

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 1916 “С” 2022.12.29. 27 ПЗ

**Степанченко Анастасії Володимирівни**  
**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет аграрного менеджменту

УДК 005:004:63

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан факультету  
аграрного менеджменту  
Анатолій ОСТАПЧУК  
(підпис) (ПП)

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
В.о. завідувача кафедри  
адміністративного менеджменту та  
ЗЕД  
Олена КОВТУН  
(підпис) (ПП)

«  » \_\_\_\_\_ 2023 «  » \_\_\_\_\_ 2023 р.  
р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: «Діджиталізація управлінської діяльності в аграрному  
секторі»

Спеціальність  
Освітня програма  
Орієнтація освітньої програми

**073 «Менеджмент»**  
(код і назва)  
Адміністративний менеджмент  
(назва)  
**освітньо-професійна**  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Олена КОВТУН  
(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи  
к.е.н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Наталія КОВАЛЕНКО  
(підпис)

Виконала  
Анастасія СТЕПАНЧЕНКО  
(підпис) (ПШ)

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД

д.с.н. професор

Віталій ЛУЦЯК

(підпис)

(ПІБ)

2022 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Степанченко Анастасії Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

«Адміністративний менеджмент»

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Діджиталізація управлінської діяльності в аграрному секторі»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «29» грудня 2022 р. №1916«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ
2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ
3. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання «30» грудня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Наталія КОВАЛЕНКО

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання

(підпис)

Анастасія СТЕПАНЧЕНКО

(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

Актуальність обраної теми. Діджиталізація управлінської діяльності в аграрному секторі є актуальною темою для дослідження, особливо в контексті

сучасного розвитку сільського господарства в Україні та в світі загалом. З

метою гарантування безпеки продовольства та підвищення якості життя

населення країни, однією з найбільших проблем є необхідність удосконалення

механізмів управління інноваціями в агропромисловому комплексі,

перетворення його на високотехнологічну сферу. Однак високий ступінь зносу

технологічної інфраструктури та обмежена інвестиційна активність,

викликана фінансовими труднощами підприємств і недостатньою державною

підтримкою, ускладнюють перехід до прогресивного розвитку сільського

господарства та переробної промисловості. Подолати цю ситуацію можна

шляхом інтеграції інноваційних цифрових рішень у виробничі процеси, що

сприятиме раціональному використанню економічних ресурсів та

максимізації виробничого ефекту.

Мета дослідження: розглянути теоретичні та практичні аспекти

управління аграрним бізнесом на прикладі Товариства з обмеженою

відповідальністю «Тімак Агро Україна» та розробити стратегію розвитку

аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій.

Для досягнення головної мети було визначено такі завдання:

– розглянути поняття та основні підходи до управління

підприємством.

– дослідити методи оцінювання результативності управління

підприємством.

– визначити вплив цифрової трансформації на виконання

управлінських функцій у сільськогосподарських підприємствах.

– провести аналіз фінансового та господарського стану, а також оцінку

конкурентоспроможності продукції «Тімак Агро Україна».

– надати обґрунтування для заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства «Тімак Агро Україна» в умовах цифрової трансформації.

– провести оцінку очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів.

– вивчити міжнародний досвід управління процесами цифрової трансформації підприємств та можливості його впровадження в Україні.

– розробити модель комплексного механізму цифрової трансформації управління в аграрних підприємствах.

– сформулювати стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах цифрової трансформації.

*Об'єктом дослідження* є процеси цифрової трансформації, які відбуваються на підприємствах агропромислового комплексу

*Предмет* є організаційно-економічні взаємовідносини, які виникають в процесі оцінки того, наскільки ефективно підприємства агропромислового комплексу впроваджують цифрові технології.

*Методи дослідження.* У рамках дослідження ми використовували методи аналізу, спостереження, порівняння, а також застосовували фінансово-математичні (статистичні) методи для розрахунків ефективності виробництва.

*Практичне значення одержаних результатів.* Результати дослідження будуть впроваджені в компанії «Тімак Агро Україна».

*Апробація результатів магістерської роботи.* Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 26 жовтня 2023 р.).

*Публікації.* Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ,  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЦИФРОВІ  
ТЕХНОЛОГІЇ.

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# ЗМІСТ

# НУБІП України

## ВСТУП 8

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ 11

# НУБІП України

- 1.1 11
- 1.2 19
- 1.3 24

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ТІМАК АГРО УКРАЇНА» 29

# НУБІП України

- 2.1 Аналіз фінансово-господарського стану та оцінка конкурентоспроможності продукції 29
- 2.2 Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства в умовах діджиталізації 40

## РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 47

# НУБІП України

- 3.1 Дослідження зарубіжного досвіду управління процесами діджиталізації підприємств та можливості його імплементації в Україні 47
- 3.2 Створення моделі комплексного механізму діджиталізації управління в аграрних підприємствах 50
- 3.3 Формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах діджитальних трансформацій 54

## ВИСНОВКИ 60

# НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63

# НУБІП України

# НУБІП України

## ВСТУП

# НУБІП України

*Актуальність обраної теми.* Діджиталізація управлінської діяльності в аграрному секторі є актуальною темою для дослідження, особливо в контексті сучасного розвитку сільського господарства в Україні та в світі загалом. З

# НУБІП України

метою гарантування безпеки продовольства та підвищення якості життя населення країни, однією з найбільших проблем є необхідність удосконалення механізмів управління інноваціями в агропромисловому комплексі,

# НУБІП України

перетворення його на високотехнологічну сферу. Однак високий ступінь зносу технологічної інфраструктури та обмежена інвестиційна активність, викликана фінансовими труднощами підприємств і недостатньою державною підтримкою, ускладнюють перехід до прогресивного розвитку сільського

# НУБІП України

господарства та переробної промисловості. Подолати цю ситуацію можна шляхом інтеграції інноваційних цифрових рішень у виробничі процеси, що сприятиме раціональному використанню економічних ресурсів та максимізації виробничого ефекту.

*Мета дослідження:* розглянути теоретичні та практичні аспекти

# НУБІП України

управління аграрним бізнесом на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Тімак Агро Україна» та розробити стратегію розвитку аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій.

Для досягнення головної мети було визначено такі завдання:

- розглянути поняття та основні підходи до управління підприємством.
- дослідити методи оцінювання результативності управління підприємством.
- визначити вплив цифрової трансформації на виконання управлінських функцій у сільськогосподарських підприємствах.
- провести аналіз фінансового та господарського стану, а також оцінку конкурентоспроможності продукції «Тімак Агро Україна».

# НУБІП України



надати обґрунтування для заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства «Тімак Агро Україна» в умовах цифрової трансформації.

– провести оцінку очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів.

– вивчити міжнародний досвід управління процесами цифрової трансформації підприємств та можливості його впровадження в Україні.

– розробити модель комплексного механізму цифрової трансформації управління в аграрних підприємствах.

сформулювати стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах цифрової трансформації.

*Об'єктом дослідження* є процеси цифрової трансформації, які відбуваються на підприємствах агропромислового комплексу

*Предмет* – є організаційно-економічні взаємовідносини, які виникають в процесі оцінки того, наскільки ефективно підприємства агропромислового комплексу впроваджують цифрові технології.

*Методи дослідження.* У рамках дослідження ми використовували методи аналізу, спостереження, порівняння, а також застосовували фінансово

**Інформаційна база дослідження** є монографії та статті вітчизняних та міжнародних вчених в напрямку розкритті механізму управління цифровими технологіями на підприємстві.

**Наукова новизна** роботи полягає в розробці напрямків удосконалення та запровадження інноваційних напрямків оптимізації механізму управління діджиталізацією на підприємстві.

#### **Структура роботи.**

Магістерська кваліфікаційна на тему «Діджиталізація управлінської діяльності в аграрному секторі» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 57 джерел. Загальний обсяг основного тексту роботи становить 69 сторінок, включаючи 3 таблиці та 6 рисунків.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ

### 1.1 Поняття та основні підходи до управління підприємством

У процесі управління підприємством неодноразово приходиться час, коли необхідно вирішити найважливіші аспекти організації. Це може стосуватися визначення структури компанії, розміщення відповідальності та функцій між різними відділами, прийняття стратегічних рішень про напрямки розвитку, а також встановлення механізмів контролю та комунікації в організації.

Даний етап включає в себе розгляд різних варіантів організаційної структури, аналіз сильних та слабких сторін кожного з них та вибір оптимального варіанту, який відповідає стратегічним цілям підприємства. Крім того, важливо враховувати, що цей процес є неперервним, і організація має постійно адаптуватися до змін у своєму оточенні та вдосконалювати свою організаційну структуру та процеси управління, щоб залишатися конкурентоспроможною та ефективною.

Один з основних напрямів сучасної державної аграрної політики в Україні полягає у створенні сприятливих правових умов для ефективної господарської діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. З урахуванням змін в організаційних та правових формах господарювання в аграрному секторі, змін в соціальній і економічній сферах, а також з ростом обсягу та структури сільськогосподарського виробництва, виникає необхідність глибокого та всебічного вивчення управління виробничо-господарською діяльністю суб'єктів аграрного підприємництва з метою підвищення їхньої ефективності.

Сутність термін «менеджмент» відповідає поняттю «управління». Управління є особливим видом діяльності, яка перетворює різносторонню групу в ефективну, цілеспрямовану та продуктивну команду. Термін «управління» означає специфічний вид взаємодії між двома суб'єктами, один з яких виступає як управляючий суб'єкт, а інший як об'єкт управління. З інтенсивним розвитком суспільства поняття «менеджмент» зазнало еволюції і

охопило всю різноманітність вимог щодо ефективного управління, включаючи мистецтво організації справ та встановлення стилю роботи.

Різнорманітність тлумачень поняття «менеджмент» відображена в

Оксфордському словнику англійської мови, де наведено такі визначення:

- 1) спосіб взаємодії з людьми;
- 2) влада та мистецтво управління;
- 3) специфічні навички та адміністративні вміння;
- 4) орган управління та адміністративна одиниця [2, с. 43].

Але наука часто виокремлює управління як окремий вид діяльності та підкреслюють його специфічність. Ось як приклад, управління складними системами, такими як літаки, включає в себе комплекс заходів, заснованих на використанні комп'ютерних систем та автоматизованих систем навігації.

Варто зазначити, що людська участь у цьому процесі обмежується до мінімуму. Цей процес не називається менеджментом, оскільки управління включає в себе менеджмент групи людей (екіпажу), яка здійснює політ. Те ж саме стосується інших управлінських систем, де людська участь є мінімальною, а важливою є роль інформаційних технологій. Отже, відмінність

між управлінням і менеджментом полягає в суб'єкті та об'єкті дії, де управління визначається певною системою управління, а менеджмент - це функція, яку виконує людина [2, с. 43].

Варто зауважити, що «менеджмент» може бути як галуззю знань, так і сферою прийняття управлінських рішень, а також категорією людей, що об'єднані в економічну та конкурентоздатну систему. За словами дослідників, «менеджмент» означає керування людьми в процесі підприємницької діяльності з метою підвищення її результативності. [1, с. 10]

Сучасні підходи до управління підприємством, спрямовані на конкурентоспроможність, враховують стимулювання творчої енергії працівників і залучення їх до процесу прийняття рішень на різних рівнях управління, приділяючи особливу увагу людському капіталу. У визначенні

менеджменту використовуються чотири терміни: планування, організація, мотивація, контроль, які формують основні функції управління.

*Планування*, розглядає як початковий етап управлінського процесу, вимагає вирішення питань щодо того, що, як, коли і ким повинно бути виконано. Організація, як тільки план складений, передбачає підготовку та забезпечення його виконання. *Мотивація* - це регулювання стимулів, що спонукають людину до праці на користь досягнення цілей організації.

*Контроль*, як останній етап, полягає в порівнянні фактичних результатів із запланованими. Ці функції вимагають прийняття рішень, для чого необхідна ефективна комунікація – обмін інформацією, необхідною для прийняття правильних рішень. Прийняття рішень є основним аспектом діяльності керівника, а комунікація визначає якість відносин між людьми в організації.

Таким чином, менеджмент може існувати лише в контексті організації та людей, які в ній працюють

Роль менеджменту на підприємстві відповідає основним положенням теорії систем, яка визнає будь-який об'єкт, явище або процес (включаючи підприємство) як систему. Система, в цьому випадку, представляє собою сукупність взаємодіючих елементів, де кожен елемент є невід'ємною частиною

цього. Отже, система характеризується наступними властивостями:

- Складається з двох або більше елементів;
- Кожен елемент має унікальні якості;
- Між елементами існують взаємозв'язки, що впливають один на одного;
- Система існує в часі та просторі, має часову сутність і обмежене навколишнє середовище.

