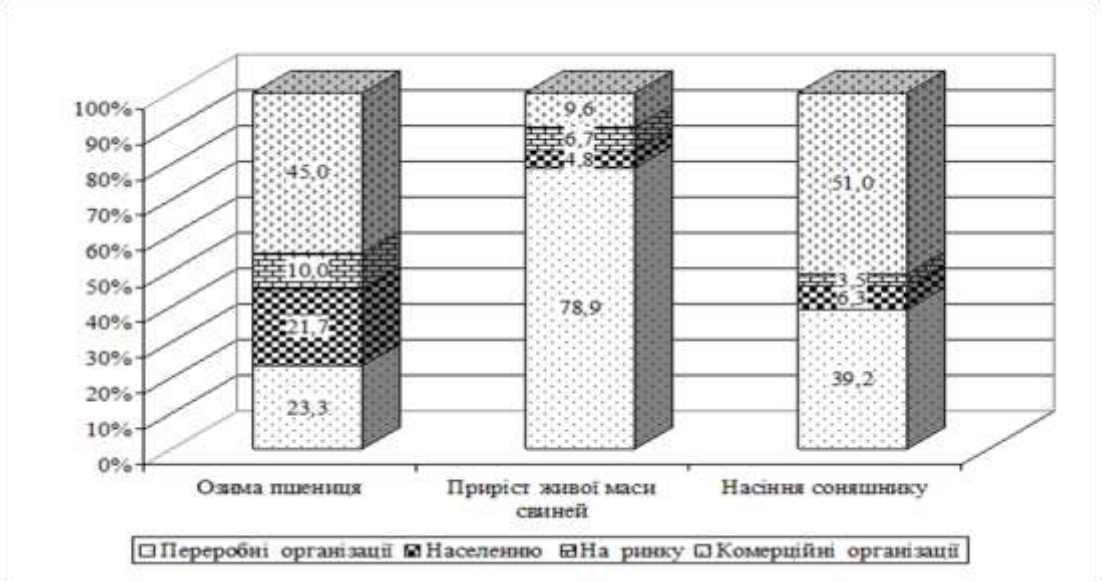


Рис. 3.5. Планування каналів продажу аграрної продукції та їх структура

За результатами проведеного економіко-математичного моделювання каналів реалізації продукції рослинництва та тваринництва було обґрунтовано напрями вдосконалення збутової політики підприємства, спрямовані на підвищення ефективності його комерційної діяльності. Зокрема, щодо реалізації

озимої пшениці встановлено, що найбільш економічно доцільним є спрямування 45,0 % валового обсягу продукції через торговельних трейдерів, 23,3 % - підприємствам переробної промисловості (хлібоприймальним підприємствам), а не більше 10,0 % - через ринкові канали збуту. Частину продукції, що залишається після реалізації за основними каналами, доцільно використовувати для натуральної форми оплати праці працівників підприємства та розрахунків за оренду земельних паїв із власниками земельних ділянок.

Щодо реалізації насіння соняшнику результати оптимізаційних розрахунків свідчать про доцільність спрямування 51,0% продукції торговельним посередникам, 39,2 % - олійноекстракційним підприємствам, 6,5% - працівникам підприємства та орендодавцям земельних паїв, а 3,5 % - для реалізації через ринкову мережу.

Аналіз оптимальної структури збуту живої маси свиней показав, що найбільшу частку продукції - 78,9 % -доцільно реалізовувати підприємствам м'ясопереробної промисловості. При цьому 9,6 % продукції рекомендовано спрямовувати посередницьким структурам, 4,8 % - працівникам товариства, а 6,7 % - реалізовувати через міські продовольчі ринки.

