

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ **20 ____ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувачка

Єлизавета КРАВЧЕНКО

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

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту і права**Освітньо-професійна програма:** Менеджмент**Спеціальність:** 073 Менеджмент**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр**ЗАТВЕРДЖУЮ****Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор****_____ Олександр ВЕЛИЧКО****« _____ » _____ 202__ р.*****ЗАВДАННЯ*****на підготовку кваліфікаційної роботи****КРАВЧЕНКО ЄЛИЗАВЕТИ ВІТАЛІВНИ**

1. Тема роботи: «Удосконалення управління стратегією розвитку аграрного підприємства»

Науковий керівник: Горобець Наталія Миколаївна, к.с.-г.н., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: документи підприємства правового, організаційно-комерційного характеру,

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

1. Теоретичні аспекти формування стратегічних управлінських моделей розвитку агробізнесу.

2. Дослідження стану стратегічного управління напрямками розвитку Прослянської філії ДП «САНТРЕЙД»

3. Формування орієнтовної стратегічної моделі розвитку філії підприємства за кризи. Висновки і пропозиції

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

Схема системи інструментів стратегічного аналізу для управління агропідприємством. Схема платформи для формування критеріїв для сталого розвитку агробізнесу у повоєнному періоді. Схема правової платформи для формування концептуальних засад щодо сталого розвитку аграрного сектору. Схема складу посівних площ філії підприємства, їх структура, 2023 рік. Діаграма товарної продукції за складом і структурою, 2023 рік, %. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки прибутку та собівартості господарства, 2021-2025 рр. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки вартості валової продукції, 2021-2025 рр. Модель VCG за розрахунковими даними відносної частки та зростання ринку. Трендовий прогноз показників економічної ефективності агровиробництва. Вигляд брикетів, пелет з соняшникового лушпиння. Виробництво палива з соняшникового лушпиння

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

25.09.2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір, затвердження теми роботи, об'єкту дослідження	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Підбір інформаційних джерел наукового характеру для вивчення і аналізу теоретичних аспектів формування стратегічних управлінських моделей розвитку агробізнесу. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Дослідження стану стратегічного управління напрямками розвитку Просянської філії ДП «САНТРЕЙД». Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Формування орієнтовної стратегічної моделі розвитку системи менеджменту Просянської філії ДП «САНТРЕЙД». Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Слизова КРАВЧЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ	7
1.1. Сутність процесу управління стратегією розвитку агропідприємств	7
1.2. Підходи до побудови управлінської концепції розвитку агробізнесу за сучасних викликів	11
1.3. Прогнозування пріоритетних стратегічних компонентів забезпечення ефективного розвитку агробізнесу в повоєнному періоді	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ НАПРЯМАМИ РОЗВИТКУ ПРОСЯНСЬКОЇ ФІЛІЇ ДП «САНТРЕЙД»	26
2.1. Економіко-організаційна характеристика устрою Просянської філії підприємства	26
2.2. Оцінювання відповідності існуючих стратегій підприємства сучасним викликам шляхом статистичних методів дослідження	35
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРІЄНТОВНОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОСЯНСЬКОЇ ФІЛІЇ ДП «САНТРЕЙД» ЗА КРИЗИ	42
3.1. Розроблення стратегічних напрямів тактичного характеру щодо впровадження стратегії розвитку агровиробництва	42
3.2. Вироблення передумов для створення стратегічного потенціалу підприємства за умов кризи	51
3.3. Економічний прогноз ефективності впровадження моделі стратегічного зростання агровиробничої діяльності філії компанії	58
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Стратегічна менеджерська діяльність агробізнесу відбувається в складних умовах війни, додаткових обмежень та раптових і непередбачуваних впливів. Цільовим завданням аграрних менеджерів в окреслених обставинах є виробіток максимально адаптивних стратегій з використання ресурсного потенціалу для зміцнення та розвитку діяльності агро підприємств. Між тим зростає необхідність здійснення стратегічного аналізу впливу воєнних дій, включаючи руйнування активів в результаті обстрілів, зниження попиту на агропродукцію через економічну нестабільність. Виникає постійний запит щодо формування оперативних дій на випадок різких змін. Тому проведення моніторингу зміни ціни на ресурсне забезпечення бізнесових процесів підприємств аграрного сектору - добрива, пестициди, насіння, також дозволяє формувати більш менш свідому картину сьогодення. Водночас військові дії вносять додаткові ризики та корективи у стратегічні моделі розвитку і впливають на окреслення рішень аграріїв. Все це вимагає адаптації стратегій управління та операційних процесів для забезпечення стійкості та здатності агробізнесу продовжувати діяльність як у війні, так і після.

У контексті викладених обмежуючих умов, пріоритетним аспектом ефективного стратегічного управління аграрним розвитком, на думку вчених, є адаптація до змінних обставин господарювання [4, 5]. Для цього пропонується зосередити увагу на інтеграції сучасних опрацьованих під час війни наукових методів і практик до стратегій зростання агропідприємств. Встановлено, що за воєнних умов зросло значення оперативних рішень в контексті стратегічного управління [3, 24]. Саме тому за розроблення стратегічних моделей розвитку потрібно не тільки піклуватись про виживання підприємств, але й формувати напрями реалізації потенціалу довгострокового розвитку. Окреслений підхід сприятиме зміцненню продовольчої безпеки, відновленню агробізнесу та зміцненню стійкості аграрного сектору країни.

Наразі, щоб за воєнних шоків можливо було втриматись та залишитись функціонувати на ринку, агробізнесу необхідно брати до уваги модель стратегічного розвитку завдяки інтеграції агровиробничих технологій з інноваціями. Вчені і практики з аграрного менеджменту стверджують, що прийняття новітніх рішень й запровадження технологій з точного землеробства, цифровізації виробничих процесів є запорукою розвитку агробізнесу. Оскільки така колаборація дозволить оптимізувати рішення з використання ресурсів, підвищити продуктивність та знизити виробничі витрати.

Кваліфікаційна робота, присвячена аналізу та знаходженню напрямів управління стратегією зростання сфер діяльності агрокомпаній шляхом вдосконалення протикризових заходів в контексті управління агробізнесом. Водночас зроблено акцент на важливості формування системи захисту сільськогосподарських підприємств від кризових явищ, обумовлених війною. Зокрема, в роботі дослідження виконувалися на базі Просянської філії дочірнього підприємства з іноземною інвестицією «САНТРЕЙД».

Важливість дослідження зумовлена потребою у науково-обґрунтованому підході до управління аграрними підприємствами в воєнних умовах, що забезпечує виживання, відновлення та імунітет до зовнішніх впливів. На підставі рекомендацій з проведеного дослідження зі стратегічних напрямів розвитку філії компанії вдасться знижувати тиск ризиків і підвищувати ефективність управлінської системи.

Метою дослідження стало обґрунтування ефективності управління стратегією розвитку, що включає аналіз ризиків, з котрими компанія зіштовхується, може зіткнутися в умовах господарювання з високим рівнем непередбачуваності. За рахунок формування ефективної протикризової моделі стратегічного управління для філії компанії планується набути ефекту зростання у довгостроковому проекті.

Головні завдання кваліфікаційного дослідження окреслені наступними пріоритетами:

1) Теоретичне обґрунтування методів стратегічних управлінських моделей розвитку агробізнесу за тиску кризи.

2) Діагностичне вивчення сучасного стану стратегічного управління діяльністю філії компанії.

3) Формування орієнтовної стратегічної моделі розвитку філії компанії в контексті стратегії антикризового управління.

Висновки досліджень спиралися на об'єктивні результати методів, як-от наукові методи аналізу, синтезу, дедукції, індукції, планування та контролю, зокрема, трендовий метод прогнозування, SWOT-аналіз, BCG-аналіз.

Джерела інформації, котрі були вжиті для розкриття теми досліджень, виявились документи, котрі регламентують роботу на підприємстві, річна звітність, контрактіві угоди тощо.

Таким чином, кваліфікаційна робота покликана не тільки вирішити актуальні проблеми, що стримують розвиток філії компанії, але й забезпечити стратегічний контекст її функціонування за умов кризи.

РОЗДІЛ 1. ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ

1.1. Сутність процесу управління стратегією розвитку агропідприємств

При управлінні розвитком підприємства в умовах ринку, методологія повинна базуватися на принципово новій основі, що враховує нестабільність зовнішнього середовища. Це пояснюється новими викликами війни, тому механізм управління агробізнесу має ґрунтуватись на оперативності, адаптивності, введенні новацій щодо забезпечення ефектів діяльності. Утримання агропідприємств на ринку за воєнних умов становить фундамент економічного та соціального прогресу. Оскільки гарантує належний рівень не тільки безпеки економічного, продовольчого, національного характеру в широкому сенсі. Тобто оптимізація управління стратегіями розвитку таких підприємств є визначною вимогою їх стійкого функціонування в динамічному і непередбачуваному ринковому контексті.

Питання економічного зростання підприємств привертає увагу численних менеджмент-фахівців, оскільки кожна бізнес-одиниця прагне до довгострокових успіхів [31, 33, 35]. Основи концепції управління розвитком агропідприємств досліджено такими науковцями, як Н.В. Ващенко, Н.В. Касьянова, Н.М. Сіренко, І.М. Хвостіна та інших. Тоді як стратегічне управління аналізувалось в роботах І. Ансоффа, М.Х. Мексона, Г. Мінцберга, З.Є. Шершньової, В.О. Василенка, Т.І. Ткаченка, А.П. Міщенко тощо. З огляду на значущість розвитку агробізнесу для української економіки, стратегічне управління яким включає його сутність, принципи і інструментарій, має бути детально проаналізовано.

Після ретельного аналізу літературних джерел зазначено концепцію «стратегія» для організації у контексті нинішніх обставин. Стратегія – це довготермінова інтегральна програма еволюції організації, об'єднуючи в собі

механізм послідовних заходів задля досягнення визначених пріоритетів задля підсилення позицій конкуренції на ринку. Або, стратегія – визначений комплект принципів, котрі ідеально мають сприяти успішному виконанню основних довготермінових цілей, завдань організації, що в цілому формують місію компанії. Також варіація може бути такою: стратегія – довготермінове уявлення про розвиток організації, спрямоване на досягнення конкурентних переваг через вчасну реакцію на виклики зовнішнього, внутрішнього середовищ.

Вчені зазначають, що з метою створення реалістичної, ефективної та конкурентоздатної стратегії, орієнтованої на досягнення збалансованого прогресу агросфери, розглядає розробку інноваційної стратегії [51]. Оскільки саме вона містить інтегрований план заходів, спрямованих на виконання довготермінової мети і завдань розвитку об'єкту, заснований на новаторському підході. Науковці підкреслюють, що інноваційний метод розвитку сільськогосподарського виробництва означає його неперервне оновлення з наміром підвищення його обсягів, формуванням попиту, фокусуванням на якості.

Результати досліджень підкреслюють, що економічний розвиток, як наукова категорія, почав активно формуватися з моменту введення законів на діалектичній основі [47]. При цьому концепція управління розвитком підприємства включає в себе уявлення про безперервний розвиток, заснований на етапах життєвого циклу. Встановлено, що концепція розвитку наголошує на пріоритеті інтенсивного розвитку, який досягається за рахунок оптимізації використання ресурсів і стимулювання інноваційної активності персоналу. Крім того, концепція передбачає інтегральний підхід до врахування стану підсистем у системі управління персоналом та впливу на них зовнішніх факторів.

Вчені наголошують, що управління розвитком підприємства реалізується через кілька основних функцій: прогнозування та планування, організація та координування, стимулювання та активізація, а також моніторинг [42]. Ці

функції дозволяють визначати стратегічні напрямки, координувати діяльність підприємства, мотивувати персонал до досягнення цілей і відстежувати результати для своєчасного коригування дій.

Згідно з І. Ансоффом, успішний розвиток організації відбувається шляхом, коли стратегія зосереджена на активному використанні внутрішнього потенціалу для змін у зовнішньому оточенні. Єпіфанова І, Болотнов Д зауважують, що стратегію розвитку варто розглядати, як сферу діяльності, систему взаємостосунків всередині підприємства та його позицію в навколишньому середовищі [17].

Науковці погоджуються, що створення стратегічного набору підприємства передбачає поєднання стратегій бізнес-одиниць, відображаючи специфіку його функціонування і розвитку [11, 16]. Між тим стратегічний набір включає загальні стратегії, конкурентні стратегії, продуктово-товарні стратегії, функціональні та ресурсні стратегії, кожна з яких має власну множинну систему стратегій. Гетерогенність галузевих особливостей в межах сільського господарства, різні стадії життєвого циклу, на яких перебувають напрями діяльності, підкреслюють важливість диференційованого підходу до стратегічного управління розвитком. Це вимагає врахування індивідуальних особливостей кожного напрямку, забезпечення адаптивності до змін умов діяльності та підтримки стабільності розвитку.

Встановлено, що до значущих принципів стратегічного управління аграрним підприємством охоплюють достатність для забезпечення конкурентоспроможності, адаптивність до середовища, стабільність відповідно до життєвого циклу та саморегулювання. Гнучкість стратегічного планування дозволяє в підприємстві відпрацювати ефективну реакцію на зміни, що відбуваються, забезпечуючи його конкурентні переваги і сталий розвиток [4, 5]. Також вибір стратегії для конкретного підприємства залежить від його позицій у галузі та розміру ринкової частки, а також позицій сільськогосподарської продукції.

Отже розвиток являється драйвером для досягнення успіху в економіці, означаючи якісні трансформації в діяльності сільськогосподарських підприємств. Вчені зазначають, що стратегічне управління розвитком повинне фокусуватися не лише на досягненні фінансових цілей, але й на зміцненні позицій на ринку. Взаємодія з ринковим середовищем через стратегічне планування дозволяє підприємству адаптуватися особливо у воєнних умовах існування.

За умов війни активність переважної кількості аграрних організацій зорієнтована на досягнення короткотермінових цілей за рахунок виконання поточних задач. В результаті, не зазнають належного розвитку соціальні, економічні, інвестиційні та інноваційні аспекти бізнес-процесів підприємств. Орієнтація виробників агропродукції на продуктивність у короткотерміновій перспективі має ряд наслідків. Зокрема, відбувається руйнування ґрунту через неправильні практики сівозміни, деградації його верхнього шару, збіднення природного оточення. Крім цього спостерігається фактичне розчарування сільського населення у власних агробізнесових планах, неможливість здійснення сподівань сільської спільноти, відсутності стимулу для працівників, занепад сільської інфраструктури. В контрасті до цього, досвід іноземних держав підтверджує, що організації, фокусовані виключно на сьогоденних викликах та проблемах, позбавлені перспектив досягнення ділового успіху в майбутньому.

Узагальнюючи різноманітні визначення та важливість стратегічного планування, вважаємо, що стратегія розвитку агро підприємств являє собою інноваційний, цілеспрямований, деталізований, систематизований та довготерміновий план заходів. Такий план мусить передбачати певний набір норм та орієнтирів, наукових вивчень та технологічних нововведень через застосування «розумних програм», передових ІТ-технологій, формуючи чіткий напрямок дій агропідприємств. Управління стратегією розвитку містить послідовне досягнення цілей, також задоволення споживацьких потреб, здобуття економічного та соціального впливу [25]. Головним при цьому є

сприяння зростанню національної свідомості у відповідальному ставленні до української землі. Враховуючи виклики сьогодення, з наміром реалізації далекоглядних конкурентних переваг аграрних підприємств, кожен з них мусить сформулювати модель стратегічного розвитку на зазначених принципах.

1.2. Підходи до побудови управлінської концепції розвитку агробізнесу за сучасних викликів

Вчені і практики агробізнесу зазначають, що управління стратегіями розвитку агробізнесу в Україні формує истемоутворюючі складові економіки. Тому від правильності розроблення напрямів зростання та їх впровадження залежатиме і забезпечення продовольчої безпеки. Водночас на побудову моделі стратегічного управління зростанням агробізнесу впливають різноманіття факторів, що витікають з воєнних умов існування. Фактично через війну знищена сільськогосподарська техніка, склади, заміновані поля, складнощі з логістикою, високими цінами на добрива, пестициди, з'являються нові несприятливі розвитку законодавчі виклики.

До додаткових правових перепон відносяться блоки з податкових накладних, також ліцензування щодо експорту тощо. Між тим правові форми регулювання аграрних процесів, через війну, знаходяться на задовільному рівні. Наприклад, питання з бронювання певних військовозобов'язаних, оскільки агросектору важлива наявність досвідчених професіоналів. Є особливості регулювання правового характеру в агробізнесі, що ґрунтуються на профільних критеріях з окреслення важливих для національної економіки агроформувань в особливий період. Критерії затверджені наказом Міністерство аграрної політики та продовольства України від 21 лютого 2023 року №223 [20]. Саме Мінагрополітики вперше відпрацювало критерії профільного характеру з виконання Постанови КМУ №76 від 27 січня 2023 року «Деякі питання реалізації положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» з бронею військовозобов'язаних на період мобілізації та на

воєнний час». Встановлено, що фактичне здійснення залучення актів нормативно-правових зустрічається з ситуаціями затримки та проблем. Одночасно законодавчі обмеження державних органів з терміновості ухвалення рішень, що має сприятливий вплив на своєчасність огляду заявок щодо бронювання певних працівників. Зокрема, завдяки внесенню окремих змін, а також доповнення до Постанови №76 від 27 січня 2023 року [34].