Особливість підприємства як системи полягає в його властивості бути відкритою системою, що активно взаємодіє з навколишнім середовищем.

Підприємство обирає ключові фактори виробництва з зовнішнього середовища, перетворює їх на продукцію та передає назад у зовнішнє середовище. Важливою умовою є вигідний обмін між "входом" і "виходом". Інша особливість підприємства полягає в тому, що воно є штучною системою,

створеною людиною для задоволення власних інтересів. Поділ праці є очевидною характеристикою підприємства, вираженою у горизонтальному та вертикальному поділі праці.

*Горизонтальний поділ* праці полягає в розподілі трудових операцій на окремі завдання, що призводить до створення підрозділів підприємства, які виконують конкретні частини загального трансформаційного процесу. Такий поділ вимагає координації дій для досягнення загальних цілей.

*Вертикальний поділ* праці передбачає координування завдань за допомогою рівнів управління. У великих організаціях існують три рівні керівництва: верхній, середній і нижній. Кожен рівень виконує однакові функції, просто різним чином їх вагомість.

Керівництво верхнього рівня зосереджується на плануванні та організації, визначенні мети і курсу дій. Середній рівень керівництва приділяє увагу керівництву і контролю, в той час як нижній рівень фокусується на мотивації та контролі підлеглих. Хоча чітко визначити кожен рівень управління не завжди можливо, важливо розуміти, що кожен рівень має свої власні функції та внесок у досягнення цілей підприємства. [12, с. ].

Якщо занурюватися в термінологію, слова «менеджер» в англійській мові з'явилися ще у минулому столітті, але їх справжнє значення стало розрізнятися тільки у другій половині ХХ століття. Згідно з цими новими визначеннями, менеджер – це людина, яка організовує певну роботу з використанням сучасних методів. Важливо підкреслити, що менеджером може стати будь-хто, навіть керівник або вищий керівник підприємства. Менеджери можуть працювати на різних рівнях управлінської ієрархії та бути відповідальними за організацію конкретних завдань для обмеженої кількості підлеглих співробітників.

Розробка та ухвалення рішень є послідовними етапами в управлінському процесі, які можуть бути узагальнені в загальну схему. Існують два **основні** підходи до цього процесу: *централізований*, де більшість рішень приймається

вищим керівництвом, та *децентралізований*, який передбачає делегування відповідальності за рішення на нижчі рівні управління.

Децентралізований підхід, де відповідальність за рішення передається на місцеві лідери, має свої переваги, зокрема в підкресленні важливості їхніх повноважень. Ступінь децентралізації залежить від уподобань керівників, структури організації та інших факторів.

Обираючи між індивідуальним та груповим підходом, слід враховувати фактори, такі як обмежений час чи фізичні обмеження. Груповий підхід дозволяє збирати більше інформації для розробки альтернативних рішень та підвищує обґрунтованість вибору. Використання групової форми прийняття рішень базується на тому, що група може легше приймати рішення та реалізовувати їх.

Групове прийняття рішень, хоча і ефективне, може розмивати відповідальність та зменшувати ефективність управління. Використання різних форм, таких як система участі чи індивідуальний підхід, залежить від характеру проблеми та контексту, і вимагає від керівників виконання дій в логічній послідовності.

Управлінська діяльність включає в себе різноманітні підходи та методи, спрямовані на досягнення мети організації чи підприємства. Основні підходи управлінської діяльності можна класифікувати на кілька ключових напрямків:

– *науково-організаційний підхід* (теорія наукового управління):

Представниками даного підходу є Фредерік Тейлор, Генрі Файоль, Макс Вебер. Науково-організаційний підхід - спрямований на пошук оптимальних методів організації праці, раціоналізацію процесів, підвищення продуктивності шляхом впровадження наукових принципів управління. Цей підхід визначає необхідність спеціалізації, стандартизації та створення чіткої ієрархії.

– *гуманістичний підхід*:

Представниками підходу є Ельтон Мейо, Дуглас МакГрегор, Абрахам Маслоу. Гуманітарний підхід акцентує увагу на соціальних та психологічних аспектах управління. Вважає, що задоволені працівники більш продуктивні, тому важливо враховувати їхні потреби та мотивацію. Заснований на ідеї, що працівники є активними учасниками організації, а не просто ресурсами.

*теорія бюрократії:*  
Представником є Макс Вебер. Визначається створенням формалізованих структур і систем управління для досягнення ефективності. Покладає наголос на правила, процедури та ієрархічні відносини.

Орієнтований на забезпечення надійності та стабільності в організації.

*системний підхід:*  
Система представляє собою цілісну структуру, складену з взаємозалежних компонентів, кожен з яких визначає характеристики системи в цілому. З точки зору системного підходу, керівник повинен розглядати організацію як взаємодію різних елементів, таких як люди, структура, завдання та технології, орієнтованих на досягнення конкретних метей та глибоко взаємопов'язаних з навколишнім середовищем.

Загалом, організацію можна розглядати як систему, що отримує інформацію, капітал, матеріали та робочі ресурси зовнішнього середовища – це "входи". Через процес трансформації ці входи перетворюються на підприємстві у продукцію чи послуги, які і є "виходами" організації. Ефективне управління сприяє формуванню додаткової вартості, збільшенню обсягу продажів, підвищенню прибутку та задоволенню працівників результатами своєї діяльності.

*ситуаційний (контингентний) підхід:*  
Підкреслює, що ефективність методів управління залежить від конкретної ситуації. Ситуаційний підхід базується на ідеї, що вибір методів управління залежить від конкретної ситуації. Зважаючи на різноманітність факторів як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі, немає єдиного "найкращого" методу управління. Ефективність визначається тим,



який метод найкраще відповідає конкретній ситуації і враховує всі її особливості

*стратегічний підхід:*

Спрямований на розробку довгострокової стратегії організації для досягнення конкурентних переваг. Включає в себе аналіз зовнішнього середовища, розробку місії та визначення стратегічних цілей.

Залежно від сфери діяльності виділяються різні види менеджменту:

*Фінансовий менеджмент* орієнтований на керування фінансовими ресурсами та прийняття фінансових рішень. *Проектний менеджмент* зосереджений на організації та керуванні проектами для досягнення конкретних цілей.

Досліджуються методи й інструменти управління проектами та їх вплив на успішне виконання проектів. *Персональний менеджмент* включає в себе управління людськими ресурсами, відбір персоналу, розвиток та мотивацію працівників.

Зосередження на стратегіях управління людськими ресурсами та їх впливі на робочий колектив. *Маркетинговий менеджмент* орієнтований на розробку та реалізацію маркетингових стратегій та продаж продукції або послуг. *Стратегічний менеджмент* займається розробкою та впровадженням стратегій підприємства для досягнення довгострокових цілей. *Соціальний*

*менеджмент* фокусується на управлінні соціальними аспектами діяльності організації та взаємодії з громадськістю. *Кризовий менеджмент* спрямований на управління кризовими ситуаціями та відновлення нормальної роботи організації після подій небезпеки.

Функціонал кожного виду менеджменту об'єднує спільна задача - сприяти об'єднанню людей для колективної діяльності, шляхом встановлення загальних цілей, передачі цінностей, належної організаційної структури, розвитку необхідних навичок для праці та забезпечення можливостей професійного росту. Менеджмент має забезпечити процвітання підприємства, одночасно дбаючи про максимальний комфорт і добробут кожного працівника.

Об'єктом управління є індивідуальні підприємці та колективи працівників підприємств. Предметом управління є організаційні, управлінські та міжособові (міжсистемні) відносини. Загальною метою управління є оптимізація функціонування суб'єктів господарювання і створення умов, за яких з найбільшою ймовірністю і мінімальним ризиком реалізуються їх стратегічні та оперативні цілі, а також досягається найефективніше використання наявних ресурсів.

Аграрний менеджмент представляє собою унікальний варіант менеджменту і може бути описаний як процес організації та координації виробництва на аграрних та інших підприємствах, що належать до сфери агробізнесу, з метою забезпечення стабільного зростання прибутку на протязі тривалого періоду. Він також може розглядатися як поєднання різних компонентів підприємницької діяльності, таких як виробництво, комерційна діяльність, фінанси, маркетинг, управління людськими ресурсами через взаємодію з працівниками.

Вивчення проблем управління в аграрному секторі України та регіону має велике значення і є актуальним як з теоретичного, так і з практичного погляду. З точки зору теорії, актуальність впливає з необхідності розгляду поняття «менеджмент» у контексті вітчизняної управлінської науки. З практичної точки зору, важко переоцінити актуальність цієї проблематики, зокрема, оскільки проблеми управління в аграрних підприємствах України, особливо великих агропромислових структурах, є найбільш критичними при використанні їхніх ресурсів.

## 1.2 Методи оцінювання ефективності управління підприємством ТОВ «Гімак Агро Україна»

Управління підприємством - це послідовний процес, ініційований керівництвом суб'єкта господарювання, спрямований на досягнення цілей його створення і забезпечення максимального задоволення широкого кола зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Теоретичні засади управління підприємством базуються на концепціях «підприємство» та «управління». Підприємство є самостійною економічною та адміністративною одиницею, межі прав і обов'язків якої встановлюються відповідно до діючого законодавства України. Всі складові структури підприємства ведуть свою власну діяльність (організаційно-технічну, виробничу, економічну, маркетингову, фінансову, соціальну) з метою досягнення основної кінцевої мети: виробництва та реалізації продукції для отримання прибутку або досягнення соціального впливу. Для успішного досягнення цієї мети та ефективної діяльності підприємства необхідне відповідне управління ним.

Відповідно до функціонального підходу, управління підприємством означає систематичний вплив керівного персоналу на всі його відділи та структурні компоненти з метою забезпечити координацію діяльності всіх елементів організаційної структури, що в кінцевому підсумку призведе до отримання прибутку.

Професійне управління діяльністю будь-якого підприємства здійснюється топ-менеджментом відповідно до його установчих документів.

На практичному рівні, управління розуміється як спрямований та координований процес впливу керівного органу (суб'єкта управління) на об'єкт управління з метою досягнення конкретних результатів.

За змістом, методи управління можна поділити на такі групи:

*Організаційно-адміністративні методи*, які ґрунтуються на прямих директивах і вказівках.

*Економічні методи*, які базуються на економічних відносинах.

Соціально-психологічні методи, які використовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників.

Управління ефективністю - це складний процес, що має багато етапів і аспектів. Він включає у себе спрямовану діяльність аграрного підприємства з

метою досягнення поставлених цілей, які визначаються за показниками результативності та ефективності. Тому методика оцінки управління

ефективністю в підприємстві тісно пов'язана з методами, критеріями та показниками оцінки ефективності та результативності як у сфері управління,

так і в виробничій діяльності цього підприємства.

Методика оцінювання управління ефективністю (якості управління)

Методи оцінки результативності управління

Показники ефективності:  
 - використання: трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів;  
 - управлінських рішень щодо: удосконалення технології, модернізації, організаційно-структурних змін, поліпшення кадрового потенціалу тощо

Показники результативності у сфері:  
 - виробничої діяльності (валова продукція, валовий дохід, собівартість, операційний прибуток, продуктивність праці);  
 - маркетингової діяльності (виручка, чистий прибуток);  
 - управлінської діяльності (кількість та якість управлінських рішень).

Рис. 1.1. Методика оцінки управління ефективністю

Джерело: сформувано автором

Методи оцінки ефективності управління

ефективності керівництва в контексті управління

визначені відповідно до ключових етапів

управлінського циклу, з урахуванням основних складових та функцій

управління, спрямованих на досягнення конкретних результатів та

підвищення ефективності як використання ресурсів підприємства, так і ухвалення відповідних управлінських рішень.

У цьому контексті, для оцінки підвищення ефективності використання ресурсів праці застосовуються показники продуктивності праці, для вдосконалення використання матеріальних ресурсів - показники матеріаломісткості продукції, і для оцінки ефективності використання основних фондів - показники фондівддачі та фондоємності. При оцінці ефективності управління можливо використовувати комплексні показники, які охоплюють різні аспекти. Ефективність управлінської діяльності щодо суб'єкта управління може бути визначена зростанням як кількісних (фінансові та економічні показники), так і якісних (соціальні стандарти та вплив) показників. Щодо перших, їх розраховують за стандартними методами економічного та фінансового аналізу:

- Рентабельність (визначення прибутковості діяльності організації через розрахунок таких показників, як чистий прибуток до обсягу продажів або вартості активів);

- Ліквідність (оцінка можливості організації виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно за рахунок розрахунку коефіцієнтів ліквідності);

- солідність капіталу (аналіз відношення власних та позикових коштів для визначення стійкості фінансового положення).