Отримані результати підтверджують, що впровадження запропонованої моделі оптимізації збутових каналів дозволить підвищити ефективність реалізації продукції та забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства. Очікувані результати впровадження розроблених заходів наведені в таблиці 3.9. За прогнозними розрахунками, внаслідок удосконалення структури каналів реалізації продукції рослинництва і тваринництва прибуток підприємства може зрости до 49 635 тис. грн, що на 1 500,2 тис. грн перевищує фактичний рівень базового періоду. Крім того, очікується підвищення рівня рентабельності на 1,0 відсотковий пункт, що свідчить про покращення ефективності господарської діяльності та забезпечення більш раціонального співвідношення між витратами і фінансовими результатами підприємства (рис. 3.6). Таким чином, оптимізація збутової діяльності є важливим напрямом підвищення економічної ефективності функціонування ТОВ «Фортуна Агрохолдинг», оскільки сприяє збільшенню прибутковості виробництва,

зміцненню ринкових позицій та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.9

Результативні показники діяльності товариства за умови нових каналів збуту

Показник	Наявні дані на 2025 рік	Прогнозовані дані на 2026 рік	2026 р. до 2025 р., %
Припадає на 100 га с/г угідь: - основних виробничих засобів, тис. грн.	992,0	1045,2	105,4
- прямих затрат праці, тис. люд.-год.	8,2	8,6	104,9
Вироблено валової продукції, якщо розраховувати на: - 100 гектар с/г угідь тис. грн.	950,4	1010,7	106,3
- 1 гривню основних фондів, грн.	0,96	1,12	116,7
- 1 середньорічного робітника, тис. грн.	221,8	235,9	106,4
– 1 люд. – год., грн.	116,1	123,45	106,3
Прибуток, тис. грн.	48134,8	49635,0	103,1
Рівень рентабельності, %	30,7	31,7	+1,0

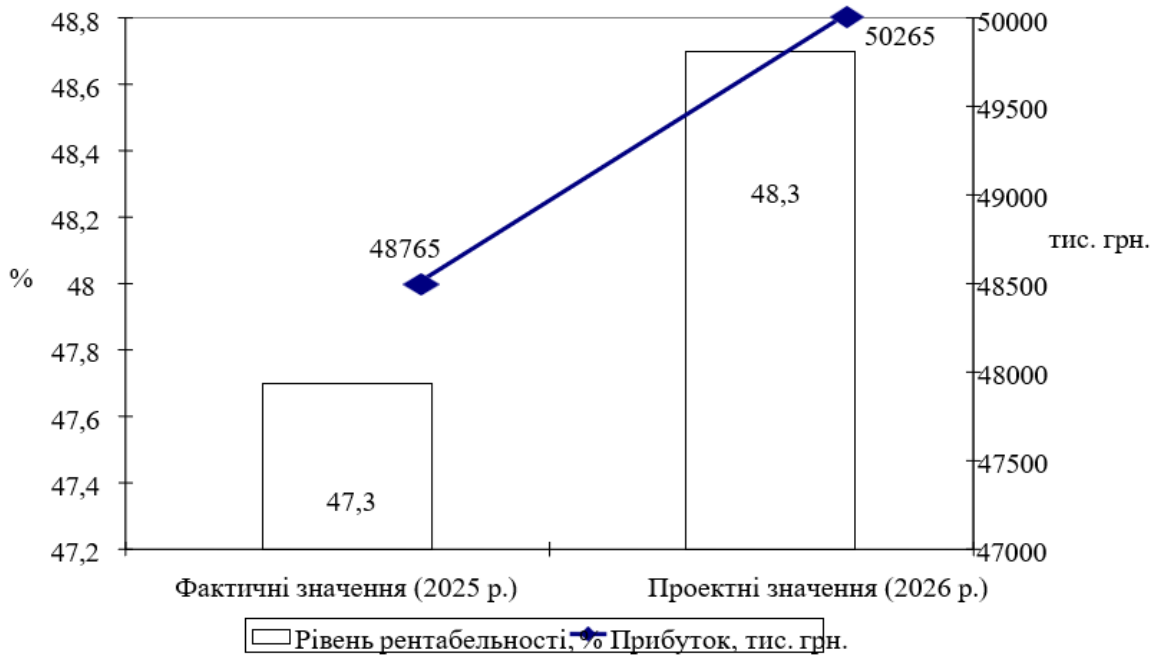


Рис. 3.6. Схематичне зображення співставлення економічних показників за фактичним та прогнозованим станами

Виходячи з наведених розрахунків і висновків, було виявлено зростання економічної ефективності стратегічних заходів як в управлінні виробничими процесами, так і в сфері збуту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження системи управління розвитком ТОВ «Фортуна Агрохолдинг» Гайсинського району Вінницької області було здійснено комплексний аналіз стану підприємства, виявлено ключові проблемні аспекти та визначено напрямки підвищення ефективності управлінських процесів.

