

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

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

Здобувачка

Катерина СИНЕЛЬНИК

**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

СИНЕЛЬНИК КАТЕРИНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегічного менеджменту 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: документація підприємства організаційно-правового характеру, контракти купівлі продажу ПП «АТЛАНТА-АГРО»

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

1. Теоретично - аналітичне вивчення засад побудови напрямів стратегічного менеджменту агробізнесу під тиском кризи.

2. Дослідження результативності стратегічних рішень в управлінні планування управлінської діяльності товариства.

3. Розробка протикризової програми управління підприємством.

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Схема створення «стратегічного набору» агрокомпанії. Схема процесу стратегічного менеджменту агрокомпанії. Схема послідовності розроблення й залучення стратегічного менеджменту агрокомпанії. Схема стратегічного менеджменту в агрокомпаніях в умовах складних викликів. Схема структури площ посіву у 2023 році в агропідприємстві за культурами товарного портфелю, га. Схема товарної продукції у вартісному вираженні за 2023 рік, тис грн. Схема товарної продукції у відсотковому вираженні за 2023 рік, %. Аналітичне вирівнювання наявних рядів динаміки прибутку та собівартості з прогнозом на майбутнє, 2021-2025 рр. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки вартості валової продукції, 2021-2025 рр. Схема технологічного алгоритму виготовлення пелет з решток кукурудзи. Візуальна модель VCG відповідно товарного портфелю приватного підприємства. Трендове прогнозування показників економічної діяльності агропідприємства за умови впровадження заходів

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

25.09.2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір, затвердження теми роботи, об'єкту дослідження	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і обробіток джерел наукової інформації з вивчення теоретичних засад формування напрямів стратегічного менеджменту агробізнесу під тиском кризи. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Дослідження результативності стратегічних рішень в управлінні приватним підприємством. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Окреслення моделі стратегічного менеджменту приватного підприємства в умовах нової реальності. Виконання третього проєктно - рекомендаційного розділу.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Катерина СИНЕЛЬНИК

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ТИСКОМ КРИЗИ	7
1.1. Сутність комплексного механізму стратегічного менеджменту агробізнесу	7
1.2. Підходи до створення стратегій аграрних підприємств за кризи воєнного часу	14
1.3. Проектування орієнтирів стратегічного менеджменту агробізнесу в повоєнному періоді	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПП «АТЛАНТА-АГРО»	25
2.1. Характеристика організаційно-економічного устрою підприємства	25
2.2. Оцінка результативності планів виробничо-економічної діяльності приватного підприємства статистичними методами	32
РОЗДІЛ 3. ОКРЕСЛЕННЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «АТЛАНТА-АГРО» В УМОВАХ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ	40
3.1. Розробка портфельних стратегій діяльності приватного підприємства	40
3.2. Вироблення передумов з формування стратегічного потенціалу агропідприємства за умов кризи	48
3.3. Економічне обґрунтування рекомендованих стратегічних напрямів підприємства	53
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Стратегічне питання продовольчої стійкості України за воєнного стану й в контексті майбутнього повоєнного періоду зберігає свою актуальність та потребує подальших розробок. Основна стратегічна мета стосовно продовольчої безпеки країни полягає у збереженні ресурсного потенціалу аграрного сегмента економіки. Це включає захист та відновлення ушкоджених ділянок земельного банку, а також покращення родючості землі, оновлення технологій. Проблеми, з котрими стикається агробізнес, також включають дефіцит виробничих ресурсів, недостатність матеріально-технічної та енергетичної бази, збутові диспозиції тощо.

В умовах триваючих військових дій, які серйозно ускладнюють операційну діяльність, логістику та моральний стан аграріїв, актуалізується потреба у розробці та впровадженні ефективних адаптаційних стратегій. Відповідно до викликів, спричинених війною, нагальною стає необхідність відновлення зруйнованих структур або зв'язків управління в агросекторі. Вчені зазначають, що сучасний стратегічний менеджмент агробізнесу повинен бути концентрований на утриманні та можливому підвищенні конкурентної позиції [21]. Також актуальними є напрями створення умов для їх взаємодії в єдиному інформаційному просторі та розробка спільних програмних рішень для управління екосистемами, створеними в регіоні діяльності.

Встановлено, що державні ініціативи з підтримки стратегій агробізнесу повинні зосереджувати увагу на спрямуванні донорської допомоги на використання цифрових виробничих технологій. Надавати можливості для отримання фінансової підтримки через дотації та субсидії, а також спрощення податкового навантаження на агробізнес. Окремою стратегічною задачею є залучення міжнародних донорів для реабілітації аграрного сектора, що дозволить активізувати ресурсне забезпечення виробничих процесів [2, 3]. Вже працюють програми, такі як міжнародне фінансування розмінування територій, вкладання коштів у розвиток біоенергетики, котрі демонструють ефективність

залучення зовнішнього партнерства для вирішення специфічних проблем. Водночас, активізація впровадження новацій у стратегічні напрями діяльності агробізнесу, на думку вчених та практиків, дозволяє успішно і швидко реагувати на системні виклики сьогодення. Наразі у такий спосіб якісніше може бути побудована оновлена цифрова система із забезпечення продовольчої безпеки України, ефективного управління ресурсами та вирішення операційних завдань. В свою чергу, інноваційний підхід до архітектури стратегій агробізнесу сприятиме покращенню роботи сільськогосподарських товаровиробників, зміцненню їх позицій на ринках та подальшому розвитку.

Водночас враховуючи наявність непередбачуваних умов функціонування та постійних викликів нової реальності аграріям потрібно розробляти підхід до формування стратегій з адаптаційними властивостями. Тим не менш, залишається актуальною й проблема розробки специфічних менеджерських технологій, орієнтованих на конкретні умови діяльності аграрних підприємств. Адаптація управлінських практик під індивідуальні особливості та потреби кожного окремого агропідприємства це складне завдання нових умов функціонування, обумовлених війною.

В ході виконання кваліфікаційної роботи було проєктовано стратегічні орієнтири розвитку агробізнесу під впливом кризи через опрацювання методик і інструментів стратегічного і портфельного аналізу. Економічне обґрунтування рекомендованих напрямів стратегічного зростання розроблено на базі вивчення діяльності приватного підприємства «АТЛАНТА-АГРО».