Тоді як для других може бути застосована:

- **системна аналітика з використанням методів моделювання** (використання формальних методів для побудови моделей, що відображають взаємозв'язки та взаємодії між різними компонентами організації); **Методи оптимізації:** (застосування математичних методів для знаходження оптимальних рішень в умовах обмежень та невизначеності);

- **АВС-аналізу** (класифікація за важливістю: розподіл продуктів, клієнтів або інших об'єктів за рівнем важливості для організації, що дозволяє ефективно управляти ресурсами та фокусуватися на ключових елементах);

– **PEST-аналізу** (аналіз факторів зовнішнього середовища; визначення впливу політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників на діяльність організації для адаптації до змін в оточенні);

– **SWOT-аналізу** (аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів: визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для формулювання стратегій розвитку та управлінських рішень) [11, с. 31].

Функції управління представляють собою набір дій, спрямованих на вирішення конкретних завдань, пов'язаних з виробництвом, економікою та соціальними аспектами підприємства. Це конкретні види діяльності, які допомагають раціонально розподілити функції серед представників керівництва (топ-менеджменту) суб'єкта господарювання.

Кожен бізнес і його керівництво повинні вибирати оптимальний спосіб розвитку, який відповідає конкретному підприємству. Важливо зосередитися на деяких основних правилах, які можна успішно застосовувати до будь-якого бізнесу.

*Зниження витрат без погіршення якості продукції або послуг є ефективним рішенням. Однак слід уникати раптового скорочення персоналу або заощадження на якості вихідних матеріалів, оскільки це може призвести до втрати виробничих потужностей та зменшення прибутковості.*

*Модернізація та автоматизація бізнес-процесів може бути вигідною, але перед цим варто ретельно проаналізувати продуктивність підприємства.*

Зазвичай, це найбільш вірогідні об'єкти для проведення змін, які підвищують результативність.

*Пошук нових методів організації управління може включати оновлення керівництва та залучення нових ідей і ресурсів.*

*Ефективний маркетинг і реклама можуть відіграти ключову роль у збільшенні фінансових показників підприємства. Раціонально розроблені стратегії залучення нових клієнтів і збереження існуючих можуть призвести до збільшення прибутку при обмежених витратах.*

Детальне розглядання кожного з цих напрямів покращення управління може призвести до бажаного результату. Важливо стимулювати ініціативу керівництва і співробітників, нагороджувати їх за вдалі ідеї. Це сприяє створенню колективу, який зацікавлений в ефективній роботі підприємства наразі та у майбутньому [].

Нижче наведені фактори, на які слід звертати увагу при намаганні підвищити ефективність управління підприємством:

*Збільшення мотивації співробітників:* Крім фінансових заохочень за високий результат роботи, необхідно сприяти підвищенню кваліфікації персоналу. Вибір правильних навчальних курсів допоможе підвищити компетентність співробітників, що є кращим рішенням, ніж пошук нового персоналу з вищим рівнем знань, навичок і досвіду.

*Децентралізація влади для управлінців на місцях:* У разі, якщо підприємство має філії в різних містах, одному вищому менеджеру може бути важко контролювати управлінські процеси на всіх рівнях. Зручно передавати більше відповідальності і влади місцевим управлінцям. Такий підхід також можна застосовувати щодо керівників різних відділів на великих підприємствах.

*Використання досягнень на користь:* Топ-менеджерам рекомендується відвідувати виставки, де представляються нові розробки і технології у галузі. Своєчасне оновлення матеріально-технічної бази підприємства допоможе збільшити виробничі потужності без збільшення витрат ресурсів.

*Залучення інвесторів:* Додаткові фінансові ресурси можуть підвищити рентабельність підприємства та сприяти його розвитку.

*Підвищення лояльності та продуктивності персоналу:* Багато роботодавців не приділяють уваги організації відпочинку для співробітників.

Важливо надавати персоналу можливість відвідувати різні санаторії та відпочинкові бази за спеціальними умовами. Це допоможе зменшити кількість лікарняних та підвищити працездатність. Корпоративні заходи і святкування

важливих подій також сприяють згуртуванню колективу і позитивно впливають на ефективність управління підприємством.

Отже, для підвищення ефективності управління підприємством слід впроваджувати зміни в кількох аспектах одночасно: модернізація виробництва, покращення маркетингу та збуту, підвищення мотивації персоналу, залучення ініціатив на різних рівнях управління, привернення інвестицій, розвиток навичок управління топ-менеджменту та забезпечення інформаційної прозорості в стосунках з персоналом.

### **1.3 Вплив діджиталізації на виконання управлінських функцій в аграрних підприємствах**

Сьогодні ми спостерігаємо найсуттєвіше явище нашої епохи, а саме - діджиталізацію. Це трансформація, яка призначена спростити наше щоденне життя і зробити бізнес більш продуктивним. Вона дає можливість перетворити величезні обсяги інформації в структуровані дані і полегшити роботу для всіх видів підприємств, включаючи аграрний сектор з його власними особливостями та вимогами до управління. Діджиталізація в сільському господарстві радикально змінює спосіб організації збору, обробки, зберігання та використання інформаційних даних. Це допомагає зменшити витрати на виробництво та підвищити продуктивність, а, отже, і прибутковість.

Україна переживає перехідний період в розвитку цифрової трансформації, який відзначається заміною класичної IT-індустрії новою фазою діджиталізації. Цей процес впливає не лише на економіку, але і на суспільство взагалі. Діджиталізація бізнесу включає в себе перетворення в способи комунікації, ідеї, моделі та функції компаній. Вона приводить до переосмислення підходів до виробництва, постачання, реалізації товарів та послуг, а також до стратегій маркетингу і управлінських рішень. Важливою особливістю цього процесу є глибока інтелектуалізація, роботизація, зростання важливості цифрових технологій та інновацій.



Світові тенденції розвитку в галузі діджиталізації включають два основних напрямки: підвищення продуктивності та створення абсолютно оцифрованих підприємств. *Підвищення продуктивності:* Використання сучасних технологій в бізнесі спрямоване на скорочення загальних витрат і збільшення прибутку. Діджиталізація надихає компанії до вдосконалення своєї діяльності вже в межах існуючого сектору. Це означає, що вони можуть досягати своїх цілей з меншими зусиллями, оскільки діджиталізація руйнує бар'єри і спрощує перехід до більш високого рівня управління підприємством.

Оцифрування даних також трансформує методи ведення бізнесу, і в даний момент багато компаній мають можливість легко вийти в лідери з мінімальними витратами, завдяки діджиталізації виробництва. *«Цифрові підприємства»:* Інший ключовий напрямок – створення «цифрових підприємств». Вони базуються на хмарних технологіях і функціонують на відстані. У сучасній економіці важко вижити для компаній, які не цифрові. Тому зростає попит на хмарні сервіси, оскільки вони допомагають підприємствам впроваджувати цифрові рішення та забезпечувати ефективну роботу на віддаленій основі.

Етапи діджиталізації можна розглядати як поетапний розвиток агробізнесу у контексті нових технологій. Все розпочинається з першого етапу, де інформація стихійно оцифровується. З часом ця оцифрована інформація нагромаджується, утворюючи великі обсяги даних, відомі як Big Data (другий етап). Проте, на цьому етапі може виникати проблема неструктурованості даних, що ускладнює роботу з ними.

Третій етап полягає у систематизації та групуванні цих великих обсягів Big Data, що дозволяє агропідприємствам відповідати світовим технологічним тенденціям. Проте, повна цифрова трансформація (четвертий етап) є кінцевою метою для кожного агрокомпанії. На цьому етапі вся бізнес-діяльність проводиться в цифровому форматі, дозволяючи агропідприємствам працювати без прив'язки до офісу, вести всі комунікації в онлайн-режимі та здійснювати всі завдання у цифровому середовищі.

Перехід до цього останнього етапу діджиталізації спрощує роботу і зменшує витрати, проте вимагає систематичного перетворення даних впродовж попередніх етапів.

В ГІС 6 Агро включає кілька модулів, що надають функціональні можливості для обліку земельних ділянок, сівозміни полів, різних видів власності та управління земельними ділянками. Також, воно дозволяє контролювати терміни дії договорів оренди та обмінювати інформацією з іншими системами. Додатково, надає розширені аналітичні і пошукові інструменти, що спрощують знаходження ділянок, аналіз інформації та генерацію звітів. Це програмне забезпечення сприяє одночасному зменшенню витрат компанії та поліпшенню її продуктивності, що робить його першим кроком у процесі діджиталізації бізнесу.

### Програми для діджиталізації агробізнесу



Рис. 1.2. Програми для діджиталізації агробізнесу

Джерело: сформовано автором

Після ГІС 6 Агро, наступним можливим кроком на шляху до діджиталізації бізнесу може бути впровадження ГІС 6 ВЕБ. Ця версія програми дозволяє налаштовувати інтерфейс під потреби компанії та пропонує спрощений функціонал порівняно з ГІС 6 Агро, що сприяє більш швидкому отриманню всіх можливостей рішення. ГІС 6 ВЕБ дозволяє ведення обліку земельних ділянок, стежити за термінами оренди, заповнювати необхідні атрибути та контролювати сівозміну полів в режимі онлайн. Перевагою цієї

версії є наявність модуля Rest API для взаємодії з іншими системами і синхронізації даних між ними.

Професійний сервіс PreAgri створений для продуманого планування, моніторингу та аналізу польових робіт, що дозволяє керувати процесом внесення насіння, добрив, гербіцидів та контролювати витрату пального і робочого часу. Основними можливостями цієї програми є можливість обміну даними з польовим обладнанням, моніторинг індексу NDVI (індексу вегетації), відстеження руху техніки та автоматична генерація аграрних звітів для всього земельного фонду підприємства. Використання цієї системи дозволяє підприємству ефективніше використовувати ресурси, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність завдяки точнішому та інформаційно збагаченому плануванню польових робіт.

Отже, результати роботи агропідприємств з системами PreAgri і ГІС 6

Агро демонструють, що систематизація та групування даних вже зараз допомагають підприємствам зменшити витрати на документацію, спростити процеси роботи з інформацією, підвищити ефективність та прибутковість. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, що є основною метою для кожного учасника ринку.

Сучасне сільське господарство активно використовує інформаційно-комунікаційні технології, включаючи аграрні цифрові платформи, мобільні додатки та месенджери. Аграрні мобільні додатки, зазвичай, призначені для полегшення пошуку бізнес-партнерів, здійснення ринкових досліджень, пошуку постачальників сировини, насіння, добрив та покупців для продукції. Наприклад, додаток AgroPoint дозволяє користувачам легко знаходити необхідні послуги та знаходити партнерів у сільському господарстві в будь-якому регіоні країни. Цей додаток доступний для платформ Android і iOS через магазини додатків Play Market і App Store.

Для компанії «Гімак Агро Україна» пропонуємо розробку додатку для смартфонів для простого і швидкого виявлення можливого дефіциту поживних речовин в культурах, версія якого буде доступна для завантаження

в App Store та Google Play. Користувачі мають можливість переглядати високоякісні фотографії, які ілюструють дефіцит поживних речовин у рослинах. Додаток Тімак Агро Україна включає розширені функції фільтрації, що дозволяють користувачам категоризувати фотографії залежно від симптомів, їх розташування на рослині або передбачуваної причини симптомів.

Додаток також забезпечує цінні рекомендації щодо внесення добрив для ефективного усунення виявленого дефіциту поживних речовин. Крім того, додаток надає інформацію про альтернативні продукти, які можуть бути використані для профілактики подібного дефіциту на наступних етапах росту рослин. Такий підхід допомагає сільським господарствам та садівникам узгоджувати свої дії і забезпечувати здоровий ріст та врожайність рослин.

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ТІМАК АГРО УКРАЇНА»

### 2.1 Аналіз фінансово-господарського стану та оцінка конкурентоспроможності продукції

ТОВ «Тімак Агро Україна» - українська компанія, що спеціалізується на виробництві та постачанні добрив для сільського господарства. Компанія була заснована в 2013 році як дочірня компанія французької групи компаній Roullier. Юридична адреса компанії: Україна, 02002, місто Київ, вул. Амурська, будинок 6-л.