Основні висновки роботи полягають у наступному:

1. Ефективність роботи підприємства та його підрозділів залежить від вибору методик управління, їхньої інтеграції та узгодженості, форми власності, специфіки цілей а також інших внутрішніх і зовнішніх факторів.

2. Управлінська діяльність є результатом цілеспрямованого застосування різноманітних методик і засобів. Ресурсний потенціал аграрного сегмента економіки має великі можливості для активного розвитку. Його рівень впливає на суспільний добробут, вартість споживчого кошика й умови трудового життя в національній економіці.

3. Ефективне управління розвитком є критично важливим для забезпечення стабільного функціонування та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. В умовах швидких змін зовнішнього середовища, зростаючої конкуренції та стрімкого технологічного прогресу особливо важливою стає здатність підприємства адаптувати свою структуру, управлінські підходи та стратегічні орієнтири.

1. ТОВ «Фортуна Агрохолдинг» має значний потенціал для розвитку завдяки наявності ресурсної бази, кваліфікованого персоналу та стабільній ринковій позиції, проте існуюча система управління розвитком потребує модернізації та адаптації до сучасних викликів аграрного сектору.

5. З огляду на проведений аналіз, підприємство демонструє значний потенціал для розвитку. Однак для його реалізації необхідно оновити технічне обладнання, активізувати інноваційну діяльність, модернізувати виробничі процеси та зміцнити кадровий склад. Гармонійне поєднання внутрішніх ресурсів із зовнішніми можливостями дозволить підприємству

укріпити свої позиції на ринку та забезпечити стабільне зростання навіть у умовах посилення загроз.

На основі проведеного аналізу запропоновано наступні рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком ТОВ «Фортуна Агрохолдинг»:

1. Запропоновано дослідити доцільність інтеграції точних технологій у процеси агробізнесу для покращення управління технологічними операціями. Для виявлення потенційно негативних впливів агробіологічних факторів рекомендується застосування цифрових технологій, які дозволять контролювати і моніторити виробничі процеси аграрної продукції, зокрема кукурудзи на зерно, озимого ячменю, вівчарства та птахівництва. Рекомендується періодично аналізувати найбільш оптимальні споживчі аудиторії, враховуючи зміни ринкових умов.

2. У зв'язку з потребою підвищення врожайності полів та отримання стабільних економічних показників ефективності діяльності товариства доцільно використовувати аграрний цифровий додаток Agrotempo. Ця технологія призначена для моніторингу посівів і має широкий спектр функцій, включаючи програми Agroplus для рослинництва та Nutriplus для тваринництва. Agroplus надає консалтингову підтримку у вирощуванні сільськогосподарських культур шляхом оцифрування виробничих процесів відповідно до технології вирощування. Сервіс працює як онлайн, так і офлайн, що дозволяє йому функціонувати без доступу до Інтернету. Найкраща інтеграція відбувається з такими культурами, як кукурудза, соняшник і ріпак, а також покращує агротехнічні рекомендації для озимої пшениці. Додаток також збирає аналітичні дані з метеорологічних станцій і систематизує агрономічну інформацію щодо товарних посівів. Встановлено, що фіксовані дані об'єднуються з модулями аналізу стану сільськогосподарських рослин та ґрунту, що дозволяє розраховувати основні агрономічні показники врожайності. Програма Nutriplus забезпечує консалтинг на всіх етапах вирощування тварин,

створюючи необхідну аналітику для прийняття ефективних рішень та сприяючи підвищенню продуктивності свинарства, птахівництва та вівчарства через оптимізацію раціонального харчування тварин на механізованих фермах.