В цілому, агросектор України, перебуваючи під тиском війни та супутніх викликів, потребує інтеграційного підходу до вирішення існуючих проблем. Важливо, щоб взаємодія між державою та приватним аграрним сектором була максимально ефективною, з мінімальними перешкодами для оперативного розв'язання проблем. Ухвалення питань, котрі пов'язані з бронюванням військовозобов'язаних, являється базовим елементом у забезпеченні стабільності агробізнесу в Україні у війні. Обумовлено це специфікою роботи в польових умовах на спеціальній техніці та особливих умовах праці, які підкорюються впливам природи, клімату та потребують професійних навичок та рішень. Швидко навчити таких працівників неможливо, оскільки досвід набувається роками, а в сільському господарстві рік на рік не схожий, отже кожного агробіологічного періоду аграрії стикаються з різноманітними викликами, котрі долати приходиться завдяки набутому професіоналізму. Саме тому так важко в сільськогосподарському процесі замінити трактористів, комбайнерів, агрономів, зоотехніків тощо [38].

У контексті сучасних викликів, особливо пов'язаних з воєнними умовами, ефективність стратегічного управління аграрними підприємствами набуває критичного значення. Здатність адаптуватися, мінімізувати негативні впливи зовнішнього середовища, а також провести оптимізацію процесів внутрішнього порядку стає вирішальною для збереження та розвитку агробізнесу в таких умовах.

Пріоритетні напрями ведення аграрного бізнесу в умовах воєнного часу:

1) Швидкість розробки та ухвалення рішень. Створення гнучких механізмів планування та оперативного прийняття рішень на всіх рівнях управління.

2) Формування мотивованої команди фахівців, що призводить до швидкої адаптації та ефективного вирішення виникаючих проблем.

3) Розвиток потенціалу підприємства дозволяє: через диверсифікацію діяльності, інвестиції в інновації та розвиток внутрішніх ресурсів досягти запасу міцності, щоб реагувати на кризу.

4) Орієнтація на ефект, на досягнення конкретних результатів, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва та збільшенню прибутковості.

5) Виклики та адаптація – важливі категорії воєнного часу, тому в межах стратегії розвитку агробізнесу варто розробляти плани альтернативного характеру, включаючи резервні сценарії дій. Водночас, зосередження на інноваціях, використання новітніх технологій та оптимізація ресурсів стане у нагоді, щоб посилити далекоглядний розвиток підприємств [24, 30, 34].

Встановлено, що в умовах воєнного стану агропідприємства стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають розробки гнучких стратегічних підходів до управління, котрі швидко впроваджуються. Отже ситуація вимагає від менеджменту здатності оперативно реагувати на раптові явища, аналізувати ризики, ухвалювати рішення, критично важливого характеру.

Дослідниками з'ясовано, що без пекова складова функціонування агробізнесу в умовах війни потребує на розроблення додаткових регулюючих впливів організаційно-розпорядчого характеру. До таких заходів з забезпечення безпеки та підтримки працівників сільського господарства відносяться:

1) Організація спеціальної охорони та забезпечення безпеки агровиробництва, полів, агротехніки.

2) Обладнання бомбосховищ та інформування у вигляді інструкції працівників про дії в умовах загрози.

3) Система безпеки праці: впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків для здоров'я та життя працівників.

4) Матеріальна підтримка та безкоштовне харчування: надання допомоги працівникам тощо.

Встановлено роль глобалізації зусиль цивілізованої бізнес-спільноти на підтримку українського агробізнесу задля зміцнення економічної стійкості країни в умовах війни. Співпраця з провідними західними партнерами, обмін досвідом та інноваційними технологіями, а також доступ до міжнародних ресурсів і ринків можуть значно підсилити потенціал українського агросектору.

Не зважаючи на війну, агробізнес не виключає залучення новацій до своєї діяльності і це є драйвером прогресу і розвитку не тільки окремих підприємств але й агросфери в цілому. Так, запуск під час війни інтерактивних онлайн-платформ є прикладом інноваційного підходу до землеробства, який враховує специфічні умови кожного господарства. Ця платформа демонструє, як застосування цифрових технологій може сприяти підвищенню ефективності аграрного виробництва навіть в найскладніших умовах. Можливість адаптації рішень під конкретні умови та потреби господарства дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підвищити їх ефективність. Зазначена онлайн - платформа допомагає аграріям виявити унікальні можливості для розвитку агробізнесу та впровадження інновацій, що сприяє ухваленню точних та ефективних рішень. Отже попри війну, агробізнес шукає шляхи оптимального розвитку шляхом впровадження новацій та пристосування до змін [25].

Загалом стратегічний підхід до застосування ІТ-технологій дозволяє швидше і якісніше адаптуватися до непередбачуваних умов. Так, з'ясовано за використання серверів з програмами для управління галузями та бухгалтерського обліку дозволяє агропідприємствам продовжувати свою діяльність незважаючи на аспекти війни. Водночас війна та геополітична ситуація ускладнюють доступ до сучасних технологій, особливо в зонах бойових дій, де зональні ґрунтово-кліматичні, соціальні та економічні аспекти

суттєво впливають на можливості агробізнесу. Це вимагає від аграріїв більш гнучкого підходу до використання елементів інноваційних технологій.

Вчені пропонують здійснювати моніторинг зовнішнього оточення програмними продуктами стратегічних інструментів планування та аналізу [28]. Використання інформаційних методів стратегічного аналізу дозволяє оцінити стан менеджменту та сформулювати протикризові дії.

Встановлено, що поведінка аграрних підприємств на ринку корегується вмінням пристосовуватися до умов динамічної рівноваги, враховуючи впливи середовища. За умов воєнного часу, глобальних криз, це стає особливо актуальним. Оскільки агропідприємства зіштовхуються з непередбачуваними зовнішніми факторами, такими як погодні умови, геополітична ситуація, інфляційні процеси, а також із зростанням транспортних та виробничих витрат.

Вчені згодні у думці, що збалансованість системи показників функціонування агропідприємств вимагає детального аналізу впливу різноманітних чинників:

1) Погодні умови - непередбачуваність погоди може впливати на врожайність, тому аграрії повинні розробляти стратегії, які знижують ризики втрат урожаю через негоду.

2) Географічне розміщення - визначає доступність до ринків збуту та рівень транспортних витрат, тому стратегічне планування повинно враховувати оптимізацію логістичних ланцюжків оцінюючи близькість збройних конфліктів.

3) Інфляційні процеси та зростання цін на матеріали - потребують регулярного перегляду витрат і ціноутворення, а також пошуку альтернативних постачальників або матеріалів.

4) Соціально-культурні зміни - впливають на споживацькі уподобання і потребують від аграріїв гнучкості у маркетингових стратегіях.

5) Капіталомісткість і обіговість коштів - вимагають від агропідприємств знаходження оптимального балансу між інвестиціями в розвиток та поточною ліквідністю [25].

При проведенні узагальнення послідовних кроків з формування стратегічних векторів інноваційного розвитку агрокомпаній, варто зазначити на здійсненні аналізу процесів. Встановлено, що ефективним чином спрацьовує інструментарій аналітичного дослідження, наприклад, матриця оцінювання ефективності системи менеджменту, визначення статусу конкуренції. Задля формування оптимізаційної моделі стратегії розвитку вчені систематизували за етапами стратегічного аналізу основні методи (рис. 1.1.)

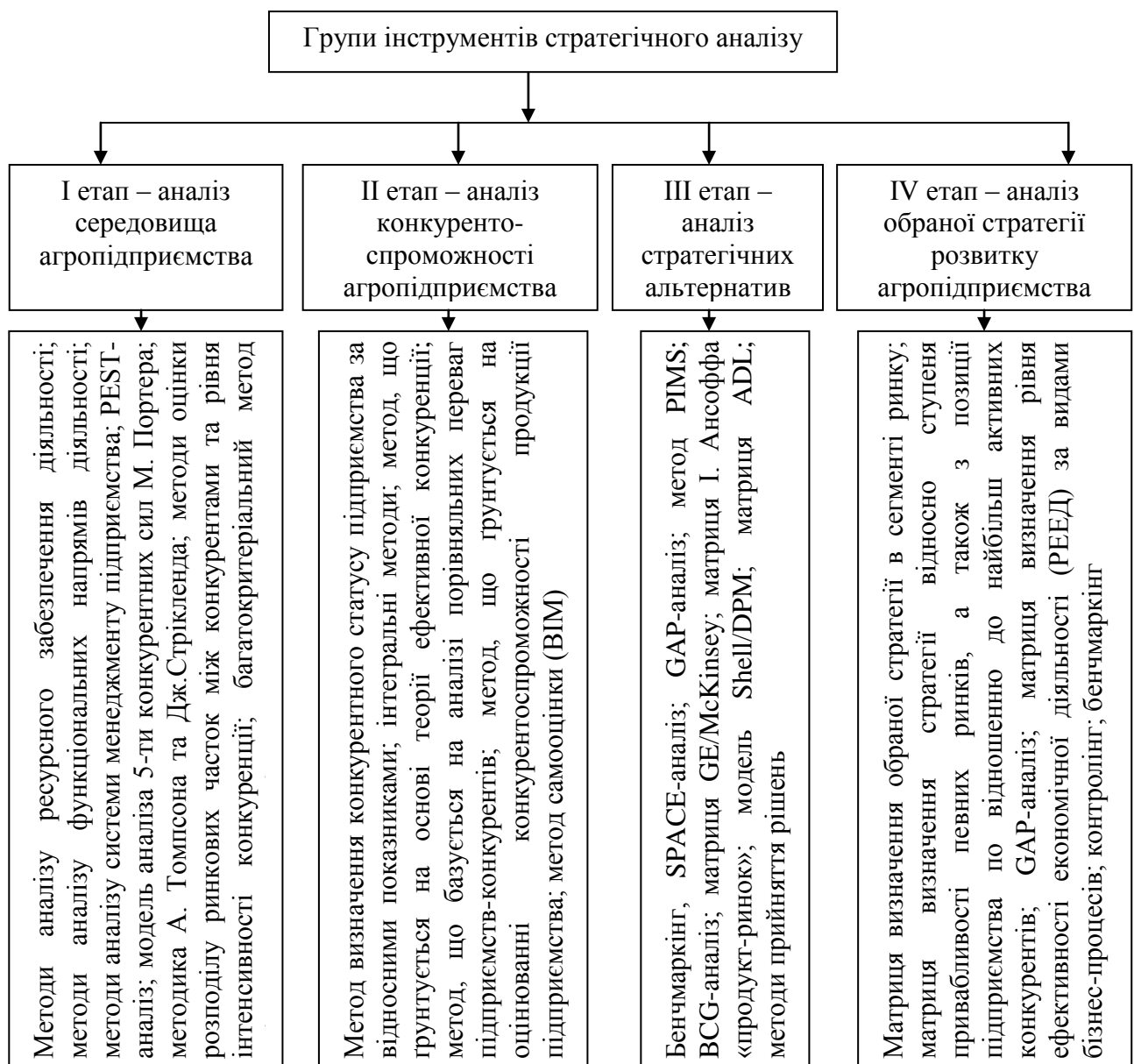


Рисунок 1.1. Система інструментів з стратегічного аналізу для управління агропідприємством

Складено за джерелами [9, 11, 16].

В результаті аналізу джерел визначено, що стратегічні інструменти з розвитку діяльності сільськогосподарськими підприємствами надають змогу розширити горизонти прогнозування під час кризи. Таким чином виникає поява оперативно реагування на виклики та зміни, обумовлені війною та системною кризою [3, 4, 24]. Тому процес розроблення стратегічних векторів зростання повинен враховувати динамічні зміни, що відбуваються у країні та конкурентному середовищі. Останнім часом, практики агробізнесу наголошують на тому, що аналіз компонентів внутрішнього середовища агробізнесу повинен ґрунтуватися на застосуванні інструментарію з стратегічного аналізу й менеджменту.

Науковці зазначають, що для адаптації до зазначених викликів агропідприємства повинні включити до стратегічного аналізу власного стану ще й комплексний аналіз зовнішнього оточення, включаючи спеціальні методи. Вони, як правило, включають застосування SWOT, LOTS, STEP, SPACE, PIMS аналітичних інструментів з досконалого виявлення фактичних складових середовища, що дозволяє встановити стратегічні переваги й загрози. Застосування стратегічного інструментарію на ранніх етапах формування стратегій розвитку важливо для ефективного управління та адаптації до змінних умов ведення агробізнесу особливо в умовах війни. Розробка стратегій зростання із застосуванням методів дозволяє аналізувати середовище агропідприємства, ідентифікувати чинники ризику, потенційні можливості. Методи статистичного аналізу дозволяють виявити тенденції та закономірності в даних про минулу та поточну діяльність, що є фундаментом для прогнозування майбутніх змін.

Встановлено, що методи економіко-математичного аналізу забезпечують оцінювання факторного впливу у кількісному вимірі на результативність підприємства, дозволяючи моделювати варіативні сценарні гілки подій [25]. Особливо це важливо у воєнний час, а також буде актуальним і у повоєнний період. З'ясовано, що опрацьована протикризова адаптаційна політика дозволяє зміцнити стійкість агробізнесу до зовнішніх випробувань, оптимізувати

виробничі процеси, забезпечити ефективне реагування на динамічні зміни в макрооточенні.

В умовах війни, коли звичайні сценарії роботи потребують коригування через непередбачуваність, використання стратегічного інструментарію сприяє розробці ефективних стратегій управління агробізнесом та дозволяє сформулювати антикризові заходи. Оскільки на зараз аграрні підприємства зіткнулися з величезними викликами, то менеджмент повинен відпрацювати комплект адаптивних стратегій для підтримки стабільності виробництва та забезпечення країни продовольством. Наведений аналіз особливостей виробітку стратегій підкреслює доцільність економічного обґрунтування обраних стратегій з раціонального ведення агробізнесу за умов війни.

1.3. Прогнозування пріоритетних стратегічних компонентів забезпечення ефективного розвитку агробізнесу в повоєнному періоді

В результаті проведення аналітичних досліджень щодо визначення пріоритетних компонентів з забезпечення ефективного розвитку агробізнесу систематизовано наукові підходи по розробці стратегій. В умовах повоєнного відновлення концепція розробки стратегії розвитку полягатиме у виявленні потенційних можливостей підприємств аграрного профілю, котрі мають ґрунтуватися на набутому досвіді агробізнесу. Встановлено, що в процесі розробки стратегій задля формування вигідних результатів розвитку агробізнесу у перспективі потрібно аналізувати потенціал, ринкові компоненти а також впливи макрооточення. Узагальнюючи наведене, стверджуємо, що в післявоєнній країні треба використовувати адаптовані під умови агробізнесу програмні продукти, за допомогою яких можливо ефективно управляти бізнес-процесами.

Доведено, що для формування стратегій відновлення головним має бути визначення довгострокових цілей та планів дій, що сприяють реалізації потенціалу аграрних підприємств у відповідь на виклики. Між тим розроблення

стратегії розвитку вимагає глибокого аналізу внутрішнього досвіду агробізнесу та адаптації до зовнішніх викликів. Важливо враховувати, що стратегічне планування має відображати унікальні можливості підприємства, орієнтуючись на інноваційний розвиток та використання ІТ технологій. Для визначення оптимальних стратегічних дій необхідно провести детальний аналіз потенціалу підприємства, стану ринку та впливу зовнішнього середовища. Використання спеціалізованих програмних продуктів дозволяє ефективно аналізувати роботу агроформувань, виявляючи їх сильні сторони та зони для поліпшення.

Вчені зазначають, що обрання стратегії, орієнтованої на розвиток, вимагає аналітичної роботи по всіх аспектах діяльності підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси та управління персоналом [27, 33]. Це сприяє розробці ефективних стратегій, які забезпечують стійкий розвиток підприємств у конкурентному середовищі. Отже менеджмент сільськогосподарських підприємств повинен будуватися на засадах антикризових програм та варіантів розвитку. Вчені зазначають, що в повоєнному періоді варто переорієнтуватися на альтернативні ринки збуту та диверсифікація поставок ресурсної бази [35, 38]. Водночас потрібно знаходити нові ринки збуту агропродукції та джерела поставок необхідних матеріалів, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з блокуванням традиційних шляхів. Встановлено, що розроблення альтернативних логістичних маршрутів та оптимізація використання ресурсів з метою мінімізації залежності від імпорту та подолання обмежень на транспортування.

Адаптація аграрного сектору до умов війни у повоєнному періоді буде у нагоді, оскільки вже будуть відпрацьовані рішення, які охоплюють внутрішню оптимізацію діяльності підприємств. Також й активну підтримку з боку держави та міжнародних партнерів. Значна увага має бути приділена забезпеченню безпеки та стійкості агровиробництва, а також знаходженню шляхів подолання логістичних та економічних викликів, що виникають в результаті воєнних дій.

Практики агробізнесу стверджують, що важливим є прийняття та реалізація законодавчих ініціатив, спрямованих на підтримку аграрного сектору через створення нових логістичних коридорів, надання податкових пільг, страхування, а також спрощення процедур отримання кредитів. Це дозволить аграріям знижувати розміри витрат й підвищувати ефективність агровиробництва [41, 47]. Співпраця з країнами-партнерами може включати технічну допомогу, поставки необхідного обладнання та матеріалів, а також інвестиції в розвиток аграрного сектору. Міжнародна підтримка є ключовою для відновлення та розвитку аграрного сектору в повоєнний період. Між тим актуальними залишаються розробка та впровадження заходів безпеки для захисту працівників під час польових робіт, особливо в районах, що межують з зонами бойових дій. Крім цього акцент має бути і на забезпеченні відповідності продукції міжнародним стандартам якості, що є важливим для збереження та розширення ринків збуту.