Тімак Агро Україна є однією з провідних компаній у сфері сільськогосподарських послуг та аграрних технологій на території України. Компанія спеціалізується на розробці та виробництві засобів захисту рослин, добрив та агрохімічних продуктів. Історія компанії розпочалася більше десяти років тому, і протягом цього часу вона зуміла здобути визнання як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. За цей період розвитку, Тімак Агро Україна довела свою надійність та стабільність як партнера для сільськогосподарських підприємств різних масштабів.

Компанія об'єднує 155 співробітників, з яких 124 працюють у всіх регіонах України, надаючи підтримку та консультації кінцевим споживачам - сільгоспвиробникам. Тімас Агро займає провідні позиції серед виробників добрив та біостимуляторів завдяки своїй якості та інноваційним підходам в годуванні рослин.

Заснована на багаторічному досвіді, компанія розробляє, виробляє та тестує більше 50 продуктів для різних типів ґрунтів, кліматичних зон, культур та систем землеробства. Їх продукція відрізняється власними розробками, використанням якісної сировини, різноманітністю форм та балансованими формулами.

Унікальні характеристики продукції Тімас Агро включають покриття всіх сегментів культур, можливість застосування в різних умовах вирощування, різноманітні препаративні форми та екологічність виробництва.

Їхні продукти дозволяють рослинам засвоювати всі необхідні елементи завдяки комплексній формулі, що включає поживні речовини, біостимулюючий комплекс та захист від діючої речовини.

Крім постачання високоякісних продуктів для сільгоспвиробників, ТОВ «Тімак Агро Україна» надає висококваліфіковану агрономічну підтримку на основі світових інновацій. Цей підхід сприяє розвитку українського аграрного сектору завдяки передовим розробкам та знанням.

Зауважується, що продажі Компанії наростають серед клієнтів з більшим земельним банком: у 2020 році 52% реалізації припадало на клієнтів < 1 000 га, в той час як у 2021 році цей показник склав лише 25%, а решта 75% становили сільгоспвиробники з розміром > 1000 га.

Протягом 2021 року ТОВ «Тімак Агро Україна» розширило свій штат, прийнявши на роботу 60 нових працівників, включаючи 40 консультантів з живлення рослин та 4 керівників регіональних відділів з продажу. Загальний розмір команди збільшився на 18%, а кількість консультантів з живлення рослин зростає на 16% порівняно з аналогічним періодом 2020 року.

Показник плинності працівників ТОВ «Тімак Агро Україна» в 2021 році склав 18,5%, в той час як серед консультантів з живлення рослин цей показник становив 20%. Зазначено, що протягом трьох років поспіль плинність серед консультантів з живлення рослин не перевищує 20%, що свідчить про зростання стабільності та рівня експертизи. З 2017 року штат консультантів з живлення рослин збільшився з 36 працівників до 101 у 2021 році.

Одним з основних фокусів ТОВ «Тімак Агро Україна» є утримання та розвиток своєї команди. Протягом року впроваджувалися різноманітні інструменти, спрямовані на створення конкурентоспроможних та комфортних умов праці. Станом на 31 грудня 2021 року 49% працівників працюють в компанії більше 2 років. Серед консультантів з живлення рослин цей показник становить 42%, для регіональних керівників - 46%, а для агрономів-консультантів - 50%, що свідчить про успішність впроваджених підходів.

Згідно з результатами вихідного інтерв'ю, 63% колишніх працівників, які покинули Компанію в 2021 році, виражають готовність розглянути ТОВ «Тімак Агро Україна» як потенційного роботодавця у майбутньому. Також відзначено, що 96% звільнених осіб готові рекомендувати Компанію своїм друзям чи знайомим як привабливого роботодавця, що свідчить про високий рівень їхньої лояльності.

Всесвітній Центр інновацій Roullier (СМІ) був заснований у 2015 році в Сен-Мало, Франція. Він розташований поруч із штаб-квартирою групи компаній Roullier, що дозволяє ефективніше координувати інноваційні процеси. СМІ Roullier має два великих дослідницьких центри: один зосереджений на живленні рослин, а інший - на харчуванні тварин.

Центр живлення рослин займається розробкою добрив і поліпшувачів ґрунтів. У ньому працює міжнародна команда науковців з хімії, біохімії, молекулярної біології та мікробіології, а також сільськогосподарські інженери. Вони співпрацюють з університетами та інститутами по всьому світу, щоб розробляти високотехнологічні продукти, які відповідають потребам сільськогосподарських культур на всіх континентах. -

Основна місія компанії полягає в підтримці сталого розвитку аграрного сектора України шляхом надання сільськогосподарським виробникам інноваційних рішень та високоякісних продуктів. Відповідальність перед клієнтами та зобов'язання досягати найкращих результатів здійснюються компанією через постійні дослідження, розробки та впровадження нових технологій у свою продукцію. Основним видом діяльності ТОВ «Тімак Агро Україна» є вирощування сільськогосподарських культур чи інших сільськогосподарських операцій, але конкретну інформацію можна знайти в статуті компанії або в державному реєстрі підприємств.

Ліквідність підприємства визначає його здатність ефективно реалізувати активи та отримати грошові кошти для виконання своїх фінансових зобов'язань. Це відображає співвідношення величини його високоліквідних активів (гроші, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) та

короткострокової заборгованості. Оцінка перспективної ліквідності включає порівняння активів, які реалізуються повільно, із довгостроковими зобов'язаннями, які включають майбутні надходження та платежі. Аналіз ліквідності балансу та розрахунок коефіцієнтів ліквідності для ТОВ "Тімак Агро Україна" представлено в таблиці 2.1 та таблиці 2.2 відповідно. Ці дані дозволяють отримати уявлення про тенденції зміни фінансового стану підприємства протягом кількох періодів.

Таблиця 2.1

## Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Тімак Агро Україна»

Джерело: на основі даних підприємства

Актив	Код рядка	На поч. пер., тис грн	На кін. пер., тис грн	Пасив	Код рядка	На поч. пер., тис грн	На кін. пер., тис грн	Платіжний надлишок/недостача: на початку пер., тис грн; На кінці пер., тис грн		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Найбільш ліквідні активи (A1)	1165 1160	186	74 543	Негайні пасиви (П2)	1615- 1660 1690	100 078	203 304	- 90 892	-128 761	
Активи, що реалізуються повільно (A3)	1120	70	105	Короткострокові пасиви (П2)	1600	165	0	93	130	
	1125	022	875		297					
	1130									
	1135									
	1145					1610				
Активи, що реалізуються важко (A4)	1155			Довгострокові пасиви (П3)	1500	0	0	100	217	
	1190				1515					
	1100	100	23		1515	- 63	44	94	949	
Активи, що важко реалізуються (A4)	1100	217	768	Постійні пасиви (П4)	1495	449	609		-882	
	1170				1520					
	1095	31	43		1525					
	500	727			1665					
Баланс	1300	201	247	Баланс	1700	201	247			
	925	925	913		1900	926	913			



Фінансово стійким можна вважати підприємство, яке, користуючись власними ресурсами, може покрити свої запаси та витрати, уникнути невиправдані кредиторської заборгованості та своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Компанія провела аналіз ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, що є ключовим для будь-якого користувача фінансової звітності. Для оцінки цих аспектів використовується комплекс оціночних показників, визначених на основі Балансу Компанії (Форма №1).

Зокрема, використовуються три наступні коефіцієнти:

*Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) ( $K_n$ ):*

- Показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити, реалізуючи усі свої оборотні активи. Також вказує, скільки гривень оборотних коштів припадає на кожну гривню поточних зобов'язань.

*Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності ( $K_{шл}$ ):*

- Показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів, таких як грошові кошти та їх еквіваленти, фінансові інвестиції та кредиторська заборгованість.

*Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності ( $K_{абс}$ ):*

- Показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити своїми грошовими коштами негайно.

Основним джерелом ліквідності Компанії є товарні запаси, які в середньому конвертуються в грошові кошти протягом 3-4 місяців. Придбання товарних запасів від заводів-виробників з групи та їх накопичення на балансі відбувається переважно перед весняними та осінніми посівними кампаніями для максимізації продажів.

Імпорт та поточні потреби в основному фінансуються за допомогою кредитних лімітів у банківських установах, що відповідає фінансовій стратегії Компанії (використання позикових коштів). Всі позичені кошти є короткостроковими, з строком погашення до 1 року. Коефіцієнт покриття

покращився в 2021 році і склав 1, що відповідає рекомендованому нормативному значенню.

Для оцінки фінансової стійкості Компанії доцільно використовувати такі показники:

*Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Кавт)* - відображає, яка частина загальних вкладень у підприємство є власним капіталом, що характеризує фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

*Коефіцієнт фінансової стійкості (Кф.с)* - відображає співвідношення власних та залучених коштів, інвестованих у діяльність підприємства. Цей показник характеризує здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування.

*Коефіцієнт ефективності використання активів (Кеа)* вказує на те, який чистий прибуток підприємство отримує в середньому за кожну гривню, вкладену в його діяльність. Цей показник відображає ефективність використання загальних вкладень у діяльність підприємства.

*Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу (Кевк)*, також відомий як коефіцієнт прибутковості власного капіталу, вказує на те, який чистий прибуток підприємство отримує в середньому за кожну гривню власного капіталу. Цей показник відображає ефективність використання власних інвестицій підприємства та його прибутковість, незалежно від джерел походження цього капіталу.

*Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів (Кн/об)* характеризує взаємозв'язок між необоротними та оборотними активами підприємства.

Таблиця 2.2 містить оцінку фінансової стійкості компанії по даних балансу.

Таблиця 2.2

## Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Тімак Агро Україна»

№ п/п	Показники	Індекс показника	Порядок розрахунку показника	Оптимальне значення	На початок року	На кінець року
1	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Кавт	<u>Власний капітал</u> Підсумок балансу	> 0,5	(0,31)	0,18
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	Кф.с	<u>Власний капітал</u> Загальна сума зобов'язань	> 1,0	(0,24)	0,22
3	Коефіцієнт ефективності використання активів	Кеа	<u>Чистий прибуток</u> Активи	Зростання	0,06	0,44
4	Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу	Кек	<u>Чистий прибуток</u> Власний капітал	Зростання	(0,18)	2,42
5	Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	Кн/об	<u>Необоротні активи</u> Оборотні активи	-	0,18	0,21

Джерело: на основі даних підприємства

Протягом року спостерігалось збільшення коефіцієнта автономії з (0,31) до 0,18, що свідчить про те, що на кінець року у кожних ста гривнях вкладених активів 81 грн. представляють власні кошти Компанії (власний капітал). Крім того, коефіцієнт фінансової стійкості також зростає протягом року з (0,24) до 0,22. Остаточне значення цього коефіцієнту на кінець року вказує на те, що на кожну гривню залучених коштів припадає 0,22 грн. власних коштів.

На підставі розрахунків ТОВ «Тімак Агро Україна» можна зробити висновок, що фінансова стійкість та стабільність Компанії покращилися порівняно з минулим роком.

# Організаційну структуру управління ТОВ «Тімак Агро Україна» наведемо на рис. 2.1.

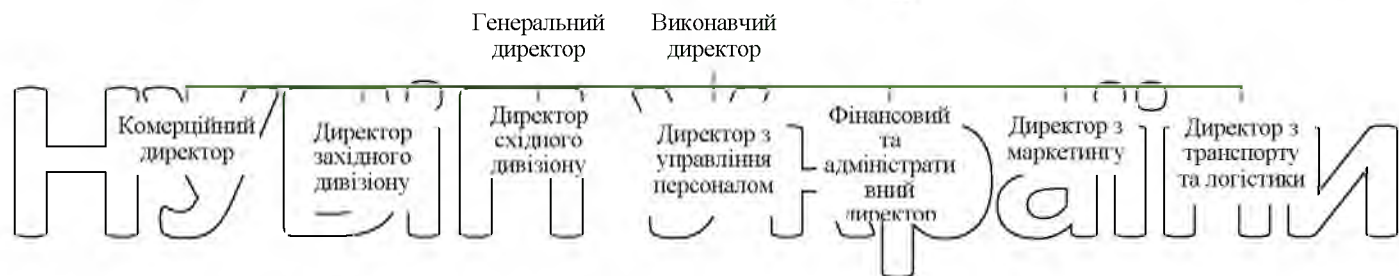


Рис.2.1. Організаційна структура підприємства

Дисервеле, сформоване в центрі

Компанія Тімак Агро Україна проводить активну маркетингову

діяльність, спрямовану на підвищення обізнаності українських аграріїв про її

продукцію. Компанія бере участь у виставках та семінарах, а також проводить

рекламні кампанії в ЗМІ. Компанія також співпрацює з аграрними

університетами та науковими установами, щоб розвивати науков дослідження

в галузі агрономії та сприяти впровадженню сучасних технологій у сільському

господарстві. Тімак Агро Україна бере активну участь у соціальних проектах,

спрямованих на розвиток сільського господарства та підвищення якості життя

сільського населення. Компанія підтримує освіту та науку в галузі агрономії,

а також надає допомогу сільським громадам.