3. За допомогою SWOT-аналізу доведено стратегічну важливість впровадження цифрового рішення в управлінні внутрішньогосподарськими процесами галузей. Використання сервісу Agrotempo допомагає запобігти ризикам під час вегетації сільськогосподарських культур і в періоди росту тварин. Результати проектного аналізу підтверджують економічну вигоду від впровадження цієї технології: окупність інвестицій становитиме 36 днів при бюджеті 252,2 тис. грн., а можливий середній дохід складе 99 271,9 тис. грн., із чистим прибутком у 57 007,38 тис. грн., що забезпечить повернення вкладених коштів завдяки збільшенню рівня рентабельності на 4%.

4. Запропоновано використовувати агроцифровий консалтинг для інших сільськогосподарських підприємств із запитом на удосконалення інформаційного управління їхньою виробничою діяльністю. Рекомендується фахівцям досліджуваного товариства з вже набутими цифровими компетенціями пропонувати консультаційні послуги таким підприємствам, що може принести додаткові економічні, технологічні та соціальні вигоди. Ця експансія сприятиме підвищенню конкурентоспроможності не лише основного товариства але й інших сільгоспвиробників Дніпропетровського регіону.

5. Обґрунтовано ефективність оптимізації каналів продажу сільськогосподарської продукції: планують реалізувати 45% зерна озимої пшениці торговим компаніям; 23% – хлібоприймальним пунктам; 10% – на регіональних ринках; решту - працівникам товариства як частину заробітної платні або мешканцям сіл за оренду паїв. Продаж соняшнику рекомендовано здійснювати наступним чином: 51% – торговим компаніям; 39% – олійним заводам; 6,5% – працівникам і жителям сіл; 3,5% – на регіони ринку; живих свиней варто постачати: 78,9% м'ясним фабрикам; 9,6% –

посередникам; 4,8% – працівникам; а залишок (6%) реалізовувати на міських ринках. За результатами економіка-математичної моделі очікуваний прибуток від оптимізації каналів продажу становитиме 49 635 тис грн., а рівень рентабельності зросте на один відсотковий пункт.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління розвитком ТОВ «Фортуна Агрохолдинг», забезпечить стабільний економічний розвиток, зміцнення конкурентних переваг і адаптацію до умов ринкового середовища. Це дозволить підприємству зайняти міцні позиції на регіональному аграрному ринку та сприяти соціально-економічному розвитку Гайсинського району Вінницької області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. № 1. С. 30–33.

2. Гаркуша О. Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128–133.

3. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с.

4. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2016. 436 с.

5. Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.

6. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 85–89.

7. Пакулін С. Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траекторія науки. 2016. № 3 (8). URL: www.pathofscience.org (дата звернення: 20.10.2022).

8. Боковець В. В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія: К.: Кондор, 2015. 206 с.

9. Бондарчук Л.В., Опанащук Ю. М., Горегляд А. А. Автоматизація системи управління на виробництві. *XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Простір і час сучасної науки».* URL: http://intkonf.org/bondarchuk–lv–opanaschuk–yum–goreglyad–aa–avtomatizatsiya–sistemi–upravlinnya–navirobnitstvi/.

10. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2016. №1. С.126–135.

11. Заїнчковський А.О. Методика оцінки якості корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 9. С.245-249.

12. Абдулаєв К.Н., Алєксєєв В.І. та ін. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колективна монографія. Х.: ХДУ, 2018. 536 с.

13. Гарафонова О.І. Механізм корпоративного управління на підприємстві. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1, Економіка і управління*. 2019. № 2(6). С.122-125.

14. Баюра Д.О. Корпоративне управління в Україні в умовах євроінтеграції. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Зб. наук. праць. Вип.1. Том 2. К.: 2019. С. 51–59.

15. Єпіфанова, І., Джеджула, В., Розводюк, О., Шевчук, Д. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. *Innovation and Sustainability*, 2023. № 1. С. 8–14

16. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації: монографія / О. І. Синицька. – Вінниця: Розвиток, 2005. – 135 с.

17. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)» / Л.М. Христенко. – Луганськ : ВНУ ім. В. Даля, 2007. – 192 с.

18. AI in Agriculture - The Future of Farming. Intellias. URL: https://intellias.com/artificial-intelligence-in-agriculture/ (дата звернення: 15.08.2024).