Встановлено, що держава повинна виявляти значний інтерес до підвищення конкурентоздатності агрокомпаній, оскільки вони виступають основою експортного потенціалу країни, бути драйверами повоєнної реконструкції [34]. До настання 24.02.2022 року свідченнями зростання конкурентоспроможності українських аграріїв на міжнародному рівні слугували здобуття провідних позицій у сегментах ринку олії, зернових культур, меду, горіхів волоських. Одночасно, масштабна військова агресія спричинила суттєві збитки для агробізнесу, що негативно позначилося на конкурентній спроможності через постійні ворожі напади. Така ситуація у галузі потребує комплексної державної підтримки для прискореного відновлення, яка має зосереджуватися на наступних напрямках:

- 1) Відновлення життєво важливої транспортної інфраструктури, включаючи залізниці, автошляхи, морські шляхи з метою відтворення ефективної логістики в різних регіонах країни та активізації експортної діяльності;

- 2) Прискорення процесів розмінування або рекультивації аграрних територій, зокрема на звільнених з-під окупації землях, де не діють артилерійські системи агресора;
- 3) Створення додаткових терміналів для агропродукції біля кордонів з Європейським Союзом та розширення потужностей дорожньої та залізничної інфраструктури;
- 4) Збільшення обсягів переробки аграрної сировини. Аграрні компанії володіють достатнім потенціалом для розширення виробництва та інвестицій у переробні заводи. Розвиток біоенергетичної галузі;
- 5) Надання переваги розвитку галузі тваринництва.

Якнайскоріше досягнення перемоги сприятиме пришвидшенню процесів відновлення, що позитивно вплине на зміцнення конкурентних позицій українських аграріїв на світовій арені. Також перемога у війні відкриє можливості для формування довгострокових стратегій відновлення їх ролі на міжнародних ринках.

Вчені згодні у думці, що результативність агробізнесу в повоєнних умовах буде пов'язана з організацією агрокластерів, екосистем, переробних галузей, цифровізація аграрних процесів, управління диверсифікацією. Між тим підґрунтям стратегії для розвитку агропідприємств дрібних і середніх форм господарювання повинно бути залучення урядових програм розвитку, грантовою підтримкою від міжнародних установ. Науковці прогнозують, що після війни буде розвиток аграрної галузі у бік експорт-орієнтованого впливу. Тому агробізнес – це стратегічний напрям розвитку національної економіки на період до 2030 року. Враховуючи зазначене саме інформаційно-комунікаційні технології стануть драйвером технологічного прогресу та гарантують доведення якості на кожному етапі виробництва агропродукції. За умови набуття Україною статусу центру з продовольчої безпеки, на думку вчених, можливо впровадити концепції сталого розвитку аграрної галузі [49].

З цією метою необхідно розглянути запропоновані різними авторами індикатори, критерії для зростання агробізнесу у повоєнній країні із врахуванням впливу навколишнього середовищ (рис. 1.2.).



Рисунок 1.2. Платформа для формування критеріїв для сталого розвитку агробізнесу у повоєнному періоду

Складено за джерелами [49, 53].

На основі вивчення систематизованих до рисунку 1.2. критеріїв з сталого розвитку агробізнесу визначено, що спиратися при розробці стратегій потрібно на базові принципи. Так, векторами формування розвитку мусить стати врахування рівноваги впливів як з боку накопиченого потенціалу агропідприємства, так і зовнішнього середовища, реагування на виклики суспільного компоненту, екології. Особливої значущої уваги набудуть напрями стабілізації біосистеми, відновлення біорізноманіття, ґрунтів, раціональне природокористування за регіональним принципом, регулювання екосистем. Стимулювання виробничо-господарського розвитку агробізнесу інноваційними технологіями та урядовими програмами підтримки, регулювання конкурентним оточенням державними важелями впливу, що сприятиме зростанню.

За розгляду правової платформи щодо формування концептуальних засад зі сталого розвитку агросфери встановлено, що деякі державні програми за час війни не було оновлено (рис. 1.3.).

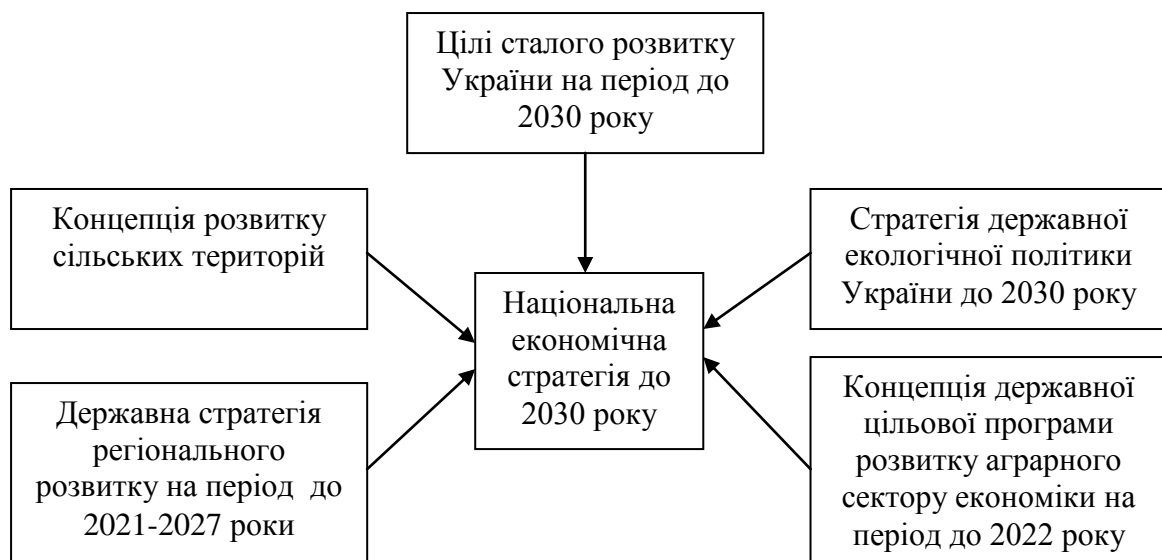


Рисунок 1.3. Правова платформа для формування концептуальних засад щодо зростання аграрного сектору

Складено за джерелами [34, 49, 53].

Між тим у прогнозі на повоєнний період повинна бути створена цільова передумова, котра в контексті довгострокової перспективи буде регулювати стратегічні напрямки розвитку аграрного сектору. Наразі вона має, синхронізуватися з національною економічною стратегією, запланованою до 2030 року. Відсутність таких документів свідчить про прогалину у розробці інтегрованого підходу до реалізації сталого розвитку в аграрній галузі, що є критичним для втілення загальнодержавних цілей.

Дослідження підтверджує, що Національна економічна стратегія до 2030 року (НЕС-2030) формує основу для розробки механізмів державного регулювання в сфері сталого розвитку аграрного сектору [34]. Однак, конкретизація цієї стратегії в аспекті аграрної галузі не знаходить свого вираження у відповідних регулятивних документах, що потребує удосконалень. Унікальність агросектору та сільських територій полягає в тісному взаємозв'язку між ними, що наголошує на потребі взаємно узгодженості у регулюванні на принципі сталого розвитку. Закон України №2697-VIII «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року», ухвалений 28.02.2019, виступає важливим інструментом у цьому контексті. Оскільки він закладає основу для забезпечення балансу між економічним розвитком, соціальним прогресом та охороною навколишнього середовища.

Аналіз цього законодавчого акту демонструє, що для зростання агросектору необхідно інтегрувати аспекти економічного, соціального та екологічного спрямувань. При цьому економічний розвиток сприяє покращенню агробізнесу, соціальні індикатори служать мірилом розвитку сільських територій, а екологічна складова об'єднує ці напрями, підкреслюючи їх взаємозалежність.

Вчені наголошують, що потрібна комплексна стратегія розвитку агробізнесу на післявоєнний період, в котрій повинно бути зазначено аспекти сталого розвитку агросектору, сільських територій, враховуючи вимоги НЕС-2030. В стратегії в унісон з загальнонаціональними цілями мають бути

прописаними цілі, завдання, індикатори успіху та механізми впровадження в регіональний агробізнес. Такий підхід дозволить уникнути прогалин у законодавчому регулюванні, сприятиме можливостям з забезпечення зростання аграрного сектору відповідно регіонів.

Розглядаючи концепцію сталого розвитку агросектору, вчені відмічають наявність еколого-системного підходу. При цьому пріоритет має належати екологічній складовій, вважаючи економічні та соціальні фактори потенційними обмеженнями для досягнення екологічної рівноваги. Визначено, що триєдина концепція сталого розвитку наголошує на необхідності гармонійної взаємодії між різними складовими, не надаючи пріоритету жодній з них. Основними критеріями оцінки ефективності стратегії повинні стати індикатори економічного зростання, соціального благополуччя та екологічної стійкості, що дозволить досягти високих результатів у впровадженні концепції сталого розвитку.

Таким чином в контексті глобалізаційних трансформацій та орієнтації на європейський курс розвитку, аграрний сектор і сільські території мають розглядатися як комплексна відновлювальна система. Отже пріоритетними компонентами стратегії ефективного розвитку агробізнесу у повоєнному періоді мають бути розроблені урядові програми розвитку, державна підтримка та збалансованої взаємодії складових аграрного менеджменту.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ НАПРЯМАМИ РОЗВИТКУ ПРОСЯНСЬКОЇ ФІЛІЇ ДП «САНТРЕЙД»

2.1. Економіко-організаційна характеристика устрою Просянської філії підприємства

Дослідження ситуації з стратегічного управління розвитком проводилося на підприємстві філії ДП «САНТРЕЙД», котре розташоване в селищі міського типу Просяна Покровського району [37].

Розглядаючи агрокліматичні та ґрунтові умови зони господарювання підприємства встановлено їх сприятливість для вегетації рослинницьких культур та формування високої врожайності. Так, переважні опади у травні та червні створюють сприятливі умови для росту зернових, олійних культур. В той час як помірно-континентальний клімат забезпечує оптимальну кількість опадів і температурний режим для їх розвитку. Однак, потенційні посухи потребують додаткового управління ризиками та впровадження заходів адаптації, щоб знизити їх вплив на урожайність. Рельєф території, представлений пологою хвилястою рівниною, ефективно використання його структури дозволить оптимізувати водний режим ґрунту та забезпечити кращі умови для розвитку рослин.

Ґрунтовий покрив території, характеризується як високоякісний через наявність чорноземів середньо гумусних, які вважаються найбільш сприятливими для рослинництва. Вміст гумусу в ґрунті складає 3,5%, що є важливим індикатором родючості. Наявність достатньої кількості фосфору та калію підкреслює потенціал ґрунту для вирощування якісної продукції, хоча недостатність азоту вказує на необхідність корекції споживчого комплексу через внесення добрив.

Узагальнюючи, варто зазначити, що процеси аграрного виробництва потребують підбору оптимальних культур для вирощування, застосування оптимізаційних агротехнологій, систем управління ризиками, адаптаційних

стратегій для мінімізації впливу війни. Такий підхід дозволить ефективно використовувати агрокліматичний та ґрунтовий потенціал території для забезпечення стабільно високої урожайності та економічної ефективності агровиробництва в непередбачуваних умови кризи.

Дослідження діяльності філії підприємства відбувається за роки кризи, обумовлені стресовими факторами від наслідків пандемії та повномасштабної війни. Для з'ясування передумов з формування стратегічного розвитку системи менеджменту, вдосконалення виробничих процесів необхідно виявити резерви та недоліки в його роботі. Водночас, варто наголосити на тому, що кризовий період триває та поглиблюється і це вимагає від підприємства особливої гнучкості в управлінських рішеннях, адаптації до швидкозмінних умов.

За видами діяльності філія має на меті зберігання агропродукції, а також володіє земельним банком для самостійного вирощування сільськогосподарських культур. Аналітичні дослідження були присвячені дослідженню стану управління процесами вирощування галузі рослинництва.

Аналізуючи агровиробничий масив підприємства та економічні показники його використання в умовах, що склалися з 2021-2023 рр., слід відзначити пристосованість системи управління до зовнішніх викликів.

Таблиця 2.1. Показники використання агровиробничого масиву землі філії

Показники	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Площа агровиробничого банку	1330	100	1338	100	1352	100	101,7
в т.ч.: с.-г. угіддя	1318	99,1	1326	99,1	1340	99,1	101,7
-з них: рілля	1318	99,1	1326	99,1	1340	99,1	101,7
Коефіцієнт с.-г. освоєння землі	1,0	–	0,99	–	0,99	–	99,0
Коефіцієнт розораності землі	1,0	–	0,99	–	0,99	–	99,0
Кількість робітників, осіб	16	–	14	–	15	–	93,8
Припадає на 1 робітника ріллі	82,38	–	94,71	–	89,33	–	108,4

Встановлено, що площа агровиробничих угідь у 2023 році зросла на 22 гектари, які було використано на галузь рослинництво для вирощування сільськогосподарських культур. Коефіцієнти освоєння та розораності зменшились не значно на 1,0 %. Між тим вся площа сільськогосподарських угідь повністю розорана і на ній вирощуються озимина: пшениця, ячмінь; кукурудза, ріпак та соняшник. Показник землезабезпеченості у 2023 році зріс на 8,4 % за рахунок зменшення кількості працівників на 6,2%.

Для розуміння складу сівозміни у роках дослідження та структури посівних площ розглянуто дані звітів, котрі систематизовано до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Склад і структура посівних площ

Показник	2021		2022		2023		2023 р. в % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Пшениця озима	368	27,9	348	26,2	374	27,9	101,6
Ячмінь озимий	60	4,6	55	4,1	70	5,2	116,7
Кукурудза на зерно	120	9,1	148	11,2	106	7,9	88,3
Ріпак	230	17,5	210	15,8	240	17,9	104,3
Соняшник	540	41,0	565	42,6	550	41,0	101,9
Площа посіву, всього	1318	100	1326	100	1340	100	101,7

Визначено, що посівна площа у 2023 році зросла за три роки досліджень на 1,7 %. Загальна площа у 2023 році склала 1340 гектарів, що на 22 гектари більше за порівняння з 2021 роком. Площа, на якій вирощується озима пшениця, зросла незначно на 6 гектарів або на 1,6 %. Водночас у 2022 році спостерігається зниження посівної площі під даною культурою на 20 гектарів. Найбільший відсоток зростання площі у 2023 році відбувся на 16,7 % під культурою ячмінь озимий. Встановлено стрімке зниження посівних площ під кукурудзою на 14 гектарів або на 11,7 % у 2023 році. Варто зазначити, що у 2022 році посівна площа під даною культурою збільшилася на 28 гектарів по відношенню до старту досліджень. Отже спостерігаються коливання у структурі посівної площі за роками, між тим сівозміна залишається сталою. Ключові культури філії підприємства в цілому є рентабельними, проте

необхідно розглянути резерви для збільшення продуктивності та з'ясувати проблему зниження посівної площі під кукурудзою.

Вивчення структури посівної площі по сільськогосподарським культурам візуально продемонстровано на діаграмі (рис. 2.1.).

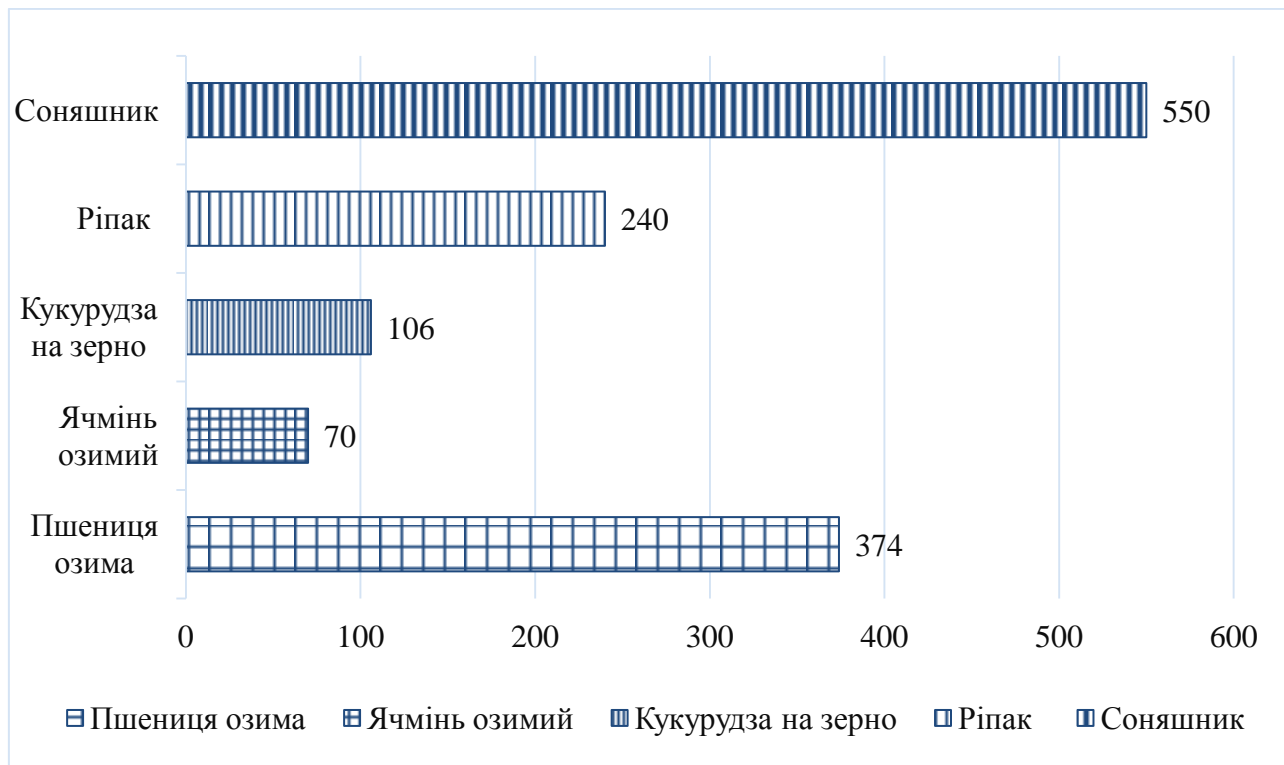


Рис. 2.1. Склад посівних площ філії підприємства, їх структура, 2023 рік

За діаграмою структури посівної площі встановлено, що у 2023 році найбільше значення було розподілено під соняшником і склало 550 гектарів. На другому місці за кількістю наданої посівної площі знаходиться зернова культура пшениця озима – 374 гектари. За рахунок встановлення отриманої товарної продукції за цими культурами можливо довести напрям спеціалізації агровиробництва.