Мета кваліфікаційної роботи полягала в наданні стратегічних пропозицій щодо підвищення ефективності управління на підприємстві, що досягається через:

1. Глибокий аналіз теоретичних основ стратегічного менеджменту агрокомпаній під тиском кризи, що дозволило виявити потенційні точки росту та зони ризику.

2. Детальне дослідження реального стану управління та економіки приватного підприємства, що сприяло ідентифікації слабких та сильних сторін операційного процесу.

3. Визначення шляхів вдосконалення системи стратегічного менеджменту завдяки застосуванню статистичного, стратегічного, та портфельного аналізу, що забезпечило обґрунтованість та науковість запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження виступає процес розроблення нових напрямів виробітку стратегій з управління процесами агровиробництва підприємства.

Предметом дослідження є аспекти теоретичного, методологічного характеру з окреслення виробничих стратегій в системі менеджменту приватного підприємства в умовах кризи.

Використання статистико-математичних, абстрактно-логічних методів дало змогу глибоко аналізувати існуючі управлінські процеси, визначити потенційні точки зростання та розробити обґрунтовані стратегії для покращення ефективності роботи підприємства. Було використано аналітичне вирівнювання економічних показників, методи планування стратегій SWOT та BCG, прогнозування, екстраполяція.

До головних джерел інформаційного характеру, котрі використані в основі досліджень, належать дані зі звітних форм організаційно-розпорядчої, комерційної та правової документації підприємства.

РОЗДІЛ 1. ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ТИСКОМ КРИЗИ

1.1. Сутність комплексного механізму стратегічного менеджменту агробізнесу

Стратегічне управління в аграрному секторі починається з визначення мети та розробки стратегії, що формує встановлення конкурентних переваг як основи для досягнення сталого розвитку агробізнесу. Результативністю при цьому є створення вдалих ефектів в економічній, технологічній, інноваційній та соціальній сферах діяльності сільськогосподарських підприємств. Через повномасштабну війну першочерговим завданням є визначення пріоритетів стосовно негайного вирішення суттєво значущих проблем. Вчені зазначають, що воєнні умови вимагають від аграрних менеджерів швидкого та точного здійснення моніторингу процесу подолання впливів кризи, аналізуючи ефективність запроваджених заходів [2]. Коли розпочалася війна, існуючі плани, котрі було розроблено у 2021 році на 2022 рік зазнали тотальних змін, оскільки втратили свою актуальність. Значна кількість планів сільськогосподарських підприємств потребувала суттєвого перегляду чи корекції. Отже зовнішні чинники, на які ніхто не має впливу, як показали події останніх років, можуть корінним чином і несподівано змінити ситуацію.

Саме тому актуальними є дослідження суцільної системи стратегічного менеджменту за умов викликів. До таких факторів відносяться пандемія, воєнні дії, переміщення бізнесу, відтік персоналу, обмеження у фінансуванні, відсутність необхідних ресурсів для реалізації проектів та інші щоденні виклики реальності. Вчені зазначають, що такі кризові чинники є феноменом, на який потрібно реагувати унікально підібраною системою менеджменту [2, 3, 7]. Це зумовлює необхідність постійного перегляду попередньо розроблених планів, ухвалення оперативних рішень та безперервного моніторингу

обстановки. У цьому контексті ключову роль відіграє стратегічний менеджмент кризових умов функціонування. Вчені зауважують, що такий підхід орієнтований на вирішення постійно виникаючих проблем та розробку стратегій виходу з кризи для проекту або організації в цілому.

Дотичною є критична проблема для більшості агропідприємств щодо виявлення раптових змін та миттєве вироблення антикризових дій. Отже стратегічний менеджменту є безперервним процесом в рамках виконання кожного проекту організації, особливо актуальним під час тривалих глобальних криз, таких як воєнний стан. Вплив таких подій відчувається кожним агропідприємством, що призводить до неочікуваних ситуацій у процесі реалізації навіть найкраще спланованих проектів.

Процедурні питання в площині розроблення стратегій менеджменту агрокомпаній з актуалізацією експансію управлінських систем висвітлюються в мережі наукових досліджень вітчизняних вчених, які інтегрують досвід країн-партнерів. Серед них: О. Витвицька, П. Гайдуцький, М. Дем'яненко, І. Єпіфанова, О. Красноруцький, П. Макаренко, М. Малік, О. Остапенко, Б. Пасхавер, О. Ульяновченко, О. Шпикуляк та інші. Роботи вчених дають можливість формувати більш продуктивну базу для розробки ефективних управлінських стратегій, особливо в умовах важких стресів.

Вчені згодні у думці, що великотоварні аграрні підприємства більшою мірою є захищеними при настанні таких кризових подій. Оскільки у них є запаси, відповідні кошти, котрі диверсифіковані за різними напрямками. Водночас їх діяльність характеризується розробкою стратегій управління потенційними ризиками. У разі реалізації найгіршого сценарію, врахованого менеджером як потенційно можливий, компанія вже має готовий план дій, який може бути адаптований до змінених умов. Між тим важливо перед стартом проекту визначити критичні аспекти, їх причини та потенційні наслідки. Це передбачає діалог з усіма зацікавленими сторонами щодо поточного стану справ, узгодження очікувань від результатів проекту та ідентифікацію можливих проблем на ранніх етапах. Використання досвіду стратегічного

менеджменту схожих агрокомпаній або проектів допоможе моделювати потенційні ризики та будувати протидію агресивним факторам впливу..

Наразі вченими узагальнено, що агрокомпанії, які характеризуються здатністю до швидкої адаптації до змін та оперативної реакції на виклики зовнішнього середовища, ефективніше справляються з кризовими явищами. У ситуації, коли криза вже настала та стала несподіванкою, насамперед важливо ідентифікувати ключові виклики та наявні ресурси для їх вирішення. Далі слід ретельно спланувати діяльність в нових умовах, забезпечуючи ефективні механізми прийняття рішень та оперативної координації з ключовими зацікавленими сторонами. Забезпечення мотивації колективу рухатися вперед до цілей з підвищеною рішучістю є надзвичайно важливим, особливо під час війни. Після подолання критичної фази кризи можливий перехід до аналізу здійснених дій та стабілізації операцій. При цьому основним завданням для будь-якої компанії є збереження стратегічних ініціатив та проектів, щоб забезпечити тривалу прибутковість.