19. Базяка В., Сатановська В., Ясінько Т. Особливості стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції.* Полтава : ПДАУ, 2023. С. 9–11.

20. Білокінь О. П. Управління матеріально-технічним забезпеченням в

аграрному секторі: дис. на здобуття наук. ступ. д-ра філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. Державний біотехнологічний університет, Харків, 2023. 242 с.

21. Газуда С. М., Герцег В. А., Оприсок М. Д. Вдосконалення системи управління персоналом у сфері аграрно-го розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Університету.* 2023. С. 39–44. doi: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).39-44.

22. Галич І. В., Нємикін А. В., Радченя С. І. Управління якістю в аграрній сфері. *Технічний прогрес в АПВ: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції.* 2023. С. 191.

23. Германюк Н. Аналіз сучасного стану аграрної галузі. *Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції.* Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 2. С. 12–14.

24. Демченко О. В. Стратегічне управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах мінливого економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки.* 2017. Том 2, № 3. С. 39–50.

25. Дорофєєв О. В. Сучасні напрями забезпечення економічного розвитку суб'єктів аграрного виробництва. *Український журнал прикладної економіки.* 2018. Том 3, № 3. С. 195–200.

26. Єфремова І. І., Ломакіна І. Ю. Організаційно-правові форми агробізнесу в Україні. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 1. С. 282–286. doi: https://doi.org/10.32782/2524-0390/2020.1.69.

27. Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 356 с.

28. Кошкалда І., Домбровська О. Вплив цифрового маркетингу на розвиток агропродовольчої сфери в умовах війни. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції.* Полтава : ПДАУ, 2023. С. 246–249.

29. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.

30. Михайленко О. Аграрний сектор України: сучасний стан, проблеми та перспективи реформування галузі. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 148–152.

31. Петруха Н. М., Каращенко В. С. (2024). Управління розвитком аграрної галузі в контексті сучасних економічних тенденцій. *Академічні візії.* 2024. № 31. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1190 (дата звернення: 15.08.2024).

32. 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. № 27 (2). С. 29–35. doi: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-27.

33. Рябенко Г. М., Бондаренко І. Д. Особливості управління діяльністю аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. 13. С. 356–360.

34. Сахацький М. П., Запша Г. М., Сахацький М. М. Управління розвитком економічного потенціалу сільсько-господарських підприємств та фермерських господарств. *Інноваційна економіка.* 2019. № 7–8. С. 52–56.

35. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2022. № 21. С. 19–24.

36. Халізов Д. В. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2023. Том 1 № 79. С. 286–290. doi: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.48.

37. Чернікова Н., Царенко М., Бондаренко Д. Стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Стратегічний менеджмент*

агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 88–90.

38. Шубравська О.В, Прокопенко К. О. Інтеграційні перспективи України: переваги і ризики для аграрного сектору. *Економіка України.* 2014. № 1(626). С. 63–73.

39. Ільченко Т. В. Роль SWOT-аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2017. Вип. 23. С. 79-83.

40. Іщейкін Т. Є., Олійник А. С., Козін О. О., Фурман А. С., Гринь А. І. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 142-146.

41. Кулакова С. Ю., Лозовський Д. М. Методологічні аспекти управління оборотними засобами підприємства. *Ефективна економіка.* 2023. Вип. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2516 (дата звернення: 23.02.2026)