Шляхом розрахунків значень товарної продукції у 2023 році визначено у відсотковому відношенні наявний рівень спеціалізації агровиробництва. З цією метою сформовано ряди розподілу відповідно визначених значень питомої ваги.

У такий спосіб розраховано фактичний на 2023 рік рівень спеціалізації агровиробництва (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3. Рівень спеціалізації за рядами розподілу товарної продукції

<i>di</i>	37,0	21,6	16,7	15,5	9,1
<i>i</i>	1 (соняшник)	2 (ріпак)	3 (пшениця озима)	4 (кукурудза)	5 (ячмінь озимий)

При застосуванні формули виконаємо розрахунки:

$$K_{cn} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i (2^* i - 1)} \quad (2.1)$$

де P_i – товарна виручка;

i – номер за порядком щодо рядів розподілу виручки.

$$K_{cn} = 100 / 37,0 (2^*1 - 1) + 21,6 (2^*2 - 1) + 16,7 (2^*3 - 1) + 15,5 (2^*4 - 1) + 9,1 (2^*5 - 1)$$

$$K_{cn} = 0,25.$$

Оскільки визначений результат потрапив в межі 0,20-0,30, то рівень спеціалізації слабкий, так як чіткого переважного значення не виявлено. Таким чином агровиробництво має слабо виражений рівень спеціалізації за олійним напрямом. Сукупне значення товарної продукції соняшнику і ріпаку, як технічних культур, значно переважає зернові. Водночас жодна культура не досягла значення товарності більше за 50 %. Звідси робиться висновок, що грошові потоки у 2023 році було сформовано переважно за рахунок олійних культур. Що підтверджується і сукупною посівною площею під олійними культурами, яка склала у 2023 році 790 га, при площі під зернові – 550. Варто наголосити на перевантаженні земельних ресурсів технічними культурами, вирощування яких в такій кількості, в кінцевому рахунку, призведе до виснаження ґрунтів. Що в свою чергу викличе зростання витрат на обслуговування виробничих процесів для майбутніх культур, що будуть вирощуватися після технічних.

Управління фондами філії підприємства за наявними агровиробничими активами здійснюється відповідно стратегічних планів (табл.2.4.).

Таблиця 2.4. Стан управління фондами філії підприємства

Показник	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	17532,2	21295,7	22749,6	129,8
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн.	12865,7	16239,4	19592,1	152,3
Вартість валової продукція, тис. грн.	18239,6	20528,7	23419,8	128,4
Дохід, тис. грн.	20139,2	25823,5	32063,1	159,2
Собівартість, тис. грн.	14783,3	18602,9	22244,7	150,5
Прибуток, тис. грн.	5355,9	7220,6	9818,4	183,3
Фондовіддача, грн.	1,04	0,96	1,03	99,0
Фондомісткість, грн.	0,96	1,04	0,97	101,1
Фондооснащеність, тис. грн.	1330,2	21489,6	1697,7	129,0
Фондоозброєність, тис. грн.	1095,8	1521,1	1516,6	138,4
Припадає оборотних засобів на 1000 грн. основних фондів, грн.	73,4	76,3	86,1	117,4
Норма прибутку, %	17,6	19,2	23,2	5,6

Встановлено, що вартість основних фондів агровиробництва у 2023 році склала 22749,6 тис грн., що на 29,8% більше за 2021 рік. Водночас середньорічна вартість оборотного капіталу зросла на 52,3 % або на 6726,4 тис грн. Виробництво валової продукції протягом періоду дослідження також збільшилось і склало 23419,8 тис грн., що на 28,4 % перебільшує показник 2021 року. Показники ефективності використання наявних фондів свідчать про тенденції несприятливого стратегічного зростання, оскільки фондовіддача знижується на 1,0%. Між тим показник відношення оборотних до основних фондів та норма прибутку зростають відповідно на 17,4% та 5,6 відсоткових пункти. Визначені позиції свідчать про необхідність розбудовувати рішення з

оновлення технічного парку, вкладати кошти у придбання необхідних сервісів для покращення агровиробництва.

Менеджерські рішення з управління персоналом вказують на підтримку мотиваційної складової, оскільки продуктивність праці зростає (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5. Показники щодо використання персоналу

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Середньорічна кількість працівників, осіб	16	14	15	93,8
Прямі витрати праці, тис. люд. год.	29,9	26,4	28,5	95,2
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1869	1883	1897	101,5
Продуктивність праці, тис. грн./рік	1258,7	1844,5	2137,5	169,8
Продуктивність праці, грн./год.	673,5	979,6	1126,8	167,3

Варто зазначити, що управління працівниками філії, котрі залучені до агровиробничого напрямку, здійснюється переважно ефективно. Так, продуктивність праці річна та погодинна підвищуються у 2023 році на 69,8% або на 878,8 тис.грн./рік та 67,3 % або на 453,3 грн/год. Відповідно до розрахунків зроблено висновок про те, що під час кризи майже весь штат було збережено (плинність склала 6,2%) при цьому річне та погодинне виробництво агропродукції протягом трьох років поступово зростало.

Слід зауважити на тому, що основна увага керівництва підприємства була спрямована на забезпечення стабільної роботи в галузі рослинництва, з акцентом на соціальну відповідальність і підтримку оборонних зусиль країни. Такий підхід не тільки засвідчує соціальну значущість підприємства, але й підкреслює його вклад у спільні зусилля по захисту країни. Загалом підприємство виділяє кошти на підтримку ЗСУ, опікується працівниками, яких було мобілізовано, надає допомогу на лікування військових у військовому госпіталі в м. Дніпро.

Щоб з'ясувати наскільки ефективними виявилися стратегічні рішення ухвалені протягом 2021-2023 років, необхідно розглянути узагальнені результативні показники управління агровиробництвом (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6. Узагальнені показники економічності стратегічних рішень з агровиробництва

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Загальний банк землі, га	1330	1338	1352	101,7
в т.ч.: угіддя с/г призначення	1318	1326	1340	101,7
із них: рілля	1318	1326	1340	101,7
Вартість основних засобів; тис. грн.	17532,2	21295,7	22749,6	129,8
Вартість оборотних засобів; тис. грн.	12865,7	16239,4	19592,1	152,3
Чисельність працівників, осіб	16	14	15	93,8
Вартість валової с/г продукції, тис. грн.	18239,6	20528,7	23419,8	128,4
Одержано у розрахунку на 100 га угідь с/г призначення, тис. грн.				
- валової продукції	1383,9	1548,2	1747,7	126,3
- товарної продукції	1528,0	1947,5	2392,8	156,6
- прибутку	406,4	544,5	732,7	180,3
Вироблено валової с/г продукції на:				
- одного робітника (середньорічного), тис. грн.	1140,0	1466,3	1561,3	137,0
- на 1 люд.-год., грн.	609,9	778,7	823,0	134,9
Реалізаційний дохід, тис. грн.	20139,2	25823,5	32063,1	159,2
Собівартість с/г продукції, тис. грн.	14783,3	18602,9	22244,7	150,5
Прибуток, тис. грн.	5355,9	7220,6	9818,4	183,3
Рівень рентабельності, %	36,2	38,8	44,1	7,9

Встановлено, що показники економічності стратегічних рішень з агровиробництва філії підприємства за період 2021-2023 рр. дозволяють

окреслити наступні тенденції. Так, оскільки зростає агровиробничий банк і кількість виробленої продукції також збільшуються економічні показники. Протягом трьох років показники реалізаційного доходу збільшилися на 59,2% або на 11923,9 тис грн. і прибутку - на 83,3% або на 4462,5 тис грн. Між тим сума виробничих витрат зростала, але меншими темпами за прибуток. Так, у 2023 році собівартість підвищилася на 50,5% або на 7461,4 тис грн. Більшою мірою за такого темпу і було створено достатній рівень рентабельності за роками аналізу. Наприклад, у 2021 році це показник становив 36,2 відсоткових пункти, а у 2023 році сягнув значення 44,1 відсотковий пункт. Зазначені позитивні тенденції у зростанні економічних показників у динаміці свідчать про ефективність стратегічних рішень та дозволяють формувати стратегії з відновлення діяльності підприємства в далекоглядній перспективі.

Застосування динамічних показників ефективності, вдалі агротехнологічні рішення в кризових умовах наводять на висновок про вміле управління ресурсами. В контексті стратегічного розвитку, підприємство демонструє здатність адаптуватися до зовнішніх умов, ефективно використовуючи наявні резервні ресурси та потенційно впроваджувати новації у виробничий процес.

Подальший розвиток філії підприємства, з огляду на його значущість у межах всього підприємства, а також соціальну відповідальність, вимагатиме від керівництва низки протикризових рішень. Як-от - продовження вдосконалення операційного, стратегічного, маркетингового, інноваційного та антикризового менеджменту. Також важливим аспектом є подальша взаємодія з громадськістю, утворення колаборацій, вкладання коштів у розвиток локальних сільських громад, що підтримає позитивну ділову репутацію всього підприємства. Зазначений стратегічний підхід дозволить забезпечити стабілізацію управління бізнес-процесами в теперішніх умовах війни та зростання й відновлення в повоєнному періоді.

2.2. Оцінювання відповідності існуючих стратегій підприємства сучасним викликам шляхом статистичних методів дослідження

До існуючих стратегій діяльності філії підприємства, які було впроваджено протягом 2021-2023 років відносяться підтримуючі плани захисної стратегії. Враховуючи, що предмет кваліфікаційної роботи концентрований на удосконаленні стратегії розвитку саме сільськогосподарського вирощування агрокультур, то потрібно розглянути перспективи з оптимізації процесів. Оскільки Просянська філія відноситься до масштабної компанії ДП «САНТРЕЙД», то капіталовкладення затверджуються топ-менеджментом. Так як вважається, що агровиробництво це від допоміжної діяльності підприємства, при основному – надання послуг зі зберігання зерна на елеваторах, то суми вкладання коштів обмежені. При цьому стратегія підтримки за рахунок материнської компанії звичайно працює і за умови отримання збитків, їх покриття буде забезпечено по агровиробничому напрямку. Тому, доцільно запропонувати розширити диверсифіковану діяльність філії рентабельними видами культур та підвищити якість сільськогосподарської продукції. завдяки залученню цифрових продуктів.

За час вивчення реалізації запланованих агровиробничих рішень встановлено зміни у товарній продукції (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7. Товарна рослинницька продукція за структурою

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	3601,6	17,9	4237,9	16,4	5350,2	16,7	148,6
Озимий ячмінь	2295,1	11,4	2428,7	9,4	2920,8	9,1	127,3
Кукурудза на зерно	4523,5	22,5	5329,8	20,7	4982,1	15,5	110,2
Ріпак	3184,7	15,8	5470,4	21,1	6937,5	21,6	217,8
Соняшник	6534,3	32,4	8356,7	32,4	11872,5	37,0	181,7
Загальна товарна продукція	20139,2	100	25823,5	100	32063,1	100	159,2

Відповідно до результатів аналізу структури фактично отримано виручки від проданої товарної продукції на 59,2 % або на 11923,9 тис грн. більше за стартовий рік досліджень. Максимуми виручки отримано від продажу соняшнику та ріпаку відповідно 11872,5 та 6937,5 тис грн., що на 4338,2 та 2752,8 тис грн. більше значення 2021 року. Найбільший відсоток приросту товарної продукції отримано від ріпаку – на 117,8%. На другому за пріоритетністю місці соняшник – грошова виручка виросла на 81,7%. Від інших культур приріст склав наступні значення: пшениці – на 48,6%, ячменю озимого – 27,3%, кукурудзи – 10,2%

Розглянемо динамічні показники грошових надходжень від агропродукції у 2023 році шляхом побудови гістограми (рис. 2.2.).

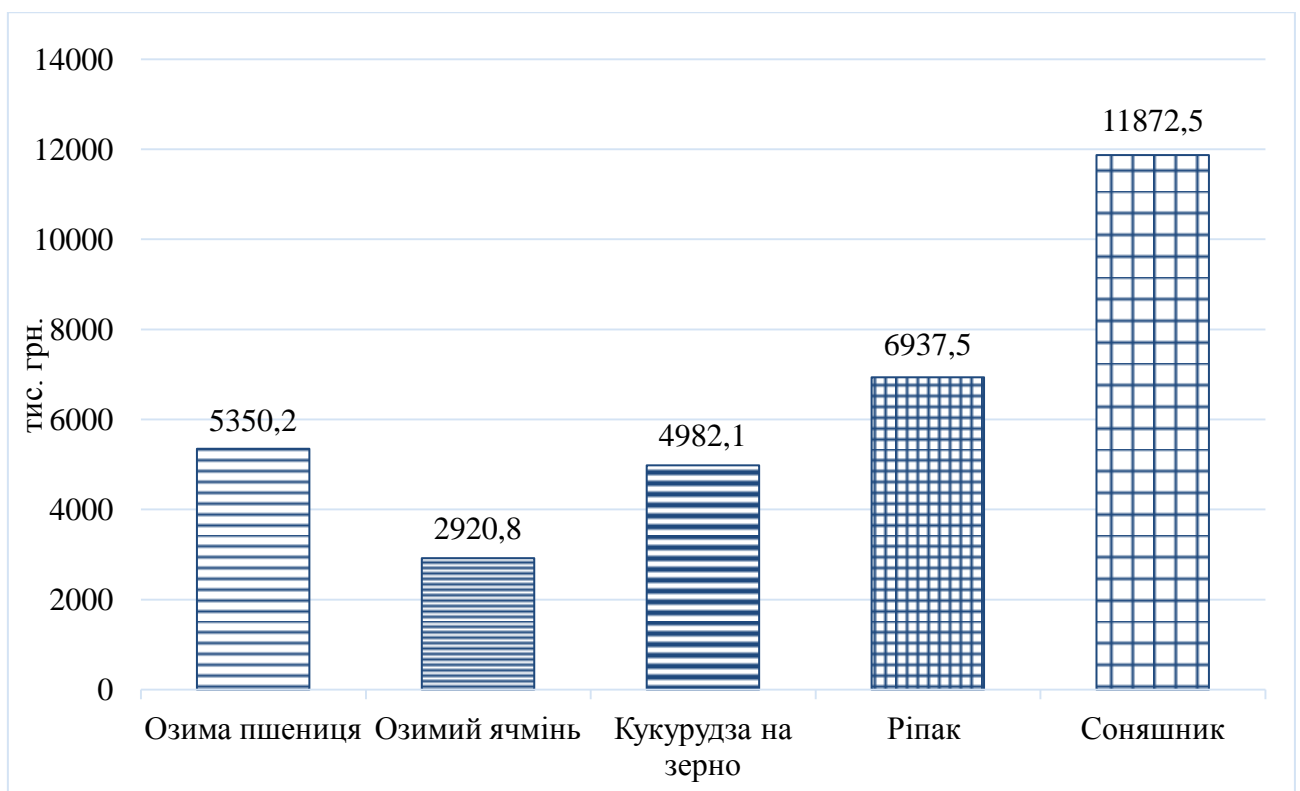


Рис. 2.2. Товарна продукція за складом і структурою, 2023 рік, %

В результаті впровадження виробничих планів у 2023 році відповідно до побудованої гістограми було отримано динаміку формування товарних пропозицій на збутовому ринку.

Максимальні значення доходу одержано від реалізації технічних культур, як візуально підтверджує гістограма, по соняшнику – 11872,5 тис грн., по ріпаку – 6937,5 тис грн. Найнижчий поріг виручки сформовано від збутової політики по озимому ячменю і кукурудзі, відповідно 2920,8 та 4982,1 тис грн.