Науковці і практики агробізнесу зауважують на тому, що ефективна та своєчасна комунікація усередині агрокомпаній є ключем до її стійкості [6, 11]. У сучасному світі, коли багато співробітників працюють дистанційно з різних локацій, у тому числі з-за кордону, та при динамічних змінах, пов'язаних з воєнним станом, важливо підтримувати зв'язок між усіма членами колективу. Регулярний обмін інформацією дозволяє швидко адаптуватися до змін. В той же час без залучення цифрових продуктів до технологій виробництва сільськогосподарської продукції не можливо на відстані проводити агротехнологічні операції. Тому переважно в агробізнесі технічні працівники працюють офлайн, а менеджери можуть керувати дистанційно ата використовувати спеціальні програмні продукти з моніторингу, аналізу та контролю операційної діяльності. Ця особливість аграрного сектору має бути передбачена під час розробки планів стратегічного менеджменту.

Встановлено, що ефективність стратегії агробізнесу залежить від прозорості, чіткості визначення пріоритетів, раціонального розподілу ресурсів,

а також від встановлення чітких рамок відповідальності для виконавців задач. Стратегія в системі аграрного менеджменту вважається ключовим елементом, що визначає довгострокову перспективу розвитку підприємства та його позицію на ринку. Вона охоплює вибір напрямків діяльності, розподіл ресурсів, розробку тактик і методів досягнення встановлених цілей, адаптацію до змін зовнішнього середовища та протистояння конкурентним викликам.

Згідно з думкою І. Ансоффа, стратегія розглядається як система правил прийняття рішень, що сприяє покращенню управління процесами в організації. Таке визначення підкреслює важливість аналітичного підходу у формуванні стратегії, адже без глибокого аналізу факторів неможливо розробити ефективну стратегію, що забезпечує досягнення конкурентних переваг. Між тим формування стратегії під час війни є інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, а її розробка вимагає інтеграції знань з різних галузей управління [14, 30]. Зокрема, повинна включати маркетинг, фінанси, операційний менеджмент та організаційну поведінку. За таких умов можливо визначити оптимальні напрямки розвитку та механізми їх реалізації в умовах змінюваної динаміки зовнішнього оточення.

Протиріччя у поглядах на розробку стратегії, висловлені Генрі Мінцбергом, Майклом Портером та іншими вченими, підкреслюють різноманіття підходів у стратегічному управлінні [39]. Г. Мінцберг акцентує на інтуїтивному аспекті формування стратегій, вважаючи, що великий простір для креативності та інновацій може виявитися більш ефективним, ніж жорстке дотримання аналітичних методів. Він пропонує зосередитися на гнучкості у визначенні цілей та стратегій, а також на здатності пристосуватися до змін у середовищі зовнішнього типу. Такий підхід є актуальним за воєнних часів, так як від вміння швидко пристосуватися до змін залежить виживання підприємства.

Навпаки, Майкл Портер підкреслює важливість глибокого аналізу конкурентного середовища та вибору стратегії, яка базується на унікальній конкурентній позиції підприємства. Вчений вважає, що успіх підприємства

залежить від його здатності визначити та використати свої конкурентні переваги [14]. Водночас зазначає на необхідності формування міцної основи для стійкості перед негативними впливами та конкурентним тиском.

Артур А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд, зі свого боку, наголошують на важливості координації та контролю в процесі стратегічного управління [4, 11]. Вони зазначають, що стратегія представляє собою певну модель дій, яка вимагає чіткого розподілу ресурсів та відповідальності. Зазначений підхід підкреслює необхідність забезпечення відповідності між цілями підприємства та його стратегічними ініціативами, враховуючи при цьому потреби в контролі та корекції курсу дій. Така позиція є теж актуальною для стратегічного менеджменту агрокомпаній за воєнних часів.

Таким чином вказані різні погляди фундаторів менеджменту відображають сутність стратегії як комплексного та системного явища. Наразі воно включає в себе як формування цілей і планів дій, так і адаптацію до змінюваних умов, що якраз характерно під час війни. Важливо враховувати, що успішне стратегічне управління аграрними підприємствами вимагає балансу між окремими категоріями. А саме - аналітичним підходом та креативністю, між плануванням та гнучкістю, а також між внутрішніми ресурсами підприємства та його зовнішнім середовищем.

Стратегія діяльності аграрних підприємств, як виявлено у результаті наукових досліджень, тільки залежить від динамічності у змінах, що відбуваються у макросередовищі. Ця залежність підкреслює необхідність постійного контролінгу, аналізу чинників зовнішнього налаштування, які можуть впливати на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Важливим аспектом є врахування специфіки аграрного сектора, зокрема, сезонності робіт, обмежень, обумовлених кліматичними умовами, а також необхідності інтеграції економічних процесів із природними циклами.

Встановлено, що вплив на стратегію аграрного підприємства мають такі ключові групи чинників:

1) Потенціал підприємства, який складається з ресурсів. Зокрема, кадровий потенціал, технології, фінансові ресурси, матеріально-технічне забезпечення, система управління, інформаційно-комунікаційні технології та земельні ресурси. Важливість кожного з цих елементів полягає у їх внеску в загальну ефективність та конкурентоспроможність аграрного підприємства.

2) Ринок, що характеризується потребами споживачів, динамікою постачальників і посередників, стратегіями підприємств-конкурентів та загальною ємністю ринку. При цьому головною залишається адаптація до ринкових умов та визначення оптимальних стратегій збуту щодо забезпечення виходу на ринок із максимальною ефективністю.

3) Макросередовище, що включає: економічні, політичні, науково-технічні, соціальні, культурні та екологічні умови, а також географію розташування. Розуміння та врахування цих чинників дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до зовнішніх викликів та використовувати можливості, що виникають у макросередовищі.

Узагальнюючи, комплексний підхід до стратегічного менеджменту в аграрному секторі варто наголосити на зростаючих ризиках та непередбачуваних обмеженнях, що можуть негативно вплинути на існування агробізнесу. Вчені зазначають, що процес формування стратегій для агрокомпаній має бути цілеспрямованим та систематичним [7, 12, 29]. А також повинен включати декілька ключових етапів, які дозволяють підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, визначити свої стратегічні цілі та розробити план їх досягнення. Так, на думку науковців такий процес мусить включати низку кроків. Зокрема:

1) Окреслення контурів плану передбачає визначення основних цілей та завдань стратегії, а також її загального напрямку. Цей етап дозволяє зорієнтуватися в просторі стратегічного планування та встановити основу для подальшого розроблення стратегії агробізнесу.