Тімак Агро Україна активно співпрацює з міжнародними донорами та

партнерами, організаціями, для забезпечення високого рівня інновацій та

підтримки розвитку аграрного сектору країни. Компанія визначається своїми

принципами корпоративної соціальної відповідальності, активно

підтримуючи різні соціальні проекти та благодійність у сільських регіонах.

Зелений підхід та реалізація екологічних ініціатив є важливою складовою

діяльності компанії.

Якість продукції є одним з найважливіших факторів, що визначає

конкурентоспроможність. Продукція Тімак Агро Україна відповідає

європейським стандартам якості та сертифікована відповідно до міжнародних вимог. Компанія постійно впроваджує інноваційні технології виробництва добрив, що дозволяє їй випускати високоякісну продукцію.

Якість продукції конкурентів також є високою. Yara є світовим лідером у виробництві добрив, і її продукція відповідає найвищим стандартам якості.

Макош також має багаторічний досвід виробництва добрив, і її продукція є популярною серед українських аграрів. Ерідон спеціалізується на виробництві органічних добрив, які є безпечними для навколишнього середовища і сприяють підвищенню родючості ґрунтів.

### **Оцінка конкурентоспроможності продукції:**

Компанія «Тімак Агро Україна» вивчає якість своєї продукції, порівнюючи її із встановленими стандартами якості в сільському господарстві. Система контролю якості служить гарантом високої якості продукції та визначає нормативи для виробничих процесів. Аналіз очікувань споживачів включає в себе маркетингові дослідження та зворотний зв'язок від клієнтів через відгуки та скарги.

Важливим є визначення конкурентного положення компанії. Для досягнення цієї мети корисним є проведення SWOT-аналізу, що включає оцінку сильних та слабких сторін підприємства, виявлення зовнішніх можливостей та аналіз існуючих загроз.

Стратегії вдосконалення включають в себе впровадження інновацій в виробництво та активне реагування на ринкові тенденції. Зокрема, можливе розширення асортименту продукції та введення нових технологій для поліпшення якості продукції. Важливим елементом є також моніторинг ризиків і можливостей, зокрема врахування економічних та політичних ризиків, що можуть впливати на фінансовий стан компанії, а також визначення можливостей для розвитку та покращення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз підприємства

**Сильні сторони (Strengths)**

Технологічна інноваційність  
Здатність впроваджувати сучасні технології у виробництві та управлінській діяльності.

Має потужну виробничу базу та постійно впроваджує інноваційні технології виробництва добрив, що дозволяє випускати продукцію високої якості, яка відповідає європейським стандартам.

Якість продукції:

Високий стандарт якості сільськогосподарської продукції.

Ефективне ланцюжок постачання:  
Добре організований ланцюжок постачання та виробничі процеси.

Активна маркетингова діяльність.

Компанія проводить активну маркетингову діяльність, спрямовану на підвищення обізнаності аграріїв про свою продукцію

Сильна команда професійно підготовлені консультанти з живлення рослин, які працюють у партнерстві з дистриб'юторами і забезпечують консультації та послуги моніторингу для агровиробників

**Слабкі сторони (Weaknesses)**

Низька видимість на ринку:

Можлива недостатня промоція продукції та відсутність агресивної маркетингової стратегії.

Обмежена географія збуту:

Наявність обмежень у розширенні географії збуту.

Залежність від екологічних умов:

Залежність від погодних умов та інших екологічних факторів.

**Можливості (Opportunities)**

Розширення асортименту:

Введення нових видів продукції для розширення асортименту.

Глобальна експансія:

Можливість виходу на міжнародний ринок та залучення нових клієнтів.

Цифрова маркетингова стратегія:

Використання цифрових технологій для підвищення видимості та рекламування продукції.

**Загрози (Threats)**

Зростання конкуренції:

Збільшення конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції.

Зміни у законодавстві:

Можливі зміни в законодавстві, що можуть вплинути на умови виробництва та збуту.

Нестабільні ринкові умови:

Неусталені ринкові умови та коливання цін на сільськогосподарські товари.

*Джерело: сформовано автором*

НУБІП України

Узагальнюючи, комплексний аналіз фінансово-господарського стану та конкурентоспроможності продукції "Тімак Агро Україна" служить основою

для стратегічного планування та подальшого підвищення успішності компанії

в сільському господарстві

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## 2.2 Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства «Тімак Агро Україна» в умовах діджиталізації

На 31.12.2021 року загальна кількість працівників ТОВ «Тімак Агро Україна» становила 155 осіб, з них 101 – консультанти з продажу.

Співвідношення жінок та чоловіків складало 26% і 74% відповідно, а середній вік працівників становив 35 років.

Компанія впровадила систему структурованого пошуку та відбору персоналу, а також систему адаптації нових працівників. За результатами опитування, новоприйняті співробітники оцінюють перше враження від компанії на рівні 4,58 з 5, а процес працевлаштування – на рівні 4,79 з 5, що свідчить про їхнє позитивне сприйняття.

Кожен новий працівник отримує супровід від наставника, індивідуальний план адаптації та доступ до навчальної бази ТОВ «Тімак Агро Україна». У 2021 році застосовувались різноманітні заохочення, такі як ринковий рівень заробітної плати, річні та інші бонуси, медичне страхування, мобільний зв'язок, службові автомобілі (для певних посад), корпоративні подарунки та інші. Крім того, компанія надає можливість вивчення іноземних мов та корпоративний оляг для певних категорій посад.

Система корпоративного навчання та розвитку працівників включає регулярне навчання відповідно до займаної посади, наставництво, визначення та нагородження працівників за їхні досягнення, щорічну оцінку розвитку та результативності. Додатковою мотивацією служать корпоративні заходи, додатково оплачувані дні відпустки та можливість роботи у дистанційному форматі для певних категорій посад.

Упродовж 2021 року було проведено ряд навчань для розвитку персоналу:

Тренінги з агрономії та продуктів ТОВ «Тімак Агро Україна» охопили 16 загальних тренінгів.



Профільні підрозділи провели 14 тренінгів, зокрема тренінги з розвитку навичок та компетенцій, фасилітацію для команди проєкт менеджерів та засідання «Клубу експертів ТАУ» на тему «Біостимулятори».

Одночасно було проведено навчання по плодовим багаторічним насадженням спільно з Таврійським Державним Аграрним Університетом у місті Мелітополь, що становить і початковий захід.

У той же період були проведені заходи з охорони праці та безпеки:

- Навчання та перевірка знань з охорони праці для керівників структурних підрозділів, генерального директора та інженера з

охорони праці.

- Перевірка знань з електробезпеки для відповідальної особи за електрогосподарства.

- Навчання та перевірка знань з пожежної безпеки для керівників структурних підрозділів, генерального директора та інженера з

охорони праці.

- Актуалізація внутрішньої документації системи управління охороною праці та пожежною безпекою відповідно до чинного законодавства.

- Проведення інструктажів з охорони праці та пожежної безпеки, вимір опору ізоляції, дроту та опору мереж заземлення, придбання вогнегасників та іншого пожежного інвентарю.

- Організація обстеження вогнегасників, придбання та комплектування аптечок, розробка та виготовлення планів евакуації на випадок пожежі, проведення випробувань систем протипожежного захисту.

За результатами дослідження рівня задоволеності працівників (ENPS) у

2021 році загальний рівень задоволеності від роботи у Компанії склав 4,5 з 5.

Працівники відзначають себе частиною сильної, стабільної та безпечної команди, обладнаної необхідними інструментами для реалізації своїх

обов'язків, та виражають задоволення від співпраці з командою та колегами (4,6 з 5).

Упродовж 2021 року проводився аналіз діючих процесів у компанії та внесені корективи з метою підвищення продуктивності працівників. Зміни враховують вимоги та обмеження, пов'язані з безпекою працівників під час пандемії COVID-19.

Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства «Тімак Агро Україна» в умовах діджиталізації може включати наступні аспекти:

**Використання сучасних технологій:** Завдяки діджиталізації аграрні підприємства можуть впроваджувати сучасні технології, такі як точне землеробство, моніторинг рослин, супутникове зондування тощо.

Обґрунтування цього заходу може полягати в тому, що використання цих технологій дозволяє підвищити врожайність та знизити витрати, що призводить до збільшення прибутку.

**Забезпечення якості продукції:** Діджиталізація дозволяє здійснювати моніторинг росту та розвитку рослин, що сприяє покращенню якості продукції. Обґрунтування цього заходу полягає в тому, що висока якість продукції привертає більше клієнтів та споживачів.

**Ефективне використання ресурсів:** Діджиталізація дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів, таких як добрива, вода, енергія та робоча сила. Обґрунтування цього заходу полягає в тому, що ефективне використання ресурсів допомагає знизити витрати та підвищити прибуток.

**Розширення ринків збуту:** Діджиталізація дозволяє знаходити нових замовників та споживачів для продукції аграрного підприємства, а також розширювати асортимент на екологічні та органічні культури. Обґрунтування цього заходу полягає в тому, що це робить підприємство менш вразливим до коливань на ринку та забезпечує стійкість у виробництві та збуті.

Оптимізація управління бізнес-процесами: Впровадження цифрових технологій також дозволяє оптимізувати управління бізнес-процесами, що поліпшує ефективність та призводить до зменшення витрат. Обґрунтування цього заходу полягає в тому, що оптимізовані бізнес-процеси допомагають підприємству зосередитися на важливих завданнях та досягти більшої конкурентоспроможності.

Навчання персоналу: Для успішної діджиталізації підприємства, важливо мати кваліфікований персонал, який розуміє цифрові технології.

Тому обґрунтування заходів також може включати навчання персоналу та підвищення їхньої кваліфікації для ефективного використання цих технологій.

Загальний висновок може бути таким, що заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства «Тімак Агро Україна» в умовах діджиталізації є важливими для забезпечення стійкого розвитку та збільшення прибутку цього підприємства.

Діджиталізація аграрного сектору економіки є одним із основних трендів сучасності. Вона дозволяє аграрним підприємствам підвищити ефективність виробництва, оптимізувати витрати та розширити ринки збуту.

Тімак Агро Україна є одним з провідних виробників і постачальників добрив для сільського господарства в Україні. Компанія має потужну виробничу базу, широкий асортимент продукції та активну маркетингову діяльність.

Для подальшого підвищення конкурентоспроможності продукції Тімак Агро Україна в умовах діджиталізації необхідно впровадити такі заходи:

1. Розширення асортименту продукції з використанням цифрових технологій

Тімак Агро Україна найефективніше використовувати цифрові технології для розробки нових видів добрив, які відповідають потребам сучасного сільського господарства. Наприклад, компанія може використовувати штучний інтелект для створення добрив, які забезпечують максимальну ефективність використання поживних речовин рослинами.

## 2. Розвиток цифрових каналів продажів

Тімак Агро Україна може використовувати цифрові канали продажів, щоб налагодити прямий зв'язок з аграріями. Наприклад, компанія створити онлайн-магазин, через який аграрії зможуть замовляти добрива та отримувати консультації від агрономів.

## 3. Запровадження цифрових систем управління виробництвом

Тімак Агро Україна може використовувати цифрові системи управління виробництвом, щоб підвищити ефективність виробництва добрив. Наприклад, компанія може використовувати штучний інтелект для оптимізації процесів виробництва та контролю якості продукції.

## 4. Розвиток цифрових маркетингових кампаній

Цифрові маркетингові кампанії зможуть підвищити обізнаність аграріїв про свою продукцію. Наприклад, компанія може використовувати соціальні мережі та таргетингову рекламу, щоб звертатися до цільової аудиторії. Реалізація цих заходів дозволить Тімак Агро Україна підвищити конкурентоспроможність своєї продукції в умовах діджиталізації.

Конкретні приклади реалізації заходів – розширення асортименту продукції з використанням цифрових технологій

Тімак Агро Україна може використовувати штучний інтелект для розробки нових видів добрив, які відповідають потребам сучасного сільськогосподарства. Наприклад, розробити добрива, які містять мікроелементи в хелатній формі, що підвищує їхню доступність для рослин.

## Розвиток цифрових каналів продажів

Тімак Агро Україна може створити онлайн-магазин, через який аграрії зможуть замовляти добрива та отримувати консультації від агрономів. Онлайн-магазин може бути доступним як на веб-сайті компанії, так і у мобільному додатку.