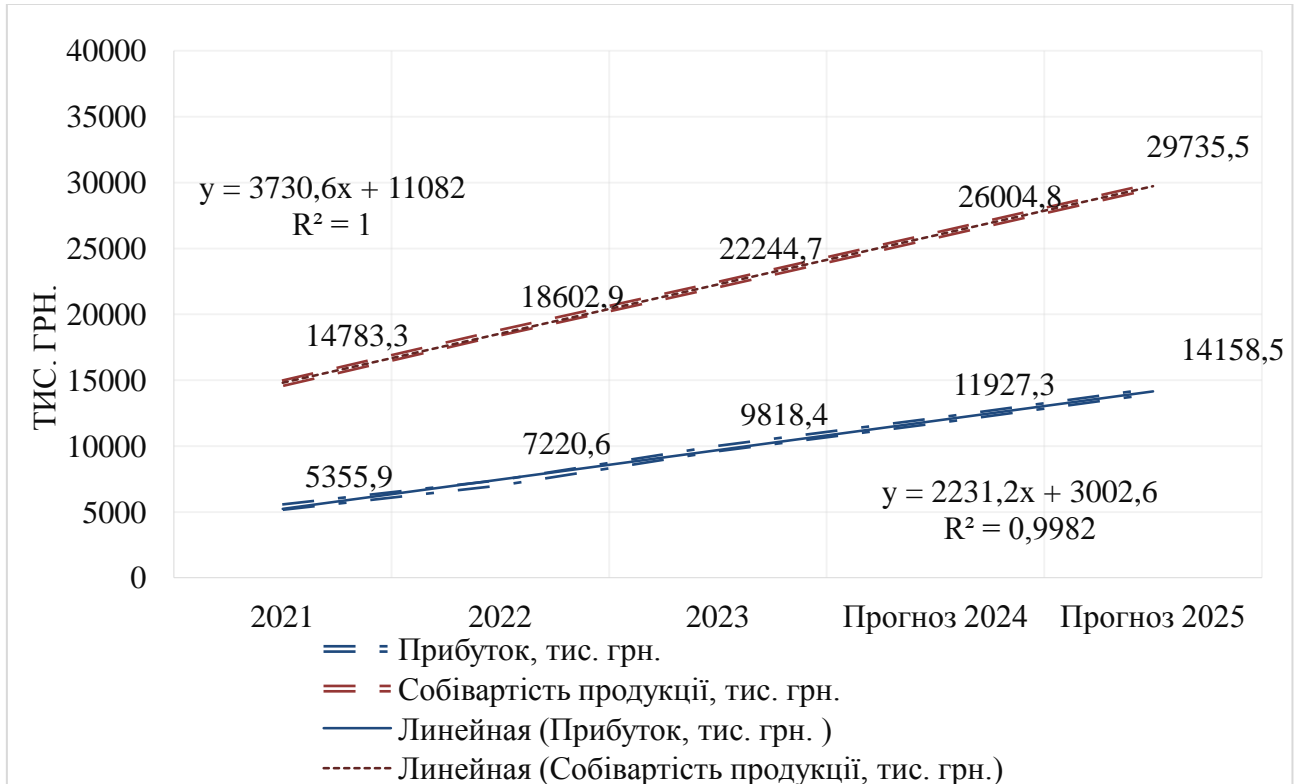


Рисунок 2.3. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки прибутку та собівартості господарства, 2021-2025 рр.

Аналізуючи реальні показники собівартості за період 2021-2023 років, встановлено, що вони склали відповідно 14783,3 тис. грн., 18602,9 тис. грн. та 22244,7 тис. грн. Суми чистого прибутку за ці ж роки становили 5355,9 тис. грн., 7220,6 тис. грн. та 9818,4 тис. грн. Так, прогнозні значення прибутку на 2024 рік та на 2025 рік будуть становити:

$$Y_{x2024} = 9818,4 + 2231,2 = 12049,6$$

$$Y_{x2025} = 12049,6 + 2231,2 = 14280,8$$

Розглядаючи змінну x як індикатор середньорічної динаміки зміни показників прогнозовано значення чистого прибутку на 2024 та 2025 роки - 12049,6 та 14280,8 тис грн. відповідно.

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

$$Y_{x2024} = 22244,7 + 3730,6 = 25975,3$$

$$Y_{x2025} = 25975,3 + 3730,6 = 29705,9$$

Очікувана собівартість сільськогосподарської продукції на ці роки прогнозується на рівні 25975,3 тис. грн. та 29705,9 тис. грн.

Ці дані свідчать про стійке зростання як собівартості, так і чистого прибутку, демонструючи позитивну динаміку в агро виробничій діяльності підприємства. При цьому збільшення собівартості вимагає уважного контролю та пошуку шляхів її оптимізації для збереження та підвищення рентабельності агробізнесу. Зростання чистого прибутку вказує на ефективність обраної стратегії розвитку та управління, що створює позитивний прогноз для майбутнього розвитку філії .

На основі наданих даних та проведеного прогнозування для 2024 та 2025 років можна зробити наступні висновки:

1) Собівартість сільськогосподарської продукції демонструє стійку тенденцію до зростання з 14783,3 тис. грн. у 2021 році до прогнозованих 29705,9 тис. грн. у 2025 році. Це вказує на посилення зростання цін на ресурси, енергоносії, оплату праці тощо і відповідно зростуть і витрати на виробництво.

2) Чистий прибуток також продемонстрував значне зростання з 5355,9 тис. грн. у 2021 році до прогнозованих 14280,8 тис. грн. у 2025 році. Отримані прогнозні значення свідчать про можливу ефективність агровиробничої діяльності та успішність впровадження стратегій розвитку.

3) Збільшення як собівартості, так і чистого прибутку, з року в рік вказує на позитивний фінансовий результат діяльності. Позитивним може бути той факт, що темпи зростання собівартості (3730,6 тис. грн. щороку) менші, ніж

темпи зростання чистого прибутку (2231,2 тис. грн. щороку). Така тенденція може вказувати на збільшення відносної рентабельності.

4) Для забезпечення сталого зростання прибутку в умовах війни та зростання собівартості необхідно зосередити увагу на пошуку шляхів оптимізації виробничих витрат та підвищення ефективності виробництва. Можливі напрямки дій включають інвестиції в сучасні технології, раціоналізацію логістики, зменшення витрат на сировину через довгострокові договори тощо.

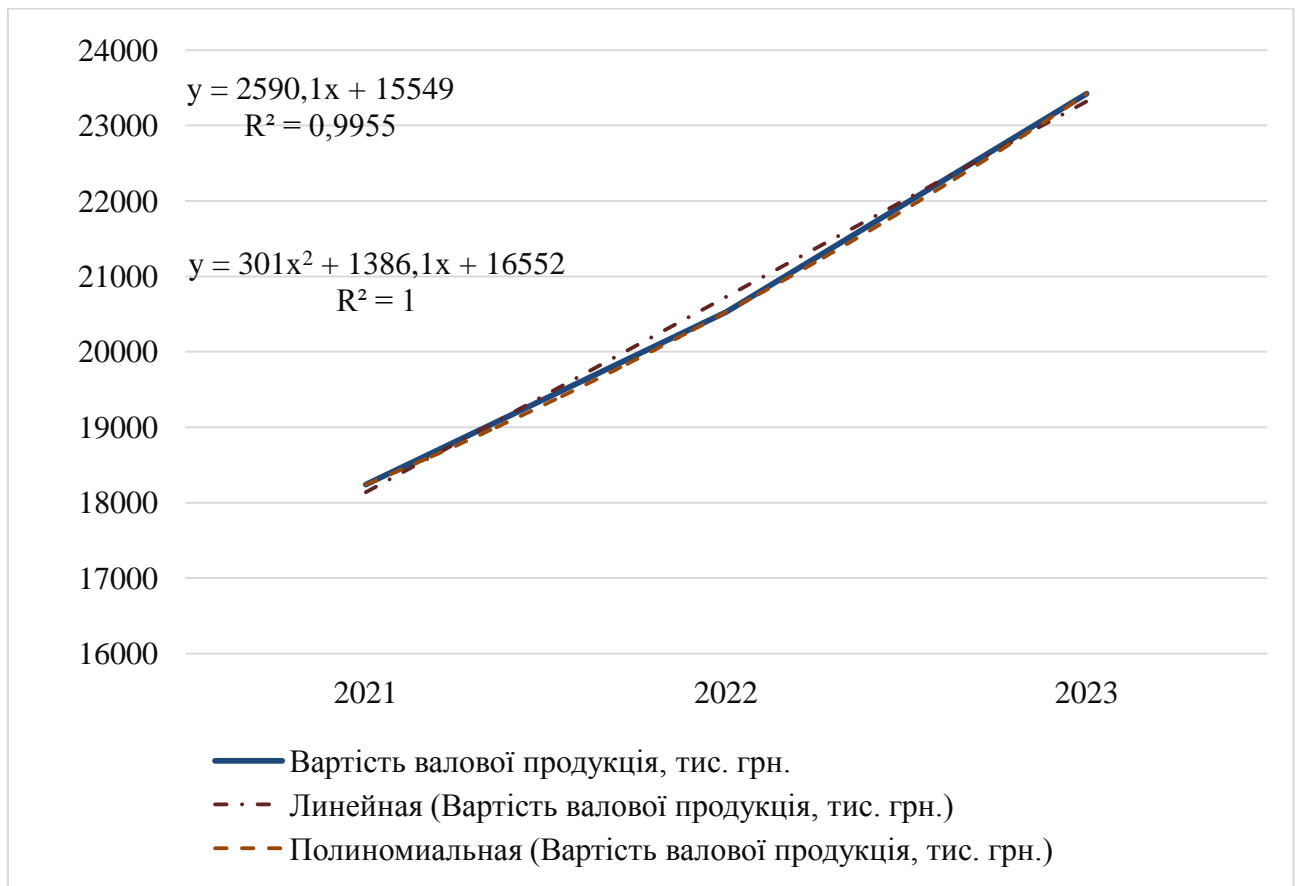


Рисунок 2.4. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки вартості валової продукції, 2021-2025 рр.

Отже формування лінійного рівняння за трендом по показнику вартості валової продукції представляє собою:

$$y = 2590,1x + 15549$$

У свою чергу квадратичне рівняння за трендом по показнику вартості валової продукції отримає більш складну модель щодо залежності від часових меж та матиме вигляд:

$$y = 301x^2 + 1386,1x + 16552$$

Результати виконаного аналітичного вирівнювання щодо показників вартості валової агропродукції наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Результати трендового аналізу

Показник	2021	2022	2023
Вартість валової продукція, тис. грн.	18239,6	20528,7	23419,8
Лінійне рівняння тренду, тис. грн.	–	20829,7	23118,8
Квадратичне рівняння тренду, тис. грн.	–	20528,2	23419,3

У підсумку, прогноз показує позитивну динаміку розвитку філії компанії, проте важливо не ігнорувати зростання собівартості та активно працювати над її контролем та оптимізацією. Висновки, отримані з аналізу трендів прибутку та собівартості, вказують на необхідність постійного моніторингу витрат та ефективності виробництва. Успішне управління витратами, інвестування у новітні технології та оптимізація процесів можуть допомогти підтримати рентабельність та забезпечити сталий розвиток філії в довгостроковій перспективі. Важливо також зосередитися на стратегічному плануванні та гнучкості, щоб адаптуватися до змінних умов та мінімізувати потенційні ризики.

Прогнозування прибутковості філії компанії, на основі наведених даних, свідчить про тенденцію до постійного зростання річних доходів. Такий висновок вказує на високу ефективність його оперативної діяльності та вірність обраного напрямку стратегічного розвитку. Водночас, спостереження за збільшенням собівартості продукції вимагає акцентування уваги на оптимізації операційних витрат для підтримання маржі прибутку на достатньому рівні.

Таким чином виконаний аналіз використання лінійних та квадратичних трендових рівнянь дозволив виявити зв'язок між показниками, демонструючи передбачуване зростання за незмінних зовнішніх умов. Незважаючи на встановлені позитивні тенденції в управлінні агровиробничими процесами, все ж необхідно враховувати потенційні виклики, пов'язані з воєнними діями та їх впливом на агробізнес. Ці виклики можуть включати перебої у логістиці, зміни у доступності ресурсів, ураження ракетами та їх уламками полів та інші непередбачувані ризики. Врахування цих чинників є абсолютно важливим для розробки гнучкої та стійкої стратегії подальшого розвитку, котра допоможе адаптуватися до турбулентних умов та забезпечити стале зростання філії компанії. Водночас стратегія зростання мусить має передбачати протикризові плани з оптимізації витрат та підвищення ефективності, спиратись на набутий за час війни досвід аграрних підприємств тощо.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРІЄНТОВНОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОСЯНСЬКОЇ ФІЛІЇ ДП «САНТРЕЙД» ЗА КРИЗИ

3.1. Розроблення стратегічних напрямів тактичного характеру щодо впровадження стратегії розвитку агровиробництва

У контексті стратегічного зростання за умови впливу воєнних викликів та на подальше: у повоєнному періоді, варто розглянути оновлення планів виробництва й продажу наявних сільськогосподарських культур. Для обрання стратегічних векторів операційних стратегій прийнято рішення зосередитися на застосуванні аналітичних інструментів, зокрема, механізму матриці BCG, який слугує для оцінювання стратегій по видам агропродукції. Первинною метою є оптимізація виконавчих директив, спрямованих на забезпечення економічного відновлення, аналізу доцільності технологічних новацій, створення виробничого прогресу з протикризисним ефектом дії.

Залучена до дослідження методологія сприятиме виявленню конкурентних переваг та викликів, на підставі котрих буде викладений прогноз стратегічних напрямків розвитку відповідно виду агрокультур. Ключові динамічні індикатори аграрної продуктивності представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Товарна рослинницька продукція за структурою

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	3601,6	17,9	4237,9	16,4	5350,2	16,7	148,6
Озимий ячмінь	2295,1	11,4	2428,7	9,4	2920,8	9,1	127,3
Кукурудза на зерно	4523,5	22,5	5329,8	20,7	4982,1	15,5	110,2
Ріпак	3184,7	15,8	5470,4	21,1	6937,5	21,6	217,8
Соняшник	6534,3	32,4	8356,7	32,4	11872,5	37,0	181,7
Загальна товарна продукція	20139,2	100	25823,5	100	32063,1	100	159,2

В рамках аналітичного огляду товарного портфеля за роками було констатовано, що наявна вибірка у сівозміні агропродукції сприяла підвищенню загального обсягу доходів. Особливо помітним є збільшення доходів у 2023 році на 59,2% у порівнянні з 2021 роком, досягнувши суми 32063,1 тис. грн. За весь період вивчення спостерігається тенденція до зростання грошових потоків від комерціалізації усіх видів культур. Аналіз підтвердив, що агропродукція, реалізована впродовж 2021-2023 років, забезпечила достатній рівень загального доходу для підприємства. Показники доходу від стратегічно-важливих культур: пшениця озима, ячмінь озимий, кукурудза на зерно, ріпак і соняшник, продемонстрували зростання на 48,6%, 27,3%, 10,2%, 117,8% та 81,7% відповідно. Найвищий рівень доходу в 2023 році було отримано від олійних культур, з сукупною виручкою 18810 тис. грн. Так як доходи від соняшника та ріпаку склали 11872,5 тис. грн. і 6937,5 тис. грн. відповідно. При цьому, загальна виручка від зернових культур становила 13253,1 тис. грн., що на 5556,9 тис. грн. менше, ніж доходи від олійних культур.

Ці дані підкреслюють, що аграрна продуктивність філії підприємства орієнтована на олійно-зерновий сегмент, з особливим акцентом на виробництво соняшника і ріпаку. Пояснюється це тим, що культури вирізняються високою маржинальністю, рентабельністю та популярністю на ринку, сприяючи формуванню значного економічного ефекту навіть за часів війни. Втім, необхідно зазначити, що надмірне залучення технічних культур у сівозміну може призвести до деградації земельних ресурсів, що негативно позначиться на агробіологічному та фітосанітарному стані ґрунтів. В свою чергу, це рішення вимагатиме збільшених витрат на наступні періоди агровиробництва. Обумовлено це потребою в додатковому внесенні добрив для насичення ґрунту необхідними мікроелементами, зокрема, азотом з метою відновлення його продуктивних властивостей. Не зважаючи на ці негативні тенденції, які потрібно в подальшому вирішувати, загальна динаміка зростання доходів вказує на стабільність фінансового стану підприємства та ефективність управлінських рішень.

У ході аналізу портфелю товарної продукції було виявлено, що протягом 2022 та 2023 років агробізнес зіткнувся з значними викликами, обумовленими воєнним станом. Виявлено зміни у динаміці товарного асортименту (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2. Вихідна інформація по товарній продукції для матриці ВСГ

Набір культур	2022		2023		2023 рік у % до 2022 року
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця озима	4237,9	16,4	5350,2	16,7	126,3
Ячмінь озимий	2428,7	9,4	2920,8	9,1	120,3
Кукурудза на зерно	5329,8	20,7	4982,1	15,5	93,5
Ріпак	5470,4	21,1	6937,5	21,6	126,9
Соняшник	8356,7	32,4	11872,5	37,0	142,1

Незважаючи на складнощі, пов'язані з воєнними умовами, такі як порушення логістичних ланцюгів та зростання цін на вироблену продукцію, встановлено зростання ефекту від реалізованих стратегій. Так, у 2023 році було зафіксовано збільшення обсягу товарної продукції на 24,2% або на 6239,6 тис. грн. у порівнянні з 2022 роком. Однак, порівняно з динамікою 2021 року, спостерігається значне зниження темпів зростання грошових потоків від продажу основних товарних культур. Така тенденція вказує на адаптацію агробізнесу до воєнних умов, але також слугує тривожним сигналом, що вимагає уваги при розробці стратегічного плану розвитку філії.