2) Наповнення змісту стратегії включає деталізацію цілей, визначення необхідних ресурсів та інструментів їх досягнення. На цьому етапі

розробляються конкретні дії та заходи, що мають бути реалізовані для виконання загальної місії агрокомпанії.

3) Розробка стратегії за допомогою конкретних документів забезпечує формалізацію стратегічного плану, його документальне оформлення та розробку відповідних процедур і політик для впровадження стратегії в життя.

4) Встановлення часових вимірів для управлінських рішень визначає терміни реалізації стратегічних ініціатив, дозволяючи планувати на середньострокову перспективу та адаптувати стратегію до змінних умов середовища.

5) Формування стратегічного кошика за функціями управління включає визначення ключових напрямків діяльності агрокомпанії та розподіл стратегічних завдань між різними підрозділами і відділами.

6) Розробка філософії діяльності агрокомпанії повинна передбачати визначення основних принципів, цінностей та векторів розвитку, які будуть керувати підприємством у процесі реалізації стратегії.

Варто наголосити, що кожен з цих етапів вимагає глибокого аналізу не тільки внутрішнього, але й зовнішнього середовища агрокомпанії, взаємодії зі стратегічними орієнтирами згідно воєнних умов.

Таким чином комплексна система стратегічного менеджменту агрокомпаній за часів війни повинна бути змістовною, відповідати викликам сучасності, використовуватися компетентними фахівцями та приносити результат. Також потрібно, щоб стратегічне планування було налаштованим на потреби споживачів агропродукції, ґрунтувалося на цифрових новаціях та були конкурентоспроможними в повоєнних і воєнних умовах. За умови конструктивної взаємодії з партнерами іноземних країн щодо отримання допомоги в рамках Програм підтримки агробізнесу, варто наголосити на доцільності такої співпраці.

1.2. Підходи до створення стратегій аграрних підприємств за кризи воєнного часу

Стратегічні зміни в країні, особливо під час воєнних умов, вимагають від аграрних підприємств застосування нових методів управління, підходів та портфельних інструментів створення стратегій [30]. Переважно з врахуванням особливостей нової реальності функціонування агробізнесу, нестабільності сучасних умов, динаміки змін у макрооточенні, впливу глобалізаційних процесів, диверсифікацію економіки можливо вибудувати найбільш оптимальні стратегії. У цьому контексті, стратегічне планування виступає як важливий інструмент для підвищення результативності агровиробництва, адаптації до змінних умов ринку та забезпечення стійкості агрокомпаній.

За розроблення стратегії, як зазначають вчені, необхідним стає врахувати алгоритм створення «стратегічного набору» агропідприємства (рис. 1.1).

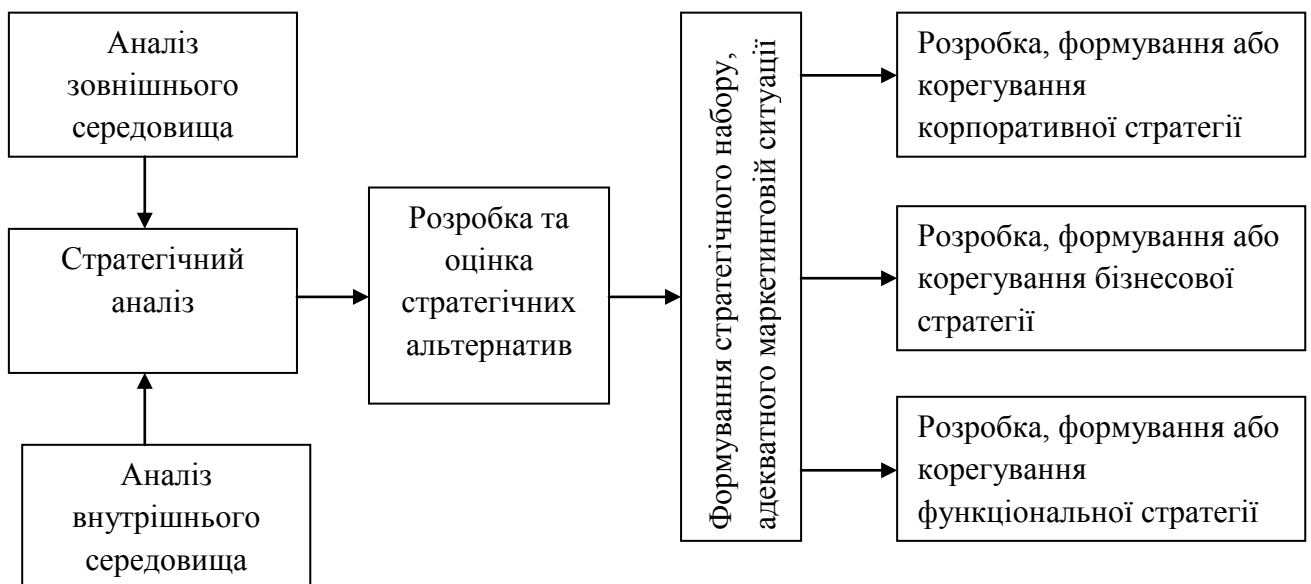


Рисунок 1.1. Створення «стратегічного набору» агрокомпанії.

Узагальнено на підставі джерел [30, 37]

Формування стратегії діяльності підприємства є комплексним та багатоетапним процесом, що вимагає глибокого аналітичного підходу. У

контексті дослідження Левик І.С., стратегічний набір підприємства можна інтерпретувати як інструментарій, здатний забезпечити адаптацію до постійно змінювального маркетингового середовища [25]. В цьому контексті, стратегічний аналіз, що охоплює діагностику зовнішніх та внутрішніх факторів, лежить в основі стратегічного планування.