## Запровадження цифрових систем управління виробництвом

Тімак Агро Україна може використовувати штучний інтелект для оптимізації процесів виробництва та контролю якості продукції. Наприклад,

компанія може використовувати штучний інтелект для прогнозування попиту на добрива, що дозволить їй оптимізувати виробництво та запаси продукції.

Розвиток цифрових маркетингових кампаній

Тімак Агро Україна може використовувати соціальні мережі та таргетингову рекламу, щоб звертатися до цільової аудиторії. Наприклад, компанія може створювати таргетовану рекламу, яка буде показуватися аграріям у соціальних мережах відповідно до їхніх інтересів та потреб.

Це лише деякі конкретні приклади реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції Тімак Агро Україна в умовах діджиталізації. Компанія може розробити інші заходи, які відповідають її стратегії розвитку та потребам ринку.

Оцінка очікуваної ефективності реалізації запропонованих заходів є критично важливою для визначення, наскільки ці заходи будуть корисними та доцільними для аграрного підприємства «Тімак Агро Україна». Для проведення такої оцінки можна використовувати наступні етапи та методи:

**Аналіз ініціативи:** Спочатку важливо ретельно проаналізувати кожен запропонований захід для діджиталізації. Це включає оцінку його реалізованості, вартості, технічних вимог та потенційних користей.

**Прогнозні розрахунки:** Важливо провести прогнози розрахунки ефективності кожного заходу. Це може включати оцінку очікуваних збільшень прибутку, зменшення витрат, покращення якості продукції, залучення нових клієнтів тощо.

**Ризики та невпевненість:** В оцінці ефективності також важливо враховувати можливі ризики та невпевненість, пов'язані з реалізацією заходів діджиталізації. Це може включати технічні ризики, ризики зміни ринкових умов, витрати на навчання персоналу тощо.

**Критерії успіху:** Визначення критеріїв успіху дозволяє чітко визначити, яким чином буде вимірюватися ефективність кожного заходу. Це може бути, наприклад, певний відсоток збільшення прибутку, покращення якості продукції, залучення певної кількості нових клієнтів тощо.

Вибір пріоритетних заходів: Після аналізу та оцінки кожного заходу, обираються ті, які найбільше відповідають меті створення фермерського господарства «Тімак Агро Україна» та є найбільш ефективними з точки зору вартості та користі.

Моніторинг та аналіз результатів: Після реалізації заходів діджиталізації важливо постійно моніторити та аналізувати їхні результати. Це допоможе вчасно виявити, чи досягаються поставлені цілі та коригувати стратегію, якщо необхідно.

Загальна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів діджиталізації допоможе підприємству "Тімак Агро Україна" приймати обґрунтовані рішення щодо внесення змін у свою діяльність з метою підвищення конкурентоспроможності та досягнення бажаних результатів.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1 Дослідження зарубіжного досвіду управління процесами діджиталізації підприємств та можливості його імплементації в Україні

Впровадження передових технологічних інновацій у процес управління бізнес-процесами на аграрних підприємствах не лише суттєво революціонізує підходи до сільськогосподарського виробництва, але також надає цьому сектору сільського господарства неповторний характер. На підставі проведення наукових досліджень щодо впровадження новітніх технологій у галузі сільського господарства та використання рішень штучного інтелекту в операційній діяльності підприємств, сучасний аграрний бізнес перетворюється на галузь, яка неперервно прагне досягати високого рівня точності та своєчасного використання інформаційних ресурсів. Процес розвитку цифрових технологій в аграрному секторі відкриває безмежні можливості для агропродуцентів, починаючи від швидкого збору та аналізу великих обсягів даних, і завершуючи можливістю прийняття обґрунтованих, важливих та своєчасних управлінських рішень [4,с.3].

Повна цифрова трансформація вже є фактичною необхідністю. Комп'ютерні технології стали неодмінною складовою у всіх аспектах суспільного життя, включаючи сферу державного управління. Сьогодні майже в кожному державному органі, службі або агенції є свої веб-сайти та бази даних. Технології в функціонуванні будь-якої сфери життя представляють собою комплексний набір методів та практик, які стосуються збирання, передачі, накопичення, обробки, зберігання, подання та використання інформації, використовуючи різноманітні технічні засоби.

Узагальнено, концепція «держава в смартфоні» вперше запрацювала в 2019 році, і за рік інтенсивного використання продемонструвала свою дієвість. У нашій країні навіть було створено новий орган влади - Міністерство цифрової трансформації України. Згідно з Положенням про Міністерство

цифрової трансформації України, схваленим Урядом України у вересні 2019 року (розпорядженням № 856), цей відомство відповідає за цифрову трансформацію всіх аспектів суспільного життя та оптимізацію систем державного управління шляхом впровадження систем електронного документообігу та удосконалення інструментів електронної ідентифікації [3].

Аналітичний аналіз і статистика чітко свідчать, що Україна визнана вагомою силою в аграрній сфері. На нашій території розташовано надзвичайно велику частину орних земель, яка становить 11% від усіх орних земель в Європі. Це створює потенціал для забезпечення продовольством значної кількості людей – приблизно 140 мільйонів осіб. І, що найважливіше, шляхом вдосконалення системи управління аграрним сектором Україна може здобути провідні позиції в Європейському Союзі. Проте на цій перспективній стежці виникає низка складних проблем, які потребують компетентного дослідження та ефективного вирішення. Успішне подолання цих викликів стане ключовим для реалізації потенціалу аграрного сектора України та її подальшого росту і розвитку в Європі. В такій обстановці Україна має вражаючий потенціал для розвитку сільського господарства та досягнення конкурентних переваг на міжнародному рівні [4, с. 164].

Однак, існуюча система управління в сільському господарстві України потребує значних модернізацій. Сучасні аграрні виробники все частіше вдаються до використання комп'ютерів, щоб отримати важливу інформацію, що сприяє більш ефективному процесу прийняття управлінських рішень з метою підвищення продуктивності в аграрному секторі.

Для кращого розуміння, інформаційні технології можна вважати ефективним інструментом для опрацювання та управління інформацією. Вони включають в себе різноманітні методи і прийоми використання комп'ютерної техніки для збору, пошуку, обробки, передачі та використання інформації.

Впровадження інформаційних технологій в аграрний сектор сприяє підвищенню продуктивності господарської діяльності.



Згідно з проведеними дослідженнями, використання високих технологій в аграрному секторі наразі залишається на відносно низькому рівні, приблизно 10-12%. У порівнянні з країнами-лідерами, такими як Австралія, США, Ізраїль, Нідерланди та Канада, де інформаційні технології вже широко використовуються в сільському господарстві, Україна ще має досить далекий шлях. Як приклад, в Сполучених Штатах понад 80% фермерів активно використовують інформаційні технології в своїй діяльності. У Японії та Південній Кореї впроваджено системи для контролю мікроклімату в теплицях, а також системи віддаленого моніторингу, які дозволяють фермерам регулювати параметри, такі як температура та вологість, з великої відстані. Навіть в Німеччині, використання інформаційних технологій в сільському господарстві призвело до збільшення врожаю на 30%, і при цьому витрати на мінеральні добрива скоротились на 30%, а витрати на інгібітори - на 50% [6. с 4].

На сучасному аграрному ринку в Україні великою популярністю користуються різні інноваційні рішення, такі як впровадження систем точного землеробства, використання аерозйомки для контролю якості посівів, ведення детальної історії оброблених полів для оптимального вибору культур, а також проведення лабораторних аналізів ґрунту для збору інформації про його хімічний склад. Застосування цих технологій відкриває можливості для збільшення врожайності та зменшення витрат на виробництво, завдяки зменшенню ресурсів, таких як паливо, насіння та добрива. Великою популярністю користується використання GPS-трекінгу та систем контролю витрат пального. Впровадження цих систем дозволяє в режимі реального часу відслідковувати та автоматизувати рухи техніки та ефективно контролювати витрати пального на кожен літр.

### 3.2 Створення моделі комплексного механізму діджиталізації управління в аграрних підприємствах

Для українських агробізнесменів, як і для їхніх зарубіжних колег, ефективне управління власним підприємством є вельми важливим завданням.

Швидкі зміни та розширення використання цифрових технологій на українському ринку створюють як нові можливості, так і виклики для сільськогосподарських підприємств. Проте, багато підприємств стикаються з викликами, оскільки не мають достатніх знань у галузі цифрових технологій і відсутні перевірені методики для їх успішного впровадження.

Глобалізація, міжгалузева інтеграція, орієнтація на клієнта, ефективне використання ресурсів і стрімкий розвиток цифрових технологій впливають на спосіб, яким сучасні підприємства сприймають своє місце в бізнес-середовищі. Вони віддають перевагу креативності, співпраці, простоті і гнучкості в своєму функціонуванні. В епоху, коли цифрова трансформація проникає в усі аспекти нашого життя, аграрний сектор не може залишитися поза увагою. Додатковою актуальною інформацією є те, що аграрний сектор поступово впроваджує цифрові рішення для оптимізації виробництва, ведення сільськогосподарської діяльності та взаємодії зі споживачами. Це включає в себе використання сучасних інформаційних технологій, систем точного землеробства та моніторингу, що сприяє підвищенню продуктивності та якості сільського господарства.

Сучасне сільське господарство стає сферою, яка швидко переходить від класичних методів до використання передових технологій. Ця трансформація створює нові можливості для впровадження інноваційних рішень та вирішення практичних завдань. Українські сільськогосподарські підприємства переходять до використання різноманітних інструментів і рішень сучасних цифрових технологій у своїй роботі.

Механізм цифровізації управління в сільськогосподарських підприємствах має декілька основних принципів, спрямованих на покращення

ефективності господарювання та конкурентоспроможності в цифровому економічному середовищі. Детально розпишемо ці принципи:



Рис.3.1. Принципи побудови механізму цифровізації процесу управління

Джерело: розроблено автором

Детально про дані принципи:

– Принцип рефлексії сприяє здатності отримувати об'єктивне уявлення про процедуру цифровізації управління і засвоювати необхідні технологічні процеси для успішного вирішення практичних завдань управління.

– Принцип обмеженої раціональності характеризується обмеженою спроможністю індивіда аналізувати значні обсяги інформації. У зв'язку з геометричним збільшенням обсягу інформації можуть виникати певні похибки та неточності, особливо враховуючи можливу асиметрію інформації та проблеми її достовірності та повноти.

– Принцип самоорганізації допомагає зберігати сталу роботу системи, формуючи корисні зворотні зв'язки. Цей принцип важливий для підтримання рівноваги і ефективності управління. Слід відзначити, що в рамках кібернетики принцип регулювання є ключовою складовою самоорганізації.

– Принцип безперервної адаптації впливає з потреби адаптуватися до постійно змінюючихся обставин та впровадження нових технологій. Цей принцип дозволяє вживати передбачальні дії в умовах стрімкого технологічного розвитку.

– Принцип диверсифікації включає в себе залучення різноманітних інструментів та алгоритмів у систему управління з можливістю зміни їх залежно від поточного розвитку та ефективності використання.

– Принцип самовизначення дає можливість вільно та незалежно вибрати інструменти цифровізації, що найкраще відповідають потребам підприємства.

– Принцип резервування ресурсів важливий для забезпечення необхідної ресурсної бази для впровадження управлінських інновацій.

– Принцип автоматизації процесів охоплює всі аспекти цифровізації управління та сприяє збільшенню оперативності та обґрунтованості у прийнятті рішень, а також зменшенню асиметрії інформації.

Задача визначення ефективного механізму цифровізації системи управління є однією з найважливіших, оскільки цей механізм повинен

враховувати всю складність взаємозв'язків і специфіку взаємодії різних об'єктів і суб'єктів управління в сільськогосподарських підприємствах. Тут важливо враховувати різноманітність і навіть суперечливість цілей, які потрібно досягти в результаті впровадження цифрової системи управління.

Ефективність механізму цифровізації управління не залежить лише від його структури, але також від того, як організаційний механізм працює всередині

цієї структури. Тому, щоб оцінити ефективність механізму цифровізації управління, потрібно також розглядати ефективність організаційного механізму.