Специфічні зміни у виручці від різних культур підкреслюють потребу в диференційованому підході до управління аграрним виробництвом. Особливо помітне зниження виробництва кукурудзи на зерно, що зазнає проблем з вирощуванням та збором уже другий рік поспіль. Обумовлено це негодою та зниженням закупівельних цін, що не покривають собівартість виробництва. Зниження динаміки виручки на 6,5% або на 347,7 тис. грн. вимагає розробки нової стратегії щодо ролі кукурудзи в портфелі товарного виробництва філії.

Водночас, найбільше зростання виручки у 2023 році було відзначено по соняшнику на 42,1% або на 3515,8 тис. грн.. Темпи зростання інших культур, таких як озима пшениця, ячмінь озимий та ріпак, також продемонстрували позитивну динаміку. Проте, сповільнення динаміки виручки в порівнянні з 2021 роком вказує на необхідність проектування стратегічного плану розвитку, що враховує вплив воєнних умов. Такий план має включати адаптивні та протикризові стратегії, які зможуть гарантувати стійкість та ефективність агропродуктивності навіть за умов невизначеності.

Найбільш активним на конкурентному рівні в полі агровиробничої діяльності філії компанії в регіоні є СТОВ «Універсал-Агро». Встановлено, що в даному підприємстві вирощується подібний блок агрокультур за приблизно однаковими посівними площами, як і в базовому. Для визначення частки ринку та обсягів збуту продукції на ринку виконано порівняльний аналіз показник та зроблено розрахунки для встановлення середніх точок матриці BCG (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3. Порівняння основних показників за товарними портфелями конкурента та філії компанії

Показник	Вид сільськогосподарської продукції				
	Пшениця	Ячмінь	Кукурудза	Ріпак	Соняшник
Обсяги продажу на регіональний ринку, тис грн.					
За 2022 рік	4237,9	2428,7	5329,8	5470,4	8356,7
За 2023 рік	5350,2	2920,8	4982,1	6937,5	11872,5
Частка охопленого ринку, %					
Агровиробництво Присянської філії ДП	7	3	4	8	8
СТОВ «Універсал- Агро»	5	2	8	7	6

Дослідження свідчать - динаміка розвитку маркетингової ємності по кожній агрокультурі відзначається за рахунок аналізу відношення обсягів реалізації на територіальних ринках упродовж 2022 та 2023 років. Порівняльний аналіз показує, що основне агропідприємство має переваги на ринку з точки зору часток у таких сегментах, як пшениця, ріпак, соняшник, ячмінь. Проте конкурентні переваги щодо кукурудзи на зерно належать конкуренту.

Проектування матриці BCG й стратегій вирощування та реалізації агрокультур будується на розрахунках темпів росту ринку:

$$\text{Пшениця: } 5350,2/4237,9 * 100 = 126,3 \%$$

$$\text{Ячмінь: } 2920,8/2428,7 * 100 = 120,3 \%$$

$$\text{Кукурудза: } 4982,1/5329,8 * 100 = 93,5 \%$$

$$\text{Ріпак: } 6937,5/5470,4 * 100 = 126,9 \%$$

$$\text{Соняшник: } 11872,5/8356,7 * 100 = 142,1 \%$$

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

$$\text{Пшениця: } 7 / 5 = 1,4$$

$$\text{Ячмінь: } 3 / 2 = 1,5$$

$$\text{Кукурудза: } 4 / 8 = 0,5$$

$$\text{Ріпак: } 8 / 7 = 1,2$$

$$\text{Соняшник: } 8 / 6 = 1,3$$

Отримані розрахункові дані доцільно занести до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Зведені дані для побудови матриці BCG

Показник	Пшениця	Ячмінь	Кукурудза	Ріпак	Соняшник
Темпи зростання ринку, % на рік	126,3	120,3	93,5	126,9	142,1
Відносна частка ринку, охоплена підприємством	1,4	1,5	0,5	1,2	1,3

У контексті розробки матриці BCG та стратегій виробництва агрокультур проведено визначення на основі аналізу темпів росту ринку. Графічне представлення позиціонування кожної культури в товарному портфелі філії компанії згідно з базовими індикаторами ілюстровано рисунку 3.1.

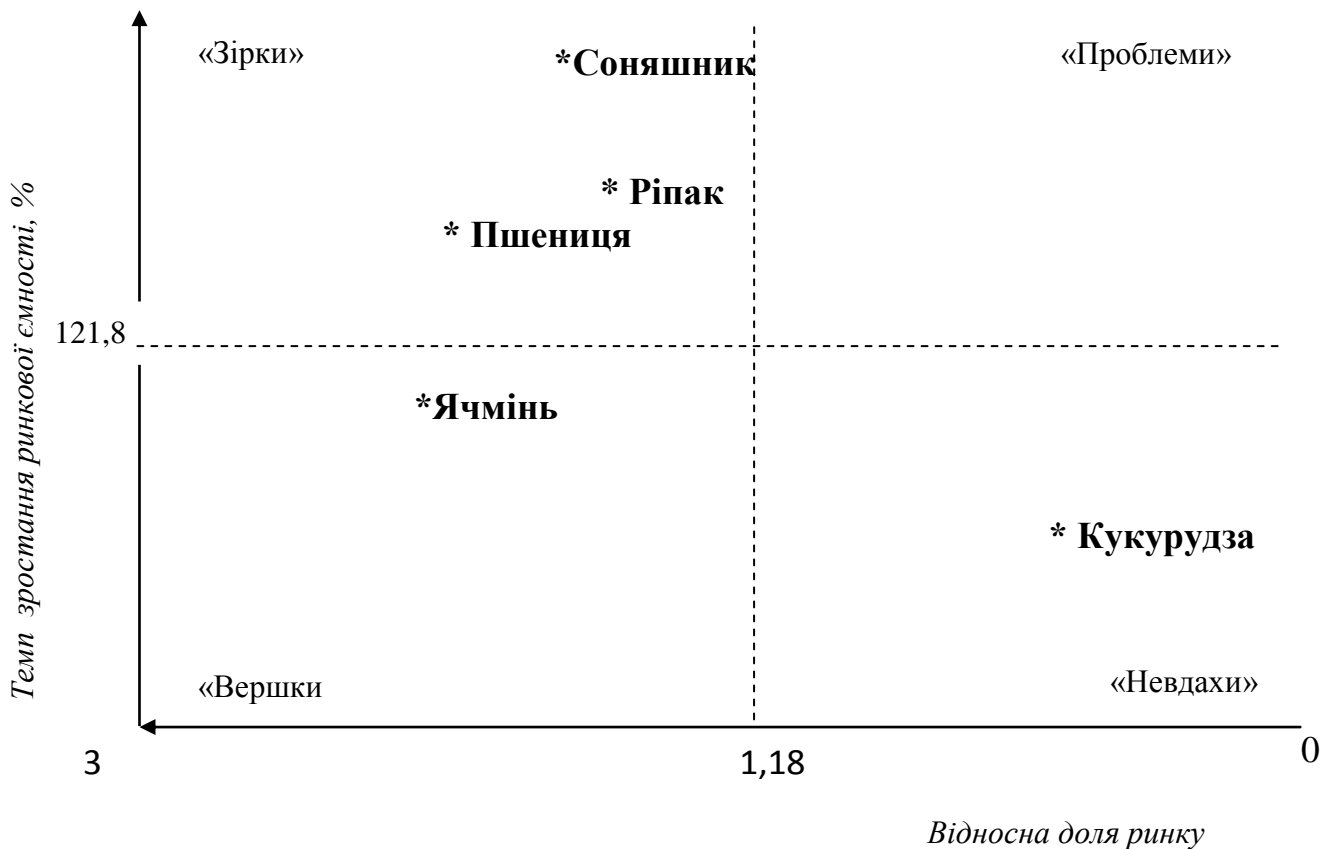


Рисунок 3.1. Модель BCG за розрахунковими даними відносної частки та зростання ринку

Визначення середніх значень по осях X та Y виконується через розрахунки сум відповідних індексів за темпом росту та відносною ринковою часткою, поділених на їхню загальну кількість. Цей метод дозволяє отримати середні координати, які ділять поле матриці BCG на чотири фактичні квадранти. Розміщення вирахованих середніх точок та стратегій по кожній агрокультурі у межах матриці сприяє формуванню об'єктивного уявлення про їх стратегічну доцільність.

1) за розрахунками середнє значення темпу зростання ємності територіального ринку, складе:

$$(126,3 + 120,3 + 93,5 + 126,9 + 142,1) / 5 = 121,8 \%$$

2) за розрахунками середнє значення відносної частки ринку, що належить агровиробництву філії компанії, складе:

$$(1,4 + 1,5 + 0,5 + 1,2 + 1,3) / 5 = 1,18$$

Застосування BCG методики для аналізу портфеля агрокультур забезпечило детальний огляд стратегічних напрямків керування агро виробництвом та комерціалізацією кожної з них. Ідентифіковано стратегічний вектор для сільськогосподарських культур, базуючись на їх ринковому потенціалі та релятивній частці на ринку, що сприяє збільшенню прибутковості та можливості протистояння кризовим явищам.

Розробленими стратегіями для кожної культури згідно результатів BCG матриці можуть бути наступні стратегічні бачення з вирощування та розподільчої політики.

1. Згідно з стратегічним аналізом, сегмент «Зірки» на BCG матриці, включає в себе рентабельні культури: озиму пшеницю, ріпак та соняшник. Для цих культур необхідно притримуватись окресленого плану дій, спрямованого на зміцнення та розширення ринкових позицій. З огляду на поточну геополітичну ситуацію та динаміку підвищення цін на пальне, актуальним є впровадження біоенергетичних рішень та цифровізація виробничих процесів. Розвиток переробної індустрії, зокрема, виготовлення біопалива з олійних культур, відкриває нові перспективи для оптимізації витрат та забезпечення енергетичної незалежності філії. У такий спосіб можливо скоротити залежність від традиційних видів палива та в стратегічному майбутньому сприяти розвитку «зеленої» економіки.

Між тим можливо рекомендувати і стратегічний розвиток шляхом активізації експансії на нові регіональні ринки, де спостерігається зростаючий попит на зазначені культури. Також до планів подальшого зростання можуть відноситись: розширення мережі збуту, можливість налагодження

довгострокових партнерських відносин із зарубіжними контрагентами, що дозволить забезпечити стабільні канали розподілу.

Варто зазначити, що за рахунок впровадження інтегрованих систем контролю якості завдяки цифровим технологій моніторингу (наприклад, сенсори та датчики), можливо довести відповідність якості стандартам. Це є важливим і для підтримки конкурентоспроможності агровиробничого напряму філії у стратегічній повоєнній перспективі, так як висока якість продукції повинна відповідати міжнародним стандартам. Зосередження на якості продукції та її сертифікації за цими стандартами не тільки підсилить позиції на існуючих ринках, але й відкриє доступ до нових, більш вимогливих сегментів споживачів. Отже використання цифрових технологій для моніторингу виробничих процесів та управління якістю стане запорукою прозорості та відповідності продукції високим стандартам.

2. Для сегменту «Вершки», який характеризується стабільними позиціями на ринку з низьким темпом зростання, але високою відносною часткою ринку, рекомендується зосередження на стимулюванні продажів, ефективності виробництва. Оскільки ячмінь є культурою, що приносить стабільний дохід і не вимагає значних капіталовкладень, нагальним аспектом є розширення ринку збуту та залучення нових споживачів [12]. Водночас варто розглядати маркетингові стратегії з пошуку нових споживачів поза регіональними межами. Наразі можливо запропонувати впровадити новий сортотип ячменю, який буде цікавим територіальним споживачам. Також стратегічними напрямами має бути оптимізація виробничого процесу, впровадження ефективніших технологій вирощування та збору врожаю для зниження собівартості.

3. Для сегменту «Невдахи», де знаходиться кукурудза, що зіткнулася з проблемами через вологість і втрату врожаю, важливо зосередитися на мінімізації збитків та адаптації до змінних умов. За умови придбання цифрової технології, використовувати модуль, що фіксує дані метеорологічних служб та прогнозує погодні умови, що дозволить оптимізувати терміни збору врожаю і уникнути втрат. Наприклад, можливо передбачити настання дощів та провести

збирання врожаю завчасно, при цьому рекомендовано перейти на більш ранньостиглі сорти кукурудзи. Також до стратегічного рішення можна рекомендувати видалення кукурудзи з сівозміни та введення високомаржинальних культур з коротким вегетаційним циклом – наприклад горох, соя, гірчиця. Якщо розглядати заміну на культури з вищим потенціалом продуктивності або енергоефективності, то варто вводити в обіг нові менш ризиковані культури.

Таким чином по товарним культурам, котрі залишаються у виробничій програмі, важливо знизити витрати, оптимізувати логістику та зберігання, щоб підвищити їх рентабельність, навіть при низькому попиті. Додатковою пропозицією у повоєнному періоді може бути зосередження на цифрових технологіях, заміні культур на бобові, або нішеві, як гірчиця. На таких ринках продукція може користуватися попитом завдяки унікальним характеристикам, наприклад, гірчиця, яка є медоносною культурою та відновлює ґрунт.

У стратегічній перспективі актуальним стає оновлення виробничої програми оптимізацією посівних площ, що передбачає перегляд номенклатури культур та урахування їхнього впливу на ґрунт і доходність. При цьому метод VCG дозволив здійснити аналіз поточної ситуації та визначити оптимальні стратегії для кожної товарної культури. За формування стратегій розвитку аграрного виробництва необхідно ідентифікувати найбільш прибуткові сценарії управління бізнес-процесами з урахуванням специфіки кожної культури. Такий підхід дозволить підвищити статус ефективності операційного менеджменту та стабільності надходження доходів в межах стратегічної моделі управління розвитком агровиробничого напрямку філії. Встановлено, що формування стратегічних рішень має відбуватись завдяки глибокому аналізу даних, урахуванню ринкових тенденцій та адаптації до змінних умов ведення агробізнесу в умовах воєнних викликів. Використання аналітичного інструменту, такого як матриця VCG обґрунтовують підстави для проектування стратегічної моделі управління розвитком філії компанії за повоєнного і

воєнного періодів. Крім цього розроблено стратегічну модель розвитку філії агрокомпанії методом SWOT аналізу.

3.2. Вироблення передумов для створення стратегічного потенціалу підприємства за умов кризи

Враховуючи, що стратегічне планування при воєнних умовах має бути гнучким, то потрібно враховувати потенційні ризики, котрі впливають на агровиробничу й комерційну роботу філії компанії. На підставі вивчення стану стратегічного розвитку зроблено висновок про необхідність переосмислення вибору культур для посіву, оптимізацію логістичних ланцюгів, забезпечення альтернативних шляхів реалізації культур. Розробка нових стратегій повинна включати аналіз впливу факторів війни на попит, пропозицію, вартість ресурсів, доступність ринків збуту тощо. Крім того, важливо зосередитись на впровадженні інновацій та ефективному використанні наявних виробничих ресурсів для підвищення рентабельності та стратегічної міцності.

Встановлено, що найбільш результативним повинно бути стратегічне бачення, що враховує можливість диверсифікації агропродукції з метою зменшення залежності від одних культур або ринків. Рекомендовано розглянути стратегічне рішення виробничого характеру з введення в сівозміну культур, менш чутливих до зовнішніх умов, які мають короткий цикл вегетації – горох, соя, гірчиця тощо. Зазначене рішення, може допомогти зменшити тиск ризиків та допоможе стабілізувати агровиробничий напрям. Окрім цього, необхідно враховувати імперативи сталого розвитку, що передбачає не лише економічну ефективність, але й збереження природних ресурсів, зокрема ґрунтів, та впровадження екологічно чистих технологій. Водночас для забезпечення довгострокової стабільності та уникнення негативного впливу на земельні ресурси, нагальною стає необхідність впровадження нових стратегічних підходів у філії підприємства до планування сівозміни.

Варто зазначити, що через ракетні обстріли відбувається руйнування зерносховищ та втрата зерна, яка створює запаси країни. У зв'язку з цим

можливо пропонувати побудову підземних зерносховища. Досвід побудови таких складів знайшли при археологічних розкопках у стародавньому Китаї (605 рік), і в сучасному світі теж зустрічаються підземні сховища, де зберігається зерно [8]. Такий підхід може слугувати для стратегічного розвитку елеваторів України під час війни для зменшення ризиків від можливої втрати зерна.

Через війну спостерігається суттєва проблема щодо підвищення цін на пальне. З часом прогноз невтішний – з кожним роком відповідно до статистичних прогнозних даних ставки акцизного податку будуть зростати (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5. Прогноз підвищення ставок акцизного податку на пальне

Назва пального	I півріччя 2024 р.	II півріччя 2024 р.	2025	2026	2027	2028
Бензин	213,5	242,6	271,7	300,8	329,9	359,0
Дизель	139,5	177,6	215,7	253,8	291,9	330,0
Скраплений газ	52,0	55,6	59,2	62,8	66,4	70,0
Паливо моторне	162	184,08	206,16	228,24	250,32	272,4

Узагальнено на підставі джерел: [1, 7]

Встановлено, що елеватори країни розглядають вже зараз питання побудови на своїй території заводів з виготовлення альтернативного палива відповідно до програми біоенергетичного зростання країни [26]. Також переводять на елеваторах зерносушарки на напрям виготовлення альтернативного палива. Визначено, що 30 % пелет для котлів, котрі виробляються з власної сировини, відходів соняшнику, ріпаку – можливо окупити протягом одного року.