Встановлено, що аналіз зовнішнього середовища агрокомпаній переважно починається з оцінювання макроекономічних показників, галузевих тенденцій, конкурентного середовища й потенційних ризиків. Водночас, аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку фактичного ресурсного потенціалу, ефективності вузьких внутрішніх процесів, корпоративної культури тощо. Такий підхід дозволяє виявити актуальні сильні/слабкі позиції агрокомпанії, виявити ймовірні можливості і загрози зовнішнього середовища. Більшою мірою отримані результати сприяють достовірності у стратегічному аналізі діяльності, оскільки вони формуються шляхом генерації даних та оцінки можливих стратегічних альтернатив. Вчені зауважують, що даний процес передбачає вибір найбільш адекватних шляхів досягнення далекоглядних цілей підприємства враховуючи потенціали й особливості маркетингового середовища [26].

Науковці погоджуються, що стратегічний набір функціонує як «конкретний адаптер», забезпечуючи гнучку взаємодію агрокомпаній з зовнішнім середовищем та реагування на воєнні виклики [29]. Між тим сам процес створення стратегічного комплексу планів підприємства потребує глибокого підходу, заснованого на детальному аналізі як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Використання вказаних принципів, на думку вчених, сприяє адаптації стратегії аграрного підприємства до постійно змінних умов ринку, забезпечуючи його стійкий розвиток та конкурентоспроможність.

Зважаючи на орієнтацію агробізнесу на досягнення конкретних цілей, узгодження виробничих та збутових стратегій задля максимізації прибутку. Водночас гнучкість стратегічного планування є основою для вдалої адаптації до динаміки ринку, що потребує менеджерів моніторингу ринкової кон'юнктури

та адаптації стратегій відповідно до змін. Таким чином метод сценарного планування, наразі виступає ефективним інструментом у процесі стратегічного управління. Він дозволяє агропідприємствам розробляти декілька сценаріїв розвитку подій, кожен з яких враховує різні можливі зміни у зовнішньому середовищі, зокрема вплив війни. Тобто виникає можливість забезпечити гнучкість своєї стратегії, готовність до різноманітних ринкових викликів та непередбачуваних обставин.

Вчені зазначають, що прогнозування, як ключова складова планів стратегічного спрямування, містить розроблення альтернативних сценарних варіацій розвитку, оптимального варіанту дій [28, 33]. Тобто такі дії повинні бути засновані на аналізі вірогідності різних подій та їх потенційного впливу на зростання агропідприємств. Варто зазначити, що нові можливості додають в адаптації до поточних умов, тим самим підвищуючи шанси підприємства на успіх. У підсумку, стратегічне планування та формування стратегічного набору в умовах мінливого ринкового середовища вимагає від агрокомпаній побудови структури розробки і впровадження планів (рис. 1.2.).

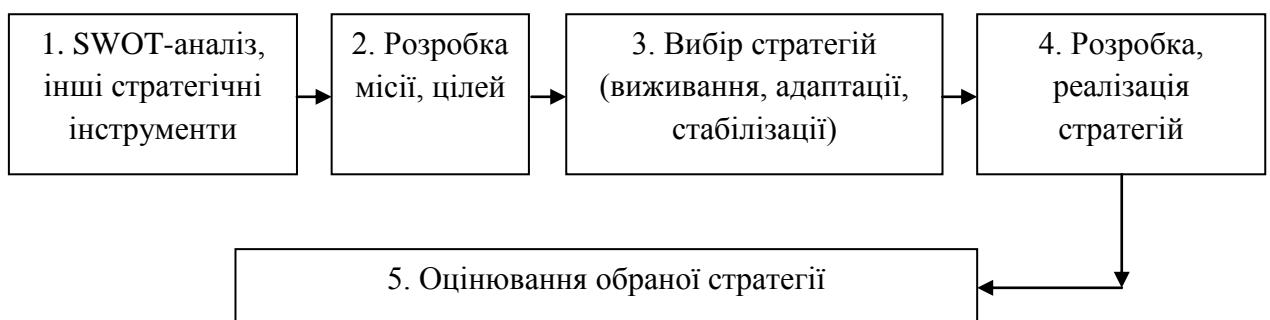


Рисунок 1.2. Механізм процесу стратегічного менеджменту агрокомпанії.

Узагальнено на підставі джерел [37, 45]

Враховуючи алгоритм стратегічного менеджменту, керівництву агрокомпаній потрібно звернути фокус уваги щодо формування стратегій розвитку, стабілізації та виживання. Зокрема, стратегія розвитку дає можливість окреслити намір збільшувати об'єми виробництва

сільськогосподарської продукції та реалізації, одержати бажаний прибуток та інвестицій. Щодо стратегії сталості з'ясовано, що для агропідприємств характерно прагнення зберегти отримані обсяги валової продукції в умовах нестабільних позицій щодо прибутку. При формуванні стратегії виживання варто наголосити на позиції оборонного характеру для агропідприємств, щоб захистити надолужені позиції та вижити в умовах глибокої і тривалої кризи.

Розглянемо систематизовані авторами Федірець О.В., Воронько-Невіднича Т.В. етапи процесу стратегічного менеджменту агрокомпаній (рис. 1.3.)