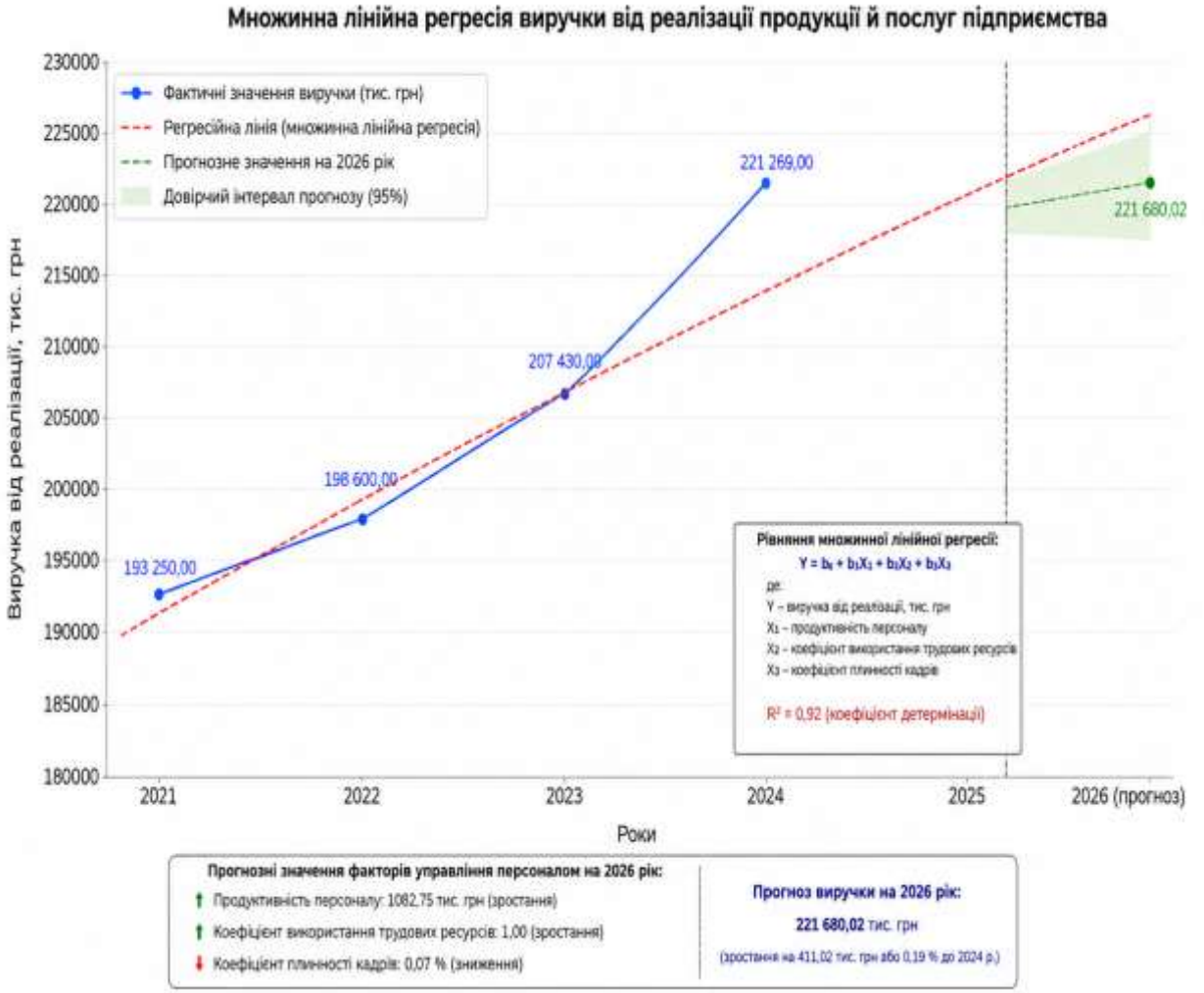
42. Масюк Ю. В., Шкода А. В. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 34. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-27 (дата звернення: 23.02.2026)

43. Демидова М. М. Напрями покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. *Ефективна економіка.* Вип. 1, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/151.pdf (дата звернення: 10.11.2025)

44. Чірюкіна В. О. Аналіз забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів. *Збірник наукових праць студентів кафедри економічної експертизи та аудиту бізнесу.* 2019. Вип. 1. С. 323-327.