Застосування пелет з лушпиння соняшника - альтернативного джерела енергії є значним прогресом у сфері енергоефективності агробізнесу, особливо

для зерносовищ та великих елеваторів, як ДП «Сантрейд». Пояснюється це можливістю оптимізувати витрати на сушіння врожаю та досягти енергетичної незалежності. Це не тільки сприяє зниженню залежності від традиційних енергоносіїв, таких як газ, вугілля чи електроенергія, але й відіграє суттєву роль у зменшенні впливу на довкілля. Соняшникове лушпиння як сировина для виробництва пелет має ряд переваг перед іншими видами біомаси завдяки своїм високим енергетичним властивостям. Теплотворна спроможність таких пелет, яка становить 4,5 кВт/кг, зробила їх ефективною альтернативою традиційному паливу (Додатки А, Б). Порівнюючи соняшникові пелети з іншими видами біопалива, з'ясовано, що вони мають більшу енергетичну цінність, що робить їх особливо привабливими для використання в опалювальних системах [26].

Окрім економічних переваг, екологічний аспект використання соняшникових пелет є значним. Вони є вуглець-нейтральним джерелом енергії, оскільки кількість CO_2 , що виділяється при спалюванні, еквівалентна кількості вуглекислого газу, який би був виділений при природному розкладанні цих матеріалів. Таким чином, використання пелет сприяє зменшенню викидів парникових газів порівняно з іншими видами паливами. Простота виробництва пелет, їх зручність у зберіганні та транспортуванні, а також низький ризик займання роблять їх ідеальним варіантом для опалення. Вони не потребують спеціальних умов для зберігання і здатні утримувати свої теплові властивості протягом тривалого часу.

Таким чином, пелети з соняшникового лушпиння не тільки забезпечують стратегічне та економічне рішення для потреб опалення, але й відіграють значну роль у зниженні викидів в діяльності аграріїв. Такий спосіб використання сприяє замкненому циклу виробництва, де відходи одного процесу стають ресурсом для іншого, тим самим підтримуючи принципи сталого розвитку. Значний ріст внутрішнього попиту на пелети свідчить про високу адаптацію ринку до нових умов і вимог, а також про збільшення обізнаності споживачів про переваги використання альтернативних видів палива. Водночас це стимулює виробників пелет до пошуку нових

технологічних рішень для зростання ефективності виробничих процесів при зниженні витрат [10, 12].

За війни стабільне використання пелет протягом року вказує на формування стійкого ринку, де альтернативне паливо вже не є лише сезонною альтернативою - стає основним джерелом енергії для підприємств. Зниження цін на соняшникові пелети, порівняно з деревними пелетами, робить їх ще більш привабливими для споживачів. Так як сприяє подальшому розширенню ринку та інтеграції альтернативних видів палива у енергетичний баланс регіону. У перспективі, цей напрям розвитку може сприяти створенню нових робочих місць, збільшенню доходів компанії завдяки продажу побічних продуктів, а також зміцненню енергетичної незалежності та сталого розвитку агробізнесу взагалі. Все це разом формує міцну основу для переходу до економіки замкненого циклу, де кожен вид ресурсів ефективно використовується, мінімізуючи вплив на навколишнє середовище.

Стабільні контракти на експорт вимагають не тільки виробничих потужностей, але й здатності гарантувати безперебійні поставки. Втім, непередбачуваність, спричинена воєнними діями, змушує багато підприємств зосередитися на внутрішньому ринку, де можливості для адаптації до змінних умов є вищими. Водночас, потреба в альтернативному паливі за кордоном створює потенціал для українських виробників з відновлення експортних поставок за закінчення війни. В повоєнному періоді такий підхід додасть у можливостях розширення присутності українського біопалива на зовнішніх ринках, зокрема за рахунок диверсифікації асортименту біомаси.

З цією метою пропонуються різноманітні стратегії, включаючи залучення міжнародної допомоги для відновлення та модернізації виробничих потужностей. Також пошук надійних логістичних рішень для забезпечення безперебійних поставок й розробку гнучких умов контрактів, які враховують можливі ризики. Збільшення потужностей, інвестиції в новітні біоенергетичні технології, побудова підземних зерносховищ, можуть підготувати підґрунтя для виходу із кризи.

За допомогою SWOT - аналізу розроблено загальні стратегічні напрями розвитку агровиробничого напрямку філії компанії. Окреслення факторів, що впливають на створення стратегій розвитку представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Факторний аналіз агровиробничого напрямку філії підприємства методом SWOT

Сила	Ів*	Слабкість	Ів
Ефективна бізнес-модель компанії, до якої належить Просяньська філія	0,9	Устаткування та техніка потребують оновлень	0,8
Відповідна кваліфікація працівників	0,6	Вплив раптової зміни погоди	0,9
Рентабельне агровиробництво в роки кризи	0,8	Необхідність цифровізації ланцюгів агровиробництва	0,9
Диверсифікація видів діяльності	0,8		
Використання цифрових технологій в логістиці	0,9		
Всього	4,0	Всього	2,6
Можливості	Ів	Загрози	Ів
Розширення торгівельних операцій на ринку	0,9	Вплив війни щодо можливої руйнації фондів підприємства	0,9
Зростання попиту на регіональному ринку агропродукції	0,9	Ріст конкуренції	0,9
Зростання зацікавленості в агропродукції на іноземних ринках	0,7	Ріст інфляції	0,9
Розширення активів підприємства за рахунок поглинання дрібних агропідприємств	0,9	Падіння попиту на агропродукцію	0,9
Зберігання зерна у підземних зерносховищах, які можливо побудувати		Низька ціна на вироблену продукцію	0,9
Всього	3,4	Всього	4,5

*Ів – індекс впливу

В таблиці використано оцінювання за рахунок встановлення індексу впливу відповідного фактору на проєктовані стратегії розвитку. Встановлено, що в цілому за рахунок знаходження у складі материнської компанії агровиробництво підтримується фінансово, надаються кошти на підвищення

кваліфікації працівників, залучені цифрові технології на логістику. Окремо визначено, що у ДП «Сантрейд» є можливості для інвестування у розвиток нових напрямів діяльності на базі Просяньської філії. Сильні позиції за зваженими індексами впливу склали 4,0, вони переважають за вагою слабкі боки, до яких належать відсутність модулів цифрового сервісу з агровиробничих, збутових процесів. Є потреба в оновленні устаткування та техніки, класична залежність від погодних умов тощо. Щодо загроз, які склали максимальне значення за індексом впливу – 4,5; виявлено сильну залежність від факторів війни, конкуренції, зростання інфляційних процесів тощо. Однак окреслюються і можливості для стратегічного розвитку – зростання попиту на регіональному ринку, розширення активів за рахунок поглинання дрібного агробізнесу. При проведенні досліджень встановлено можливості щодо побудови підземних зерносховищ, в який можливо зберігати зерно мінімізуючи ризики від ракетних атак.

На підставі виявлених позитивних і негативних позицій рекомендовано спектр стратегій, котрі можуть стимулювати розвиток як філії, так і агрокомпанії в цілому (табл. 3.7).

Ініціювання біоенергетичного напрямку діяльності з акцентом на виробництво біопалива з соняшнику, ріпаку представляє собою стратегічний крок до диверсифікації бізнесу та зменшення його вразливості перед викликами. Такий підхід дозволить не лише оптимізувати використання ресурсів і земельних площ, але й сприятиме вирішенню проблеми залежності від традиційних джерел енергії. Консолідація галузі через колаборацію або приєднання дрібних агропідприємств може стати дієвим інструментом зміцнення позицій на ринку, забезпеченням стабільності поставок і розширення виробничих можливостей. Така інтеграція сприятиме формуванню масштабної та ефективної виробничої структури, здатної конкурувати на ринках. Розширення торгових зв'язків та оптимізація виробничих процесів дозволять підвищити ефективність та рентабельність агробізнесу.

Таблиця 3.7. Рекомендовані стратегії розвитку філії підприємства на підставі факторного SWOT-аналізу

Інтеграція факторів	Зміст стратегій розвитку
Сила/можливість	Відкриття біоенергетичного виду діяльності з виготовлення біопалива за рахунок наявних бізнес-процесів вирощування ріпаку та соняшнику, які є рентабельними. Укрупнення філії шляхом колаборації або приєднання дрібного агробізнесу. Розширення комерційних зв'язків.
Сила/Загрози	Оптимізація виробничої структури. Побудова підземних зерносховищ для збереження зерна при ракетних атаках ворога на території філії.
Слабкість/можливості	Додавання модуля агровиробництва до наявного цифрового сервісу для підтвердження контролю якості продукції. Впровадження інтегрованих систем моніторингу якості на кожному ланцюгу виробництва.
Слабкість/загрози	Виготовлення пелет із соняшнику і ріпаку як біопалива. Урізноманітнення сівозміни за рахунок введення високомаржинальних культур з коротким вегетаційним циклом – горох, соя, гірчиця.

Наразі адаптація до воєнних умов, модернізація виробничої структури, включаючи впровадження новітніх технологій, дозволять оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та зміцнити конкурентні позиції філії та компанії.

Окремої уваги набуває ініціатива з будівництва підземних зерносховищ як заходу протидії ракетним атакам, що є актуальним в контексті забезпечення безпеки та збереження агропродукції. Це дозволить гарантувати неперервність виробничого процесу та захистити основні активи компанії в умовах воєнного стану. Інтеграція модуля з управління агровиробництвом в наявний цифровий сервіс допоможе забезпечити високий рівень контролю якості на всіх етапах вирощування агрокультур, від посіву до збору врожаю. Між тим використання сучасних систем моніторингу та аналітики сприятиме оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності та зниженню втрат.

Водночас пропозиція щодо урізноманітнення сівозміни горохом, соєю, гірчицею дозволить не тільки підвищити загальну рентабельність господарювання, але й зменшити ризики, пов'язані з монокультурним виробництвом. Оскільки дані культури мають високий рівень маржинальності та короткий вегетаційний цикл, що мінімізує ризики. Такий підхід в тому числі сприятиме стабілізації доходів та забезпеченню більш відновлюваного способу використання земельних ресурсів.

Загалом, описані стратегічні ініціативи формують міцну основу для розвитку та адаптації як філії, так і материнської компанії до непередбачуваних умов ринку та зовнішнього середовища. Введення в дію заходів сприятиме суттєвому укріпленню позиції агрокомпанії на ринку, але й відкриє перспективи для зростання, забезпечуючи високу якість продукції та енергетичну безпеку. Одночасно це сприятиме сталому розвитку агробізнесу регіону, збільшенню експортного потенціалу та впровадженню інноваційних технологій у виробництво.

3.3. Економічний прогноз ефективності впровадження моделі стратегічного зростання агровиробничої діяльності філії компанії

Рекомендована модель управління стратегією розвитку філії агрокомпанії полягає у впровадженні біоенергетичного напрямку: виготовленні біопалива з побічних продуктів соняшнику. Продаж соняшнику забезпечує отримання найбільшого рівня доходності по агровиробничому напрямку. Зокрема, у 2023 році виручка склала 11872,5 тис грн., що на 81,7 % більше за аналогічний показник, отриманий у 2021 році. Отже побічні рослинні рештки соняшнику можливо переробляти на біопаливо. Такий підхід дозволяє не тільки збільшити доходи, але й зменшити залежність від зовнішніх постачальників енергії, а також сприяє сталому розвитку та екологічній безпеці.

Окремою пропозицією, доцільність якої підтверджена аналітичними стратегічними інструментами BCG та SWOT, є оптимізація виробничої

структури за рахунок введення в сівозміну культур з коротким циклом вегетації. За рахунок введення до сівозміни сої, гірчиці, гороху, очікується на покращення агробіологічних властивостей ґрунту на полях, де вирощувались соняшник і ріпак. Така ротація культур є раціональною і ефективною з точки зору економічної і біологічної ефективності.

Стосовно формування стратегічної ефективності агровиробничого напрямку філії компанії доцільно пропонувати придбати модуль до цифрового сервісу з контролю якості сільськогосподарської продукції. Великої актуальності набуває ініціатива з будівництва підземного зерносховища для зберігання зерна від ушкодження від ракетних атак росії. Щоб розрахувати ефективність заходів, застосовано метод трендового прогнозу показників прибутку, собівартості, доходу та прогнозовано значення цих показників на 2024 і 2025 роки (рис 3.2.).

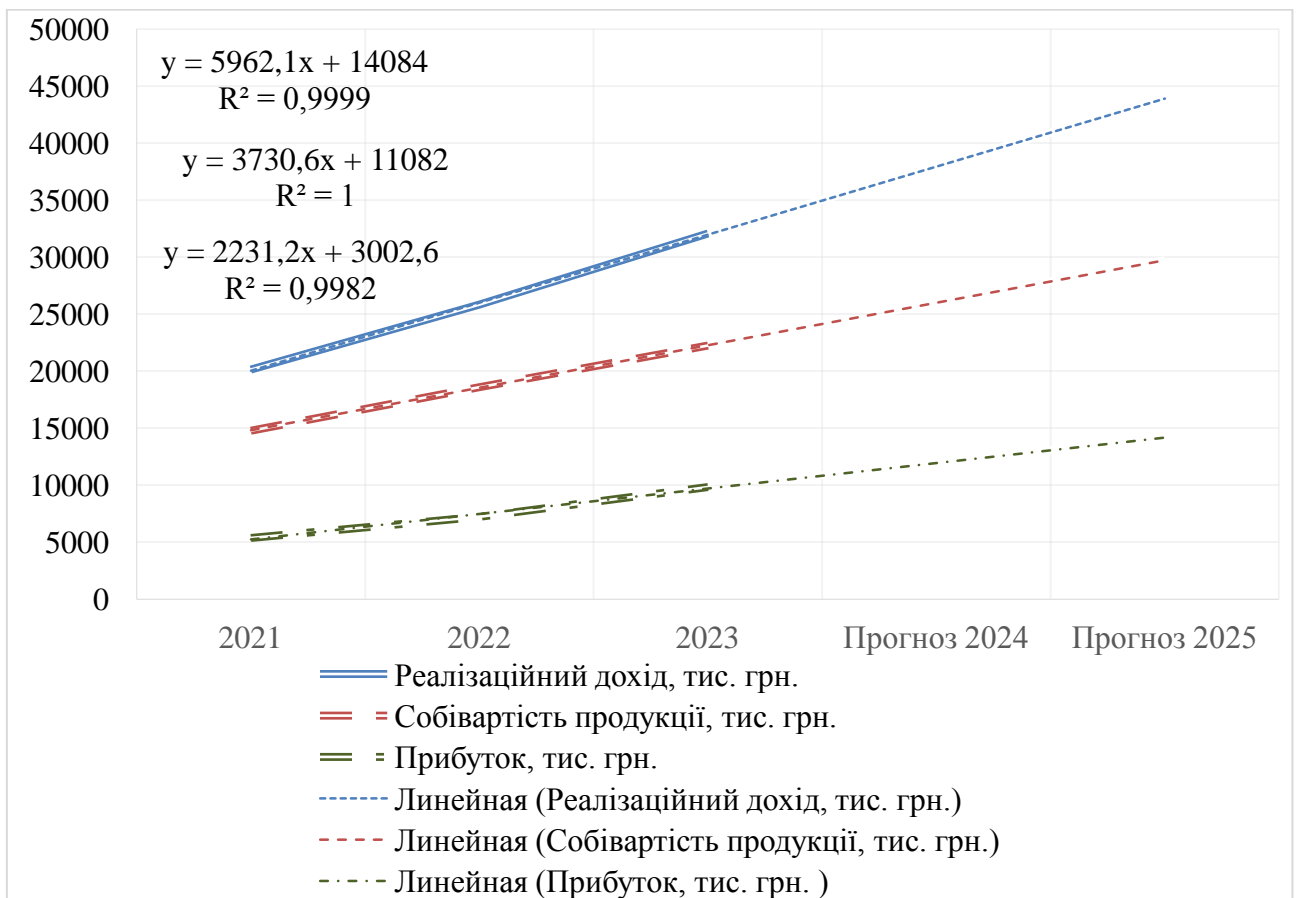


Рисунок 3.2. Трендовий прогноз показників економічної ефективності агровиробництва

За прогнозом трендовим методом визначено, що показники доходу, собівартості, прибутку повинні зрости відповідно на 5962,1 тис. грн., 16,8% й 22,7 %.