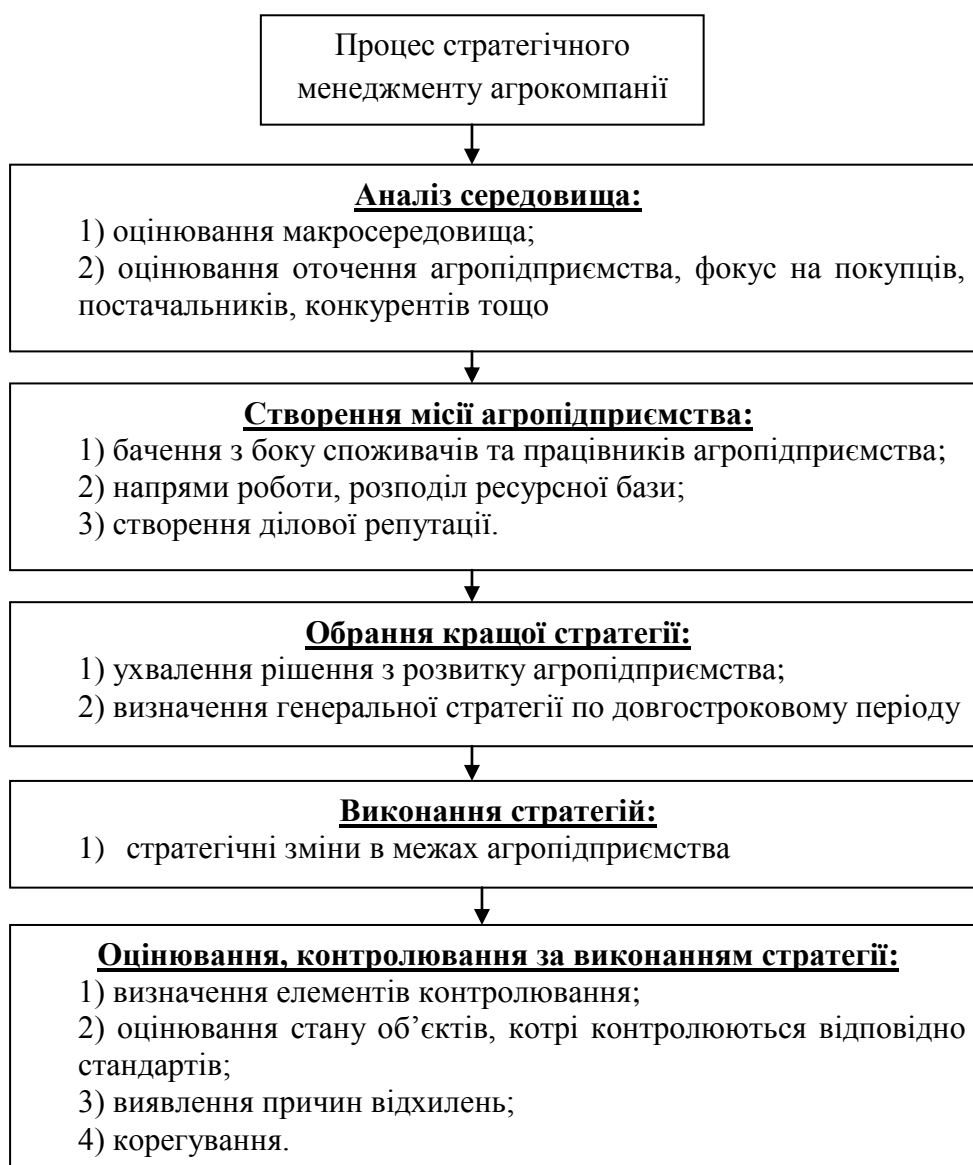


Рисунок 1.3. Послідовність розроблення й введення стратегічного менеджменту агрокомпанії

Узагальнено на підставі джерела [45]

Повне розуміння макроекономічного контексту, в якому функціонує аграрне підприємство, вимагає оцінки ролі держави в його діяльності. Це означає аналіз впливу державних закупівель, фінансової підтримки, інвестиційних програм, регулювання цін на обладнання та вкладів у зростання інфраструктури сільських територій. Вчені вважають, що без усвідомлення цих аспектів, а також без вирішення відповідних питань на регіональному рівні, складно розробити науково обґрунтовані підходи до стратегічного менеджменту. Визначено, що за переходу від аналізу зовнішнього середовища стосовно вивчення умов внутрішнього функціонування агрокомпаній необхідно вивчати системним підходом персонал, структуру, процеси, фінанси [50]. Також актуальними аспектами є, маркетингові стратегії та корпоративна культура, якій доволі мало надається уваги в агробізнесі..

Таким чином до компонентів стратегічного менеджменту найчастіше, на думку вчених, відносять вивчення впливу державної політики на агросектор, особливо в умовах війни. Оскільки пріоритетом спрямування державних коштів є оборонна галузь, то державне фінансування агробізнесу залишається не на часі. Також аналітичні дослідження мають відбуватися і по найближчому оточенню агрокомпаній, включаючи можливих партнерів, клієнтів, конкурентів і трудові ресурси. Щодо професійних кадрів, то тут науковці погоджуються про пріоритетність набуття цифрових знань аграріями від менеджерів вищого рівня до технічних робітників, таких як трактористи, комбайнери тощо. Змінюються технічні вимоги, цифрують ся виробничі процеси, відбувається автоматизація агровиробництва, що тягне за собою і необхідність в оволодінні нових знань.

Під час оцінювання макро-аспектів економічного середовища агропідприємств варто звернути увагу і на вивчення державного регулювання та його впливу на аграрний сектор. Оцінювати й контрагентів, які безпосередньо знаходяться в зоні контакту підприємства - покупці, постачальники, конкуренти тощо. Питання окреслення основних цілей та напрямів діяльності, ресурсного забезпечення, а також створення іміджу на зовнішніх та внутрішніх ринках може вирішуватися топ-менеджментом

агрокомпаній. При цьому можливо використовувати консалтингові види допомоги шляхом комунікації з зацікавленими сторонами. За визначення стратегічних напрямів встановлюються головні орієнтири розвитку, раціональним чином розподіляються ресурси, створюється відповідна ділова репутація підприємства. Під час проектування стратегій щодо подальшого існування агрокомпанії в довготерміновій перспективі, на думку науковців, варто зосереджувати увагу на новаціях та їх впровадженню в роботу. В кінцевому підсумку відбувається оцінювання, контролювання та моніторинг за стадіями виконання стратегій, при цьому повинен бути аналіз дотримання стандартів та внесення корективів у випадку необхідності.

У світлі представленого аналізу, варто погодитись, що процес розробки стратегічного комплексу для агропідприємства є багатограним та вимагає всебічного розгляду впливу факторів кризи. У зазначений спосіб можливо легше агрокомпаніям адаптуватися до змін в нових реаліях існування, активно формувати стратегічну позицію на ринку, оптимізуючи свою діяльність у напрямку новацій.

Вчені і практики агробізнесу зазначають, що сценарне планування, як один з сучасних інструментів стратегічного менеджменту, має досить суттєве значення в контексті невизначеності майбутнього [30]. Тому за воєнних та повоєнних часів даний метод прогнозу різноманітні сценарії розвитку подій, формує стратегії, які відрізняються опціями пристосування агробізнесу до мінливих умов. З огляду на це, стратегічне планування в умовах війни вимагає від аграрних менеджерів гнучкості, проактивності та здатності швидко адаптуватися до змін. Це, в свою чергу, підкреслює важливість стратегічного аналізу, розробки гнучких стратегій та їх постійного перегляду в контексті зміни умов всебічної діяльності підприємства. Тому, система цифрового моніторингу та аналізу середовища виходить на перший план, оскільки сприяє доведенню якості агропродукції на ринку.