ДОДАТКИ

Додаток А


Множинна лінійна регресія виручки від реалізації продукції й послуг підприємства
Фактичні значення виручки (тис. грн)
Регресійна лінія (множинна лінійна регресія)
Прогнозне значення на 2026 рік
Довірчий інтервал прогнозу (95%)
Виручка від реалізації, тис. грн
230000
225000
220000
215000
210000
205000
200000
195000
190000
185000
180000
193 250,00
198 600,00
207 430,00
221 269,00
221 680,02
2021
2022
2023
2024
2025
2026 (прогноз)
Роки
Рівняння множинної лінійної регресії:
Y = b0 + b1X1 + b2X2 + b3X3
де:
Y – виручка від реалізації, тис. грн
X1 – продуктивність персоналу
X2 – коефіцієнт використання трудових ресурсів
X3 – коефіцієнт плинності кадрів
R² = 0,92 (коефіцієнт детермінації)
Прогнозні значення факторів управління персоналом на 2026 рік:
Продуктивність персоналу: 1082,75 тис. грн (зростання)
Коефіцієнт використання трудових ресурсів: 1,00 (зростання)
Коефіцієнт плинності кадрів: 0,07 % (зниження)
Прогноз виручки на 2026 рік:
221 680,02 тис. грн
(зростання на 411,02 тис. грн або 0,19 % до 2024 р.)

Додаток Б

Динаміка оцінок позиції ТОВ «Фортуна Агрохолдинг» на підставі аналізу SNW

№ з/п	Параметри	2023			2024			2025			2025 р. до 2023 р., +;-		
		S	N	W	S	N	W	S	N	W	S	N	W
1.	**Адміністративний менеджмент підприємства**												
1.1	Ефективність загальної стратегії		2			2			2			0	
1.2	Стратегії виробництва по рослинництву		2			2			2			0	
1.3	Стратегії виробництва по тваринництву		2			2				2			0
1.4	Рівень технічної оснащеності		2				2			2			0
1.5	Кількість виробленої продукції		2			2			2			0	
1.6	Якість виробленої продукції		2			2			2			0	
1.7	Новітні технології виробництва			2			2		2			0	
1.8	Організаційна структура		2			2			2			0	
1.9	Територіальне розташування	3			3			3			0		
1.10	Інновації та дослідження			1			1			1			0
1.11	Корпоративна культура		2			2			2			0	
1.12	Ділова репутація на ринку		2			2			2			0	
	Разом позицій	**1**	**9**	**2**	**1**	**8**	**3**	**1**	**8**	**3**	**0**	**- 6**	**+ 1**
2.	**Виробничий менеджмент**												
2.1.	Виробництво основних видів продукції: **- рослинництво:**		2			2			2			0	
2.1.1	- озима пшениця		3			2		3			0		
2.1.2	- кукурудза на зерно		2				0			1			- 1
2.1.3	- соняшник	3			3			3			0		
2.1.4	- ріпак			2	3				2			0	
	Разом позицій	**1**	**3**	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**+1**	**-2**	**0**
2.2	**- тваринництво:**												
2.2.1	- приріст живої маси свиней		3		3			3			0		
2.2.2	- приріст живої маси ВРХ	3				2			3			0	
2.2.3	- продукція скотарства	3				3				1			- 2
	Разом позицій	2	1		1	2		1	1	1	-1	0	0
3.	**Менеджмент персоналу**												
3.1	Мотивація праці		2			2			2			0	
3.2	Плинність		2				1			0			-2
3.3	Кваліфікація		2			2			2			0	
3.4	Оцінка якості роботи працівників		2			2			2			0	
	Разом позицій		**4**			**3**	**1**		**3**	**1**	**0**	**-3**	**1**
4.	**Фінансовий менеджмент**												
4.1	Структура витрат		2			2			2			0	
4.2	Ліквідність активів		2			2			2			0	
4.3	Фінансова стійкість		2			2			2			0	
4.4	Ділова активність		2			2			2			0	
	Разом позицій		**4**			**4**			**4**			**0**	
5.	**Маркетинговий менеджмент**												
5.1	Товарна політика		2			2			2			0	
5.2	Цінова політика		2				1			1			
5.3	Політика розподілу продукції			1			1			1			0
5.4	Залежність від постачальників		2			2			2			0	
5.5	Сила конкурентної боротьби		2				1		2			0	
	Разом позицій		**4**	**4**		**2**	**3**		**3**	**2**	**3**	**-1**	**2**

Додаток В



Рис. Інтерфейс цифрового сервісу Agrotempo

Додаток Г

Матричне зображення SWOT для ухвалення рішення щодо придбання цифрового сервісу Agrotempo