НУБІП України

### Компоненти механізму цифровізації управління в с/г підприємствах

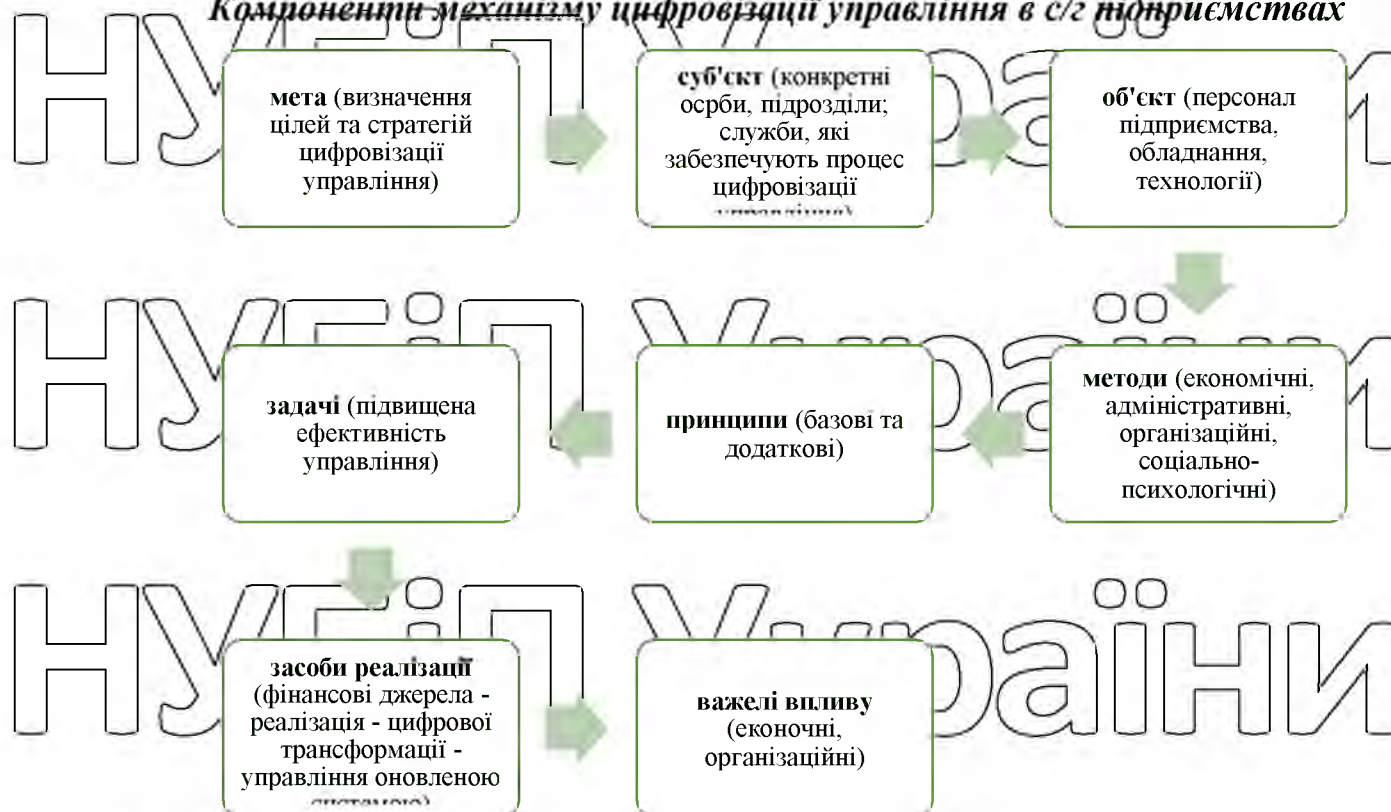


Рис. 3.2. Компоненти механізму цифровізації управління в сільськогосподарських підприємствах

Джерело: розроблено автором

Під час розробки та побудови високоефективного механізму цифровізації управління в сільськогосподарських підприємствах були враховані базові і додаткові принципи цифровізації управління. Ці принципи виступають фундаментом для адаптації до швидких змін, які вже відбуваються сьогодні і впливають на всі суб'єкти сільськогосподарського сектору.

Механізм цифровізації управління складається з таких компонентів: цілей, суб'єктів, об'єктів, методів, принципів, завдань, інструментів та засобів впливу.

### 3.3 Формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах діджитальних трансформацій

Ефективно розроблений механізм стратегічного управління агропідприємствами у контексті їх цифрової трансформації сприяє мобілізації різних аспектів потенціалу, таких як науково-технічний, інноваційний, фінансово-економічний, соціальний і організаційний.

Застосування цифрових технологій відбувається в різних сферах, таких як: Управління агровиробництвом - використання цифрових рішень допомагає ефективно керувати сільським господарством, включаючи оптимізацію процесів вирощування та урожайності. Рослинництво і тваринництво - цифрові технології можуть бути застосовані для покращення вирощування рослин і утримання тварин, забезпечуючи більшу продуктивність та якість.

Зберігання та переробка продукції - цифрові рішення допомагають вдосконалити процеси зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, зменшуючи втрати. Енергозабезпечення - використання цифрових технологій допомагає оптимізувати виробництво та споживання енергії в аграрному секторі. Сільське співтовариство - цифрова трансформація також

може покращити взаємодію та спільноту сільських жителів, сприяючи обміну інформацією та розвитку сільських громад. Наприклад, внаслідок впровадження технологій точного землеробства можливо досягти не лише економічної вигоди, але й підвищити продуктивність земельних ресурсів підприємства, регіону та країни. Це сприяє збільшенню виробництва корисних сільськогосподарських продуктів, що може мати позитивний вплив на національне здоров'я і благополуччя суспільства.

Системне та комплексне використання різноманітних комп'ютерних програм, таких як PreAgri, ГІС 6 Agro, ГІС 6 WEB та інші, допомагає підвищити продуктивність праці та результативність виробничо-економічної діяльності аграрних підприємств. Це відкриває широкі можливості, такі як ведення історії полів у цифровій формі, віддалене керування сільськогосподарською технікою, використання віддалених технологій для агротехнічних операцій,

збір та аналіз даних з метеостанцій, створення ортофотопланів, аналіз ґрунту і рослин за допомогою агрохімічних методів, супутникові зйомки та створення фото та відеоматеріалів для моніторингу сільськогосподарських культур.

При розробці та впровадженні стратегічних рішень важливо дотримуватися стандартного набору принципів, які враховують основні аспекти створення стратегії для підприємства:

1. Формулювання або перевірка місії підприємства.
2. Встановлення стратегічних цілей та завдань.
3. Оцінка зовнішнього середовища та визначення його впливу на функціонування підприємства.
4. Аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінка його потенціалу, ідентифікація сильних та слабких сторін діяльності.
5. Розгляд альтернатив та вибір стратегій для підприємства, включаючи бізнес-стратегії, що враховують плани та наміри підприємства, та подальшу уточнену цілей.
6. Розробка ресурсних та функціональних стратегій для забезпечення стратегічних цілей.
7. Створення загальної стратегії, що представляє собою узгоджений набір бізнес- та ресурсних стратегій підприємства.
8. Розробка стратегічного плану, в якому відображаються всі аспекти стратегічних рішень для подальшої реалізації.
9. Підготовка щорічного бюджету підприємства та забезпечення роботи його окремих підрозділів.

Перший крок у створенні стратегії цифрового розвитку, що є ключовим напрямом інноваційної політики підприємства, полягає у визначенні місії, основної мети та конкретних завдань діяльності. Кожну мету слід поділити на кілька менших завдань, залежно від їх складності. Додатково важливо встановити чіткі критерії, які дозволять оцінити результати та ефективність кожного окремого завдання.

Основна мета стратегії цифрового розвитку аграрного підприємства визначається через розглядання різних напрямків завдань, які спрямовані на досягнення конкретних результатів і вирішення важливих завдань в контексті цифрової трансформації. Розглянемо детально деякі із головних напрямків

завдань, які використовуються для визначення основної мети стратегії цифрового розвитку підприємства. Підвищення ефективності операцій, яке включає автоматизацію процесів виробництва, оптимізацію ланцюжків постачання та логістики, використання аналітики для покращення прийняття рішень, а також ефективне управління ресурсами. Розвиток нових продуктів і

послуг підприємства визначає свою основну мету як розробку нових цифрових продуктів або послуг, які задовольняють потреби клієнтів та відкривають нові ринки. Покращення взаємодії з клієнтами, тобто створення персоналізованих цифрових послуг для клієнтів, покращення обслуговування та комунікації з ними, а також підвищення рівня задоволеності клієнтів. Збільшення

конкурентоспроможності, дії яких спрямовані на підвищення конкурентоспроможності на ринку через ефективне використання цифрових технологій, а також розвиток нових стратегій продажу та маркетингу.

Підвищення ефективності управління та внутрішніх процесів сприятиме удосконаленню внутрішнього управління та спрощення робочих процесів для підвищення продуктивності та зниження витрат. Розвиток інноваційного середовища спрямовує дії на створення умов для стимулювання інновацій та креативності серед персоналу, щоб сприяти розробці нових ідей та рішень.

Для аграрних підприємств маркетингова стратегія повинна враховувати унікальні аспекти аграрного виробництва, які включають:

- Сезонність виробництва та велику залежність від природно-кліматичних умов, що призводить до непередбачуваних результатів виробництва.

- Тривалість операційного циклу виробництва продукції, з фінансовими результатами, які зазвичай фіксуються в кінці року.

- Високий рівень конкуренції в галузі, особливо на рівні географічних регіонів, через багато однотипних господарств.



- Циклічність виробництва продукції та взаємозв'язок між галузями аграрного виробництва.

- Різноманітність виробленої продукції, її цільову спрямованість та значущість для кінцевого споживача.

- Існування різних організаційних форм господарювання в галузі.

Стратегічні напрями розвитку агропідприємств включають в себе наступні аспекти.

- Підвищення продуктивності та ефективності виробничо-економічної діяльності підприємства.

- Виробництво високоякісної аграрної продукції, яка відповідає вимогам споживачів.

- Впровадження стандартів якості для аграрної продукції, що випускається.

- Впровадження стандартів для оптимізації процесів виробництва.

- Розширення ринків збуту шляхом експорту сільськогосподарської продукції.

- Модернізація матеріально-технічної бази підприємства.

- Забезпечення фінансово-економічної стійкості.

- Підвищення рівня освіти та кадрового рівня на підприємстві.

- Впровадження інноваційних технологій на основі цифрових рішень.

Ці стратегічні напрями покликані сприяти покращенню продуктивності та конкурентоспроможності агропідприємств, а також забезпечити високу якість продукції та ефективну роботу підприємства на цифровій основі.

У розробці управлінських рішень щодо впровадження цифровізації до управління бізнес-процесами потрібно ретельно розглянути та визначити наступні аспекти:

Забезпечення *інформаційних аспектів* у бізнес-процесах постачання та збуту включає в себе наступні елементи:

- Використання інтернет-платформ.

- Впровадження інформаційно-аналітичних систем.

- Використання безпілотних транспортно-логістичних систем.

- Застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

- Забезпечення кібербезпеки.

- Управління внутрішніми та зовнішніми ланцюгами постачання та збуту.

- Запровадження електронного документообігу.

- Підвищення рівня компетентності фахівців у галузі інформаційно-комунікаційних технологій

Забезпечення інформаційних аспектів у бізнес-процесах виробництва

включає такі аспекти:

- Розробка та оптимізація планів землекористування.

- Моніторинг виробничих операцій відповідно до агротехнологій.

- Забезпечення своєчасності та ритмічності постачання ресурсів.

- Використання інформаційних технологій (ІТ) та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у виробництві.

- Моніторинг і контроль за виконанням агротехнічних заходів.

- Створення процесних моделей для виробництва сільськогосподарських культур, включаючи бази даних та критерії оцінювання.

- Підвищення рівня компетентності фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій.

Ухвалення управлінських рішень щодо інформаційного забезпечення та їх подальша реалізація в діяльності аграрних підприємств є важливими процесами, які вимагають уважного аналізу та керівництва.

У процесі ухвалення виробничих рішень необхідно обмінюватися інформацією між різними аспектами агропідприємства, включаючи поля, ґрунт, культури, захворювання рослин, комахи, техніку, безпілотні літальні апарати, супутникові дані, метеопрогнози, добрива та засоби захисту рослин.

Для цього використовується цифрова платформа аграрного підприємства, яка включає необхідні програмні продукти для прийняття кінцевих управлінських рішень в рамках стратегічного планування. Отже, стратегічний розвиток

аграрних підприємств в сучасних умовах повинен базуватися на їх готовності до впровадження цифрових технологій.