1.3. Проектування орієнтирів стратегічного менеджменту агробізнесу в повоєнному періоді

Розробка стратегічних цілей на основі конкурентних переваг, що включає визначення локальних та глобальних стратегічних напрямків з метою використання ефективних економічних інструментів для їх досягнення. Це дозволяє підприємству визначити оптимальні шляхи розвитку в умовах конкуренції. Використання потенціалу ресурсів підприємств, яке передбачає аналіз можливостей підприємства накопичувати ресурси та формувати специфіковані цільові установки, що дозволяє ефективно розпоряджатися наявними активами для досягнення стратегічних цілей.

Встановлено, що використання ресурсного потенціалу агрокомпаній, котре передбачає аналіз можливостей накопичувати ресурси та формувати специфіковані цільові установки, що дозволяє ефективно розпоряджатися наявними активами. В повоєнному періоді потрібно спрямовувати увагу на оптимізацію витрат для досягнення стратегічних цілей аграрних підприємств [35]. Такий підхід зазначає вибір найбільш ефективних способів ведення стратегічної діяльності з мінімізацією витрат на угоди, взаємодії з постачальниками, споживачами, партнерами. Визначено, що кожне сільськогосподарське підприємство повинно розробляти власну стратегію конкурентної боротьби, враховуючи умови після закінчення війни. Отже необхідно вибудувати концептуальне розуміння своїх потенційних можливостей та характеристик для подальшого розвитку. Наразі підґрунтям повоєнних стратегій агрокомпаній повинен бути всебічний аналіз середовища цифровими продуктами, що дозволяє точно ідентифікувати сутність проблем, виявити загрози, використати силу й можливості.

За аналізу внутрішнього стану агрокомпаній, в повоєнному часі, на думку вчених, потрібно концентруватись на оцінюванні фінансів, продуктивності, ефективності агроробничих процесів, а також конкурентоздатності виробленої продукції. Загалом процес стратегічного менеджменту

агрокомпаній за умови пристосування до складних викликів складається з низки послідовних дій (рис. 1.4.).

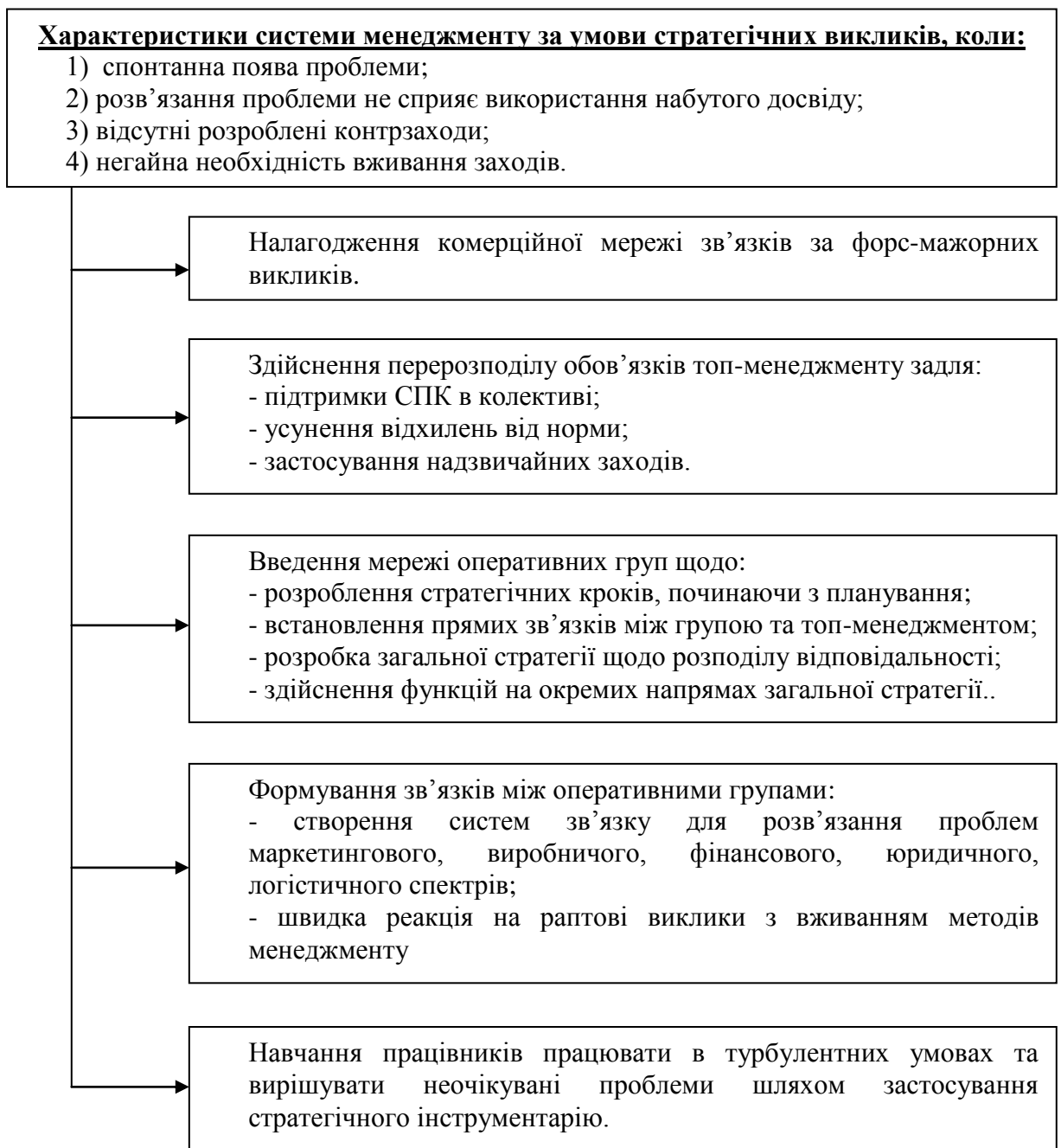


Рисунок 1.4. Стратегічний менеджмент в агрокомпаніях в умовах складних викликів

Узагальнено на підставі джерел [27, 30]

На думку авторів такий процес має на меті бути готовими до несподіванок і для цього побудувати ефективну систему роботи сформованими