Таким чином, ефективність запропонованої стратегічної моделі розвитку, підтверджується розрахунковими даними з визначення планової економічної ефективності заходів (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8. Економічна ефективність заходів моделі стратегічного розвитку філії компанії

Показники	Факт 2023 рік	Прогноз 2025	Відхилення	
			+/-	%
Дохід, тис. грн.	32063,1	38025,2	5962,1	118,6
Собівартість, тис. грн.	22244,7	25975,3	3730,6	116,8
Чистий прибуток; тис. грн.	9818,4	12049,6	2231,2	122,7
Отримано на 100 га угідь, тис. грн.	2392,8	2837,7	444,9	118,6
- товарної продукції				
- чистого прибутку	732,7	899,2	166,5	122,7
Рівень рентабельності, %	44,1	46,4	2,3	

На підставі розрахункових прогнозних даних встановлено, що показники доходу, собівартості, прибутку мають підвищитися на відповідно на 18,6%, 16,8% та 22,7%. При цьому рівень рентабельності за умови підвищення збуту продукції, та відповідного співвідношення собівартості і прибутку прогнозується на 2025 рік значенням 46,4 відсоткових пункти, що на 2,3 в.п більше за стартовий рік досліджень. Ці прогнози показують позитивну тенденцію у фінансовому розвитку агрокомпанії та підтверджують економічну доцільність впровадження зазначених стратегічних ініціатив.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі виконання досліджень щодо удосконалення управління стратегією розвитку аграрного підприємства за умови впливу кризи, отримано наступні висновки і розроблено рекомендації:

1) На основі вивчення систематизованих критеріїв з сталого розвитку агробізнесу визначено, що спиратися при розробці стратегій потрібно на базові принципи. Такі як врахування рівноваги впливів як з боку накопиченого потенціалу агропідприємства, так і зовнішнього середовища, реагування на виклики суспільного компоненту, екології. Особливої значущої уваги набудуть напрями стабілізації біосистеми, відновлення біорізноманіття, ґрунтів, раціональне природокористування за регіональним принципом, регулювання екосистем. Також необхідно розробляти у повоєнному періоді стимулювання використання виробничо-господарського розвитку агробізнесу інноваційними технологіями та урядовими програмами підтримки, регулювання конкурентним оточенням державними важелями впливу, що сприятиме сталому розвитку.

2) За результатами вивчення тенденцій формування показників економічної діяльності з агровиробництва Просянської філії встановлено їх зростання за період досліджень. З'ясовано, що протягом періоду дослідження виробництво валової продукції зросло на 28,4% і завдяки ефективній ціновій політиці вдалося сформувати сталу ефективність. Так, дохід з виробництва зріс на 59,2% або на 11923,9 тис грн., прибуток - на 83,3% або на 4462,5 тис грн. Водночас сума виробничих витрат зростала меншими темпами за прибуток - на 50,5% або на 7461,4 тис грн. У такий спосіб вдалося досягти достатнього рівня рентабельності аграрного виробництва. Зокрема, у 2023 році вказаний показник становив 44,1 відсотковий пункт, що на 7,9 відсоткових пункти більше за значення 2021 року. Одночасно виявлено і можливості підприємства, які варто розвивати у далекоглядній перспективі, щоб мати потенціал для протидії викликам.

3) Встановлено, що товарний портфель включає стратегічні для агровиробників види культур: озимину - ячмінь, пшеницю, соняшник, ріпак,

кукурудзу. Агровиробництво має слабо виражений рівень спеціалізації за олійним напрямом. Найбільший прибуток одержано у 2023 році від продажу соняшнику – 11875,5 тис грн., найменший від ячменю – 2920,8 тис грн.. В той же час найбільший темп зростання товарної продукції якщо порівнювати зі стартом дослідження виявили олійні культури: ріпак – на 117,8%, соняшник – на 81,7%. Загальна вартість товарної продукції у 2023 році зросла на 59,2%, що на 11923,9 тис грн. Викликають занепокоєння процеси формування товарної продукції за роками по культурі кукурудза та ячмінь, оскільки по ним одержано незначні прирости виручки. Якщо порівнювати значення 2023 року по відношенню до 2022 року, то взагалі спостерігається по кукурудзі зниження виручки на 347,7 тис грн. По даній культурі вже другий рік поспіль виявлено неможливість зібрати врожай своєчасно через вологу погоду, у зв'язку з цим виявлено недоотримання ефективних показників. Попри позитивний розвиток виробничо-економічних характеристик філії агрокомпанії, варто зосередити увагу на окремих незадовільних складових управління підприємством.

4) В контексті удосконалення управління стратегією розвитку методом BCG запропоновано нові підходи до операційних та збутових рішень щодо сільськогосподарських культур. Аналіз доходів за видами культур, зокрема пшениця озима, ячмінь озимий, кукурудза на зерно, ріпак і соняшник, показали значне зростання виручки на 48,6%, 27,3%, 10,2%, 117,8% та 81,7% відповідно. Аналізуючи портфель продукції за період 2022-2023 років, було встановлено, що темп зростання склав всього 24,2%, а у порівнянні з 2021 роком збільшення становило 59,2%. Така тенденція свідчить про уповільнення формування доходності агровиробничого напрямку філії, що вказує на необхідність перегляду стратегій за кожною культурою.

5) Порівнюючи досягнуті показники формування товарного портфеля з основним конкурентом СТОВ «Універсал-Агро» здійснено розрахунки з проектування матриці BCG, завдяки чому окреслено стратегії. Стратегія для сегменту «Зірки» (пшениця, ріпак, соняшник) передбачає акцентування на зміцнення та розширення ринкових позицій через інвестування в інновації та

цифровізацію виробничих процесів. Оскільки технічні культури соняшник і ріпак формують найбільший рівень виручки, пропонуємо розбудову біоенергетичного рішення на базі елеватора щодо виготовлення пелетів з соняшникового лушпиння. Впровадження теплогенераторів на альтернативному паливі, такому як пелети з соняшникового лушпиння, є стратегічно важливим кроком для агросфери. Це не лише спосіб знизити залежність від традиційних енергоносіїв, але й шлях до створення більш зеленої та стійкої агропромислової моделі, що відповідає світовим трендам розвитку. Даний тренд переходу на альтернативне паливо і значне зростання ринку пелет з лушпиння соняшника відображає глобальні зміни в енергетичній політиці та стратегіях підприємств. В тому числі доречно впроваджувати інтегровані системи контролю якості шляхом цифрового моніторингу (наприклад, сенсори та датчики), що дозволить довести відповідність продукції стандартам якості. Стратегія для озимого ячменю, який потрапив до сегменту «Вершки» полягає в розширенні каналів збуту, пошуку інноваційного селекційного насінневого матеріалу, котрий буде адаптований до даної кліматичної зони та вимог ринку. Для кукурудзи, яка опинилася у сегменті «Невдахи», враховуючи вплив поточних воєнних, ринкових умов, можливо використовувати модуль цифрового сервісу зі своєчасного виявлення зміни метеорологічних умов, що дозволить зібрати врожай до настання дощів за можливості. Також доречно замінити сортотип кукурудзи на більш ранньостиглий. До розгляду пропонується рішення з виключення кукурудзи з сівозміни та введення культур з коротким циклом вегетації та високою маржинальністю – горох, соя, гірчиця.

б) Задля окреслення стратегій розвитку виконано SWOT-аналіз, який дозволив всебічно оцінити готовність підприємства до їх впровадження. Зокрема, ініціювання напряму біоенергетики з акцентом на виготовлення біопалива з соняшнику. Диверсифікований підхід до переробки дозволить не лише оптимізувати використання ресурсів і земельних площ, але й сприятиме вирішенню проблеми залежності від традиційних джерел енергії. Консолідація галузі шляхом інтеграції або приєднання дрібних агропідприємств може

зміцнити регіональний агробізнес, що дозволить вижити в скрутних умовах сьогодення. Робота над укладанням комерційних з контрагентами не тільки вітчизняними, але й закордонними додасть у підвищенні ефективності агробізнесу. Особлива увага може бути прикута до впровадження проекту створення підземних сховищ для зерна як елемента протистояння ракетним обстрілам. Оскільки виявлено важливу роль даної ініціативи у забезпеченні безпеки та збереженні сільськогосподарської продукції. Такі заходи забезпечать безперебійність виробничих процесів та захист ключових активів компанії в умовах воєнних дій. Встановлено, що залучення модуля для керування агропромисловим виробництвом у вже існуючу цифрову платформу забезпечить високоефективний нагляд за якістю продукції на кожному етапі її виробництва. Також застосування новітніх систем цифрового моніторингу та аналітики сприятиме економії витрат та фінансовій ефективності виробництва. Рекомендовано оновити сівозміню з залученням таких культур, як горох, соя та гірчиця, що дозволить уникнути вирощування монокультур, покращить склад ґрунту, знизить фінансові ризики.

7) Пропонована модель управління стратегією розвитку агровиробництва Просянської філії агрокомпанії є перспективною, тому що забезпечує одночасно високу якість продукції та енергетичну безпеку. Відповідно до розрахунків визначено, що показники доходу, собівартості, прибутку повинні зрости відповідно на 5962,1 тис. грн., 16,8% й 22,7 %. При цьому за стабільних умов очікується на зростання і рівня рентабельності на 2,3 відсоткових пункти. Вказані прогностичні дані дають підстави для впровадження рішень операційного, біоенергетичного та агробіологічного характеру в діяльність Просянської філії ДП «Сантрейд».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєнко В., Срібнянська К. Що буде з цінами на дизель в Україні в 2024 році: прогноз експертів. *Апостроф. Економіка*. 26 лютого 2024 року. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/economy/2024-02-26/cho-budet-s-tsenami-na-dizel-v-ukraine-v-2024-godu-prognoz-ekspertov/315022> (дата звернення 12.04.2024).
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
3. Антикризове управління під час війни: як реагувати. *Devisu. Консалтинг*. 07 квітня 2023. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/antikrizove-upravlinnya-pid-chas-viyni-yak-reaguvati> (дата звернення 25.04.2024).
4. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 38-43. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186> (дата звернення 22.02.2024).
5. Боришкевич І.І. Теоретичні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 9-10. С. 88 - 92. URL: <https://bitly.ws/3g8ke> (дата звернення 03.04.2024).
6. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К. : Вид-во «Центр учбової літератури». 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf (дата звернення 23.10.2023).
7. Гаврилюк О. Глобальні перспективи розвитку аграрного бізнесу. *Агробізнес Технології*. 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2021/08/hlobalni-perspektyvy-rozvytku-ahrarnoho-biznesu.html> (дата звернення 28.01.2024).
8. Гайдук О. Як найбільший імпортер зерна використовує підземні зерносховища. *Elevatirist.com. Головний елеваторний сайт України*. 27 жовтня 2023 року. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/870-yak-naybilshiy-importer-zerna-vikoristovuye-pidzemni-zernoshovischa> (дата звернення 28.03.2024).

9. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, № 3. Т.1. С. 20 – 24. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_1_20_24_0.pdf (дата звернення 10.12.2023).
10. Гелетуха Г. Якою буде біоенергетика України в 2050 році. *Економічна правда*. 30 квітня 2021 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/04/30/673528/> (дата звернення 23.03.2024).
11. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891> (дата звернення 22.02.2024).
12. Гусарова А. Олійні та нішеві культури – акценти агрохолдингів у структурі посівів сезону 2024. *SuperAgronom.com. Головний сайт для агрономів*. 9 березня 2024 року. URL: <https://superagronom.com/news/18607-oliyni-ta-nishevi-kulturi--aktsenti-agroholdingiv-u-strukturi-posiviv-sezonu-2024> (дата звернення 23.03.2024).
13. Дашутіна Л.О., Недельніцина Д.Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. С. 53 – 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1819> (дата звернення 12.04.2024).
14. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 17.11.2023).
15. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 15.03.2024).

16. Дзюба К. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/216.pdf> (дата звернення 12.03.2024)
17. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335 – 338. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-306-51.pdf> (дата звернення 12.11.2023).
18. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 19. Ч.1. С. 146 – 151. URL: <http://surl.li/gjqnj> (дата звернення 12.10.2023).
19. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: ХДУХТ. 2017. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11595/1/P_STRATEGICHNYI%20MENEDZHMENT_2017_1.pdf (дата звернення 22.10.2023).
20. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2021, № 37, ст. 317, [№ 3221-IX від 30.06.2023](#) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення 21.10.2023).
21. Ільчук М.М., Зрібняк Л.Я. Організація і планування сільськогосподарського виробництва. Підручник. К.: 2008. с . 757. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Org%26pan_sg_vyr_Pidr.pdf (дата звернення 25.12.2023).
22. Кіндер М.В., Сакало В.М., Падалка В.В. Проектування технологічних процесів в рослинництві. Навчальний посібник. Полтава: РВВ ПДАА, 2014. 212 с. URL: <http://surl.li/gkxwf> (дата звернення 25.04.2024).
23. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <http://bitly.ws/Cq7w> (дата звернення 28.04.2024).
24. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL:

<http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення 15.10.2023).

25. Кулиняк І., Копець Г, Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082> (дата звернення 13.10.2023).

26. Кухарь О. Тепер при будівництві елеваторів одразу закладають використання альтернативного палива. *Elevatorist.com. Головний елеваторний сайт України*. 14 листопада 2023 року. URL: <https://elevatorist.com/interview/117-oleksandr-kuhar-teper-pri-budivnitstvi-elevatoriv-odrazu-zakladayut-vikoristannya-alternativnogo-paliva> (дата звернення 23.03.2024).

27. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання. *Наука й економіка*. 2010. № 2(18). С. 132-138.

28. Левик і.С., Чубай В.М. Теоретичні аспекти формування обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Видавництво Львівська політехніка*. 2017. № 862. URL: <https://vlp.com.ua/node/17141> (дата звернення 13.10.2023).

29. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення 16.12.2023).

30. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.

31. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент. Х.: ТОВ «Планета-принт». 2015. 103 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a58e4482-4369-4300-8979-cbbc67b16e96/content> (дата звернення 25.01.2024).

32. Мірненко В. Суцільний соняшник 2023. Площі збільшують, а як збільшити врожай? *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/blog/read/2957-sutsilnij->

[sonyashnik-2023-ploshchi-zbilshuyut-a-yak-zbilshiti-vrozhaj](#) (дата звернення 25.03.2024).

33. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 15. С. 418 – 424. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf (дата звернення 16.02.2024).

34. Подолін М. Законодавчі виклики для агробізнесу в умовах війни. *Юридична газета*. 06 березня 2024 року. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zakonodavchi-vikliki-dlya-agrobiznesu-v-umovah-viyni.html> (дата звернення 06.03.2024).

35. Постол А.А. Удосконалення стратегічного управління аграрних підприємств на засадах планування, маркетингу та конкурентних переваг. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Postol-A.A..pdf> (дата звернення 16.12.2023).

36. Полянчиков С., Капітанська О. Інтелектуальне сільське господарство. *Агроном*. 2020. № 4. URL: <https://quantum.ua/ua/statti/intelektualne-silске-gospodarstvo> (дата звернення 05.05.2023).

37. Просянська філія ДП «САНТРЕЙД». *Аграрії разом*. Сайт. URL: <https://agrarii-razom.com.ua/elevators/prosyanska-filiya-dp-santreyd> (дата звернення 11.01.2024).

38. Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 18. С. 515 – 522. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/72.pdf (дата звернення 16.02.2024).

39. Прогнози невтішні. Чого чекати від посівної-2024 та яким буде врожай. *Gazetahm.org*. Сайт. 12 березня 2024 року. URL: <https://gazetahm.org/posts/prohnozy-nevtishni-choho-chekaty-vid-posivnoi-2024-ta-iyakym-bude-vrozhai> (дата звернення 14.03.2024).

40. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с.
41. Сіренко Н., Баришевська І. Особливості стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/415/3/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf> (дата звернення 12.11.2023).
42. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент. Підручник. Харків. ХНУВС. 2021. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3da6021-5889-479d-9e75-91fa5a35af07/content> (дата звернення 12.11.2023).
43. Сухачова О.О. Галузеві особливості розробки та прийняття управлінських рішень на підприємствах сфери зв'язку України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 70 – 77. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/186640/09-Sukhachova.pdf?sequence=1> (дата звернення 12.10.2023).
44. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери : монографія / Лобас М. Г. та ін.; за ред. М. Г. Лобаса. К. : ННЦ «ІАЕ», 2016. 416 с.
45. Управління технологічними процесами у рослинництві: підручник / В.Д. Войтюк, С.М. Бондар, Л.С. Шимко, В.М. Пришляк. Ніжин. : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2016. 672 с.
46. Ус С.А., Коряшкіна Л.С. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д. : НГУ, 2018. 300 с. URL: <http://surl.li/fzqcqa> (дата звернення 15.11.2023).
47. Федірець О.В., Воронько-Невіднича Т.В. Особливості стратегічного управління в аграрних підприємствах. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/709cef52-832c-4fe0-adae-cb6f3948cd8b/content> (дата звернення 15.12.2023).
48. Федорняк Л. С. Методи планування управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2008. № 6. С. 141-149.

49. Харченко Т.О. Державне регулювання сталого розвитку аграрного сектору економіки України: теоретико-методологічні підходи: монографія. Суми : видавничо-виробниче підприємство «Мрія», 2023. 360 с. URL: <https://bitly.ws/3gePw> (дата звернення 18.02.2024).
50. Хорхе Мартінес. Технології та стратегії сталого розвитку рослинництва. *Агроном*. URL: <https://www.agronom.com.ua/tehnologiyi-ta-strategiyi-stalogo-rozvytku-klyuchi-do-optimizatsiyi-agrarnoyi-galuzi/> (дата звернення 15.10.2023).
51. Черчик Л., Левицький В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк. ВНУ. 2023. 165 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23027/1/SM-KL-2023.pdf> (дата звернення 17.01.2024).
52. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління К.: Знання, 2008. 271 с.
53. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда*. 15.03.2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення 19.03.2024).

ДОДАТКИ



Рисунок. Брикети, пелети з соняшникового лущиння



Рисунок. Виробництво палива з соняшникового лушпиння