Внутрішні механізми / **Оцінка впливу подій на ринку**		*Плюси сервісу*	*Бали*	*Мінуси сервісу*	*Бали*
		1) зрозуміло як використовувати через простий інтерфейс; 2) наявність постійного консультування з виробником; 3) постійне оновлення програми 4) налаштування під конкретні умови підприємства; 5) пошук найбільш оптимальних агрономічних рішень	3 3 3 3 3	1) необхідність витрат на навчання роботі з сервісом; 2) оновлення і робота сервісу залежить від наявності Інтернету та електропостачання 3) тривалий період первинного впровадження через відсутність цифрових компетенції у працівників в площині узгодження процесів	3 3 3
Імовірності надбань	Бали	**С й М (39 балів)**		**Сл й М (33 бала)**	
1) динамічність розвитку процесів аграрного виробництва; 2) нарощення обсягів збуту 3) зростання грошової виручки 4) оптимізація витрат 5) зростання рівня продуктивної праці 6) зростання конкурентоспроможності; 7) дистанційне управління підприємством 8) неперервний контроль процесів та операцій.	3 3 3 3 3 3 3 3	Доцільно придбати цифровий сервіс оскільки у такий спосіб активізуються всі бізнес-процеси підприємства, покращиться якість продукції, буде оптимізовано витрати та отримано зростаючий прибуток. Також буде отримано соціальний та технологічний ефекти.		За умови швидкого впровадження сервісу до процесів товариства очікується на окупність витрат. Раціоналізація застосування сервісу стимулюватиме можливості нарощення обсягів сільськогосподарського виробництва та зростання конкурентної здатності. Власна зацікавленість спеціалістів під час впровадження в результаті - забезпечить зростання продуктивності їх праці.	
Негативні очікування	Бали	**С й З (27 бала)**		**Сл й З (21 балів)**	
1) відсутність коштів для оновлення програмного й технічного забезпечення; 2) швидкі темпи появи конкурентних технологій; 3) відсутність капіталовкладень на купівлю додатків до цифрового сервісу; 4) високий рівень залежності від виробника сервісу	3 3 3 3	Задля ослаблення загроз доцільно підвищувати кваліфікацію спеціалістів. Оцифровувати нові виробничі операції шляхом урізноманітнення сортової та гібридної лінійки культур та порід тварин, що сприятиме нарощенню темпів формування прибутку.		З метою протидії конкурентним негараздам необхідно сформувати резервний фонд коштів задля неперервної роботи фахівців з точними технологіями. Купівля додаткових пауер банків та генераторів тощо.	

Додаток Д

Результати вирішення економіко-математичної моделі формування розподільчих каналів агропродукції

Показник	Озима пшениця				Приріст живої маси свиней				Соняшник				Прибуток, тис. грн.	Обмеження
	А	Б	С	Д	А	Б	С	Д	А	Б	С	Д		
	20000	18600	8550	38650	16500	1000	1400	2000	40000	6380	3620	52000		
Цільова функція	145	108	119	100	490	590	450	320	347	330	324	245	49635	
Обсяг реалізації зернових (без кукурудзи)	1	1	1	1									85800	85800
Обсяг реалізації приросту свиней					1	1	1	1					20900	20900
Обсяг реалізації насіння соняшнику									1	1	1	1	102000	102000
Обмеження за купівельною спроможністю покупців													0	
Озима пшениця	1												20000	20000
Озима пшениця		1											18600	18600
Озима пшениця			1										8550	8550
Озима пшениця				1									38650	38650
Приріст живої маси свиней					1								16500	16500
Приріст живої маси свиней						1							1000	1000
Приріст живої маси свиней							1						1400	1400
Приріст живої маси свиней								1					2000	2000
Соняшник									1				40000	40000
Соняшник										1			6380	6380
Соняшник											1		3620	3620
Соняшник												1	52000	52000
Обмеження по місткості ринку													0	
Канал збуту А	1				1				1				76500	80000
Канал збуту Б		1				1				1			25980	30000
Канал збуту С			1				1				1		13570	80000
Канал збуту Д				1				1				1	92650	200000