**Мета стратегії ФГ «ТімакАгро» - підвищення ефективності управління за рахунок впровадження цифрових технологій**

Завдання для досягнення головної мети:

- 1) збільшення цінності ТОВ;
- 2) вдосконалення внутрішніх операційних процесів виробництва;
- 3) вдосконалення кадрових ресурсів підприємства;
- 4) виробництво продукції високої якості;
- 5) пошук нових замовників та споживачів наявної продукції;
- 6) пошук нових замовників та споживачів щодо асортименту на еко та органічні культури;
- 7) дотримання фізико-хімічних властивостей угідь;
- 8) збільшення продуктивності агрономічної екосистеми;
- 9) застосування новітньої цифрової техніки

*Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища*

Розширення асортименту за рахунок посівів еко рослин

Розширення асортименту за рахунок посівів органічних рослин

Біотехнології в рослинництво, розробка нових технологій

Впровадження органічного землеробства

*Співпраця фермерських господарств з науково-дослідними установами*

*Організація реалізації стратегії*

Вкладання фінансових ресурсів в розробку нових рослинних сортів, придбання цифрового обладнання та набуття спеціалізованих знань

Створення стратегічних планів для втілення стратегії

Надання повноважень конкретним особам

Встановлення термінів виконання конкретних дій

Залучення кваліфікованих працівників

**Контроль за реалізацією стратегії та її результатами**

Рис. 3.3. Реалізація стратегії цифровізації підприємства

Джерело: розроблено автором

Впровадження цифрових процесів в бізнес-процеси призводить до оптимізації та зменшення витрат ресурсів, систематизації та групування даних, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність агропідприємств.

Загалом, стрімкий розвиток цифровізації в агробізнесі вимагає від аграріїв швидкої реакції та гнучкості у розробці стратегій для подальшої виробничо-економічної діяльності. Впровадження інформаційних технологій вимагає поглибленого вивчення їх сутності та практичного досвіду використання їх в аграрному секторі. Одночасно зростаюча популярність ІТ-технологій в агробізнесі можлива за підтримки агровиробників, держави та стратегічних партнерів, які сприяють інноваційному розвитку галузі.

Майбутні дослідження будуть спрямовані на дослідження стратегічного управління виробничими бізнес-процесами в системі точного землеробства на основі конкретних цифрових технологій у галузі рослинництва аграрних підприємств.

Таким чином, схему реалізації стратегії цифровізації товариства з обмеженою відповідальністю «ТімакАгро» можна зобразити на рис. 3.3.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

Для підвищення ефективності управління підприємством можна вжити наступні заходи: зменшити витрати, впровадити модернізацію та автоматизацію бізнес-процесів, шукати нові способи організації управління підприємством, вдосконалити маркетингову стратегію, підвищити мотивацію персоналу, передати більше влади та відповідальності місцевим управлінцям, залучити інвесторів для додаткового фінансування, і підвищити лояльність та продуктивність співробітників шляхом забезпечення їх можливістю відпочинку та заохоченням корпоративної активності.

1. Дослідження підходів до управління підприємством дозволяє стверджувати, що управління є діяльністю, що охоплює організацію, планування, контроль, координацію, мотивацію господарської діяльності підприємства. Весь процес управління підприємством складається із сукупності управлінських дій, що направлені на покращення результатів його діяльності.

2. Розглядаючи методи управління, їх можна умовно розділити на три групи: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Вибір підходів до управління залежить від реальних умов функціонування підприємства та потенційно бажаних результатів.

3. У сучасних умовах аналіз та оцінка ефективності управління проводяться за допомогою різноманітних методів, таких як фінансові, експертні, методи економічного аналізу, загальні методи (SWOT, PEST), а також матричні статистичні методи. Вибір конкретного методу залежить від цілей та завдань дослідження та особливостей управління підприємством.

4. Цифрові технології в сільському господарстві є ключовим фактором для підвищення продуктивності, ресурсозбереження та стабільності виробництва. Цифровізація перетворює сільське господарство в високотехнологічний сектор економіки, де використовуються великі масиви даних від різних джерел.

5. Для підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства в умовах цифровізації пропонується використовувати концепт "smart specialization". Цей підхід передбачає інтенсивну спеціалізацію, базовою якої є застосування інноваційних технологій та просторовий розвиток господарств.

6. Аналіз запропонованих заходів щодо цифровізації управління свідчить про їх ефективність, відповідність наявним ресурсам підприємства та короткі терміни окупності, що підтверджує можливість отримання вигод при їх впровадженні.

7. Зарубіжний досвід цифровізації підприємств показує різноманітність підходів та рівень їх застосування в залежності від економічного розвитку та технологічних трендів у країні.

8. Універсальна цифрова модель відповідає сучасним технологічним вимогам та дозволяє ефективно реалізувати завдання цифрової трансформації у сфері управління та виробництва в сільському господарстві.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шерстюк Л.М. Цифрове сільське господарство: зарубіжний досвід та особливості впровадження й використання в Україні. колективна монографія. 2019. С. 310–318
2. Boltianskyi B.V. Reducing energy expenses in the production of pork. *Way Science. Dnipro, Ukraine*. №1. 2021. С. 27-29.
3. Boltianskyi O. Environmental benefits of organic agricultural production. *Молодь і технічний прогрес в АПК: Мат. Міжнародної науково-практичної конференції*. Харків: ХНТУСГ. 2021. С. 206-209.
4. De Smet A., Pachtd D., Relyea C., Sternfels B. Ready, set, go. Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19-era> (дата звернення: 03.10.2022).
5. Hamel G., Zanini M. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. *Harvard Business Review Press*, 2020. 368 P.
6. How do you reshape when today's future may not be tomorrow's reality? Oil and Gas Digital Transformation and the Workforce Survey 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/oilandgas/digitalskills> (дата звернення 03.10.2022)
7. Hub Pages The role of Information Technology in Agriculture. 2016. URL: <http://hubpages.com/food/TheRole-of-InformationTechnology-in-Agriculture>.
8. Javid M., Haleem A. Using additive manufacturing applications for design and development of food and agricultural equipments. *International Journal of Materials and Product Technology*. №58(2). 2019. С.225-229.
9. Jost G., Mahadevan D., Pralong D., Sieberer M. How COVID-19 is redefining the next-normal operating model. URL: [/www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-covid-19-is-redefining-the-next-normal-operating-model](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-covid-19-is-redefining-the-next-normal-operating-model) (дата звернення: 03.10.2022).

10. Nasonov M. Theoretical aspects of determination of efficiency performance management and now // Danish Scientific Journal, 2017, № 7. P. 21-25. URL:

<http://www.danish-journal.com>

11. Toma A., Roghé F., Noakes B., Strack R., Kilmann J., Dicke R. Organization of the Future – Designed to Win: Flipping the Odds for Successful Reorganization. *The Boston Consulting Group, Inc.*, 2019. 24 p.

12. Volini E. et al. The postgenerational workforce: From millennials to perennials. URL: [https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/leading-a-multi-generational-workforce.html)

[capital-trends/2020/leading-a-multi-generational-workforce.html](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/leading-a-multi-generational-workforce.html) (дата

звернення: 03.10.2022).

13. Берестецька С. М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств текстильної промисловості. *Вісник Тернопільського національного економічного університету. Науковий журнал*, №1 (91), 2019. С.141-150.

14. Болтянська Н. І. Тенденції розвитку технологій і технічних засобів на тваринницьких фермах. *Праці ТДАТУ*, №20, 2020. С. 147-155.

15. Болтянський О. В. Особливості розвитку інноваційних процесів в тваринництві України. *Технічне забезпечення інноваційних технологій в агропромисловому комплексі: Матеріали II Міжнародн. Наук.-практ. Мелітополь: ТДАТУ, 2020. С. 116-119.*

16. Болтянський О. В. Сфери інноваційного розвитку та агроекономічного зростання сільськогосподарських підприємств. URL:

<http://www.tsatu.edu.ua/tsst/wp-content/uploads/sites/6/boltjanska3.pdf>

(дата звернення: 03.10.2022).

17. Борці В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*, №2 (39). 2018. С. 318–325.

18. Витицький Я. С., Андрусів У. Я. Механізм управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів на інноваційних засадах. *Інноваційна економіка*, 2015. № 4 (59). С. 12–20.



19. Воронкова І. Є. Наука управління: основні школи. *Економічне передовище*, №4. 2019. С. 93-97.

20. Герасименко Ю.В., Підваляна О.Г. Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник. Вінниця: ТОВ «Консоль», 2017. 256 с.

21. Гнатишин Л.Б. Виробничий потенціал фермерських господарств: монографія. Львів. Сполом, 2018. С. 272 - 273.

22. Горбещь Н.М. Напрямки діджиталізації аграрного виробництва. Economy, finance, law: current problems and development prospects: collective monograph. Anisiia Tomanek OSVC. Prague Czech Republic.

2020. Pp. 5 – 15. URL: Передплатний індекс 21847 АГРОСВІТ № 1, 2022  
43 <https://www.inter& nauka.com/uploads/public/16160784832063.pdf>

23. Гумеров М. Ф. Управління бізнес-процесами з урахуванням системного підходу. *Управлінські науки у світі*, №1. 2019. С. 138-142.

24. Дані з офіційного сайту Реєстру підприємств України. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/company-details/24412368/> (дата звернення: 03.10.2022).

25. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.

26. Залюбінська Л. М. Перспективи розвитку аграрного ринку України за умов євроінтеграції / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 20(1). - С. 163-166.

27. Іноземцев В. П. Принципи системного підходу в управлінні підприємством. *Нова наука: досвід, традиції, інновації*, №3-1. 2018. С.86-90.

28. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*, №2. 2021. С. 51-54

29. Кладов А. В. Використання функціонального та процесного підходів до управління виробничими процесами. *Вісник Харківського держ. техн. ун-ту, №1*. 2019. С. 145-148.

30. Коваль, О. (2022). КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*, (39). <https://doi.org/10.32783/2524-0072/2022-39-81>

31. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року)*. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2017. С. 161-164.

32. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 368 с.

33. Куликова О. І. Ситуаційний підхід до управління сталим розвитком підприємства. *Багаторівневе суспільне відтворення: питання: теорії та практики*, №8. 2020. С. 150-161.

34. Ладунка Г.С., Рибалка Т.М. Особливості економічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, №13. 2017. С. 562-565.

35. Лисенко О.А. Функціональні аспекти управління поточними витратами замських пасажирських залізничних компаній: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.05. Київ, 2021. 25 с.

36. Лисецький Ю. М. Система управління підприємством. *Програми продукти та системи*, №2. 2018. С. 246-252

37. Лисичкина Ю. З. Процесний підхід під управлінням організацією. *Управлінські науки у світі*, №1. 2017. С. 134-137.

38. Ман та Г.Ю. Питання цифровізації сільського господарства в Україні. *Технічне забезпечення інноваційних технологій в агропромисловому*

комплексі: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Мелітополь: ТДАТУ, 2020. С. 346-350.

39. Мезенцев Д. С. Реалізація системного підходу до управління виробничою інфраструктурою машинобудівного підприємства.

*Актуальні питання сучасної науки*, 31. 2019. С. 39-48.

40. Оглоблін В. А. Алгоритм формування комплексної функції кадрового менеджменту. *Управління економічними системами*, №5, 2021. С.99-111.

41. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Тернопільський національний економічний університет*. 2016. С. 139-145.

42. Подашевська С. І. Проблеми і перспективи розвитку інформаційних технологій в сільському господарстві. *Праці ТДАТУ*, №20, 2020. С. 175-185.

43. Положення про Міністерство цифрової трансформації України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%Bf#Text>

44. Руденко М.В. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*, №23, 2019. С. 15-18.

45. Руденко М.В. Управління підприємствами з урахуванням позицій зацікавлених сторін. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, №29, 2018. С. 103-109.

46. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*, №38, 2020. С.16-28.

47. Сільське господарство України очима експертів. URL: <https://smartfarming.ua/ua-blog/selskoehozyaistvo-glazami-ekspertov>

48. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія, Донецьк : ДонНУЕТ, 2019. 394 с.

49. Терновська А.Д. Методи та інструменти ефективного управління. *Молодий вчений*, №3, 2019. С. 521-522.

50. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка, №10. 2017. С. 96-103.

51. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2017. 448 с.

52. Фейзуллаєв М. А. Модернізація системного підходу до управління підприємством. Теорія та практика у суспільному розвитку, №4. 2017. С. 47-51.

53. 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)». Луганск : ВНУ ім. В. Даля, 2017. 192 с.

54. Ципленкова М.В. Основи менеджменту: монографія. Київ: Академія Природознавства, 2018. 130 с.

55. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету, №12 (2). 2017. С. 186-190.

56. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство, №1 (76). 2019. С. 130-136.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України