заздалегідь оперативними групами [12]. Також передбачається аналіз фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність, фінансова стабільність, а також оцінка якості агропродукції, її відповідність потребам ринку. Значну увагу потрібно приділити маркетинговій діяльності агропідприємства, зокрема аналізу цінової політики, товарної стратегії, збутових каналів та рекламних кампаній. Використання маркетингових досліджень дозволяє визначити потреби цільових сегментів аграрного ринку, ефективність різних видів маркетингової діяльності, а також розробити стратегії просування продукції. Особливо цей аспект актуальний через досвід блокування портів рф та незадоволеність конкуренцією України на аграрному міжнародному ринку. Водночас вимагає посиленої уваги і земельний банк агрокомпаній, в контексті стратегічного управління, оскільки якість та доступність земельних ресурсів безпосередньо впливають на продуктивність та рентабельність агропідприємств. Аналогічно і людський чинник залишається ключовим у стратегічному управлінні, де виробничі процеси мають бути орієнтовані на задоволення потреб споживачів аграрної продукції. Таким чином адаптація до стратегічних змін зазначених складових в умовах складних викликів та у повоєнному періоді є вирішальною для досягнення конкурентних переваг агробізнесу.

Задля активізації діяльності агрокомпаній у повоєнні часи рекомендовано вживати заходи та методики стратегічного аналізу і інструменти планування, засновані на спеціально розроблених комп'ютерних програмах. Наприклад, такі методи як-от SWOT, PEST, GAP, SNW, SPACE вже мають адаптовані програмні оболонки, в яких ефективно працюють аграрні менеджери. В процесі стратегічного планування особливо важливим є забезпечення гнучкості вживання окремих методик за різних умов роботи підприємства та в межах управління окремим операціями.

На базі наукових досліджень узагальнено, що стратегічне окреслення діяльності агробізнесу в повоєнних умовах передбачає зосередження на підвищенні якісних характеристик агро продукції [5, 8]. Досягти цього можливо

новаціями в біотехнології, генетиці, селекції, цифровізації аграрного виробництва через впровадження сучасних агротехнологій, контролю якості на всіх етапах виробництва та дотримання стандартів. Виробництво сільськогосподарської продукції, що відповідає стандартам якості, повинно ґрунтуватися на затверджених технологіях та мати гарантії і сертифікати, що підтверджують безпеку.

Визначено науковцями, що підвищення ефективності вирощування агрокультур вимагає аналізу ефективності існуючих виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій і методів обробітку землі. Останнім часом актуалізації набуває економія енергії та ресурсів, тому розвивають біоенергетичні стратегії та стратегії оптимізації використання ресурсів, зокрема води та добрив. Наразі вживання технологій на базі інформаційних платформ передбачає інтеграцію цифрових технологій в управління аграрним підприємством. Зокрема впровадження систем управління ресурсами підприємства, прецизійне землеробство, цифровий моніторинг стану посівів, запровадження інноваційних систем зрошення. Інформаційне забезпечення та аналіз середовища агрокомпаній відповідають вимогам часу та мусять відображатись у стратегічних планах.

На основі визначених цільових установок для аграрних підприємств можна сформулювати об'єктивну стратегію, що охоплює всі аспекти діяльності агропідприємства у межах ланцюгу «виробництво-збут». Кожна з цих цілей має конкретні завдання, які потребують деталізації та ретельного планування для ефективного досягнення. Вчені пропонують при цьому вживати SWOT-аналіз, як фундаментальний інструмент у стратегічному плануванні, оскільки він дозволяє глибоко оцінити внутрішній зовнішній стан системи [6, 12]. Практиками агробізнесу з'ясовано, що використання цього методу сприяє визначенню стратегічних напрямків діяльності. За умови, що вони базуються на реальних конкурентних перевагах та обмеженнях агропідприємства, а також схильні до адаптації до змін у зовнішньому оточенні.

В умовах воєнного конфлікту ефективний стратегічний менеджмент агрокомпаній стає вирішальним фактором для їх виживання та подальшого розвитку. Розглянутий підхід до формування стратегій агробізнесу в повоєнному періоді передбачає аналітичну та швидкісну роботу на кожному етапі. При цьому паралельно має відбуватися узагальнення та корегування планів, створення оперативних груп реагування на несподівані виклики й узгодження процесів. На кожному етапі стратегічного менеджменту, плани якого покликані протистояти кризі, важливо застосовувати специфічні стратегії та методи, що найкраще відповідають поточному стану підприємства. Оскільки на початку війни головним було швидко ухвалювати рішення та зменшувати початкові втрати, то у фазі адаптації – зосередження на відновленні та оптимізації процесів. За часів війни необхідно у стратегіях слідкувати за забезпеченням і підтримкою стабільності, бути готовими до можливих раптових змін у діяльності. Проте пост-воєнний період характеризується напрямками стратегічного менеджменту з відновлення, пошуку нових можливостей для зростання та зміцнення позицій на ринку.

Таким чином в умовах трансформаційних зрушень функціонування агрокомпаній повинно відбуватися на базі достеменно розробленої системи менеджменту з окресленими стратегічними векторами розвитку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПП «АТЛАНТА-АГРО»

2.1. Характеристика організаційно-економічного устрою підприємства

На підставі виконаних досліджень було з'ясовано, що ґрунтово-кліматичні економічні та організаційні умови сприяють виробничим процесом приватного підприємства в регіоні діяльності. ПП «АТЛАНТА-АГРО» розпочало своє функціонування з 2002 року, за основним видом діяльності з вантажного залізничного транспорту. Крім цього підприємство займається сільськогосподарською діяльністю. Предметом дослідження і виступив напрям агровиробничої діяльності підприємства з вирощування рослинницької продукції.

Підприємство володіє земельним банком, який використовується за спектром різних видів діяльності. На 2023 рік 1232 гектари виділено під сільськогосподарське виробництво (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1. Інтенсифікація використання земельного банку

Показники	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Площа земельного банку	1229	100	1247	100	1256	100	102,3
в т.ч.: с.-г. угіддя	1205	98,0	1226	98,3	1232	98,1	102,2
- з них: рілля	1205	98,0	1226	98,3	1232	98,1	102,2
Коефіцієнт с.-г. освоєння землі	0,98	–	0,99	–	0,99	–	101,1
Коефіцієнт розораності землі	0,98	–	0,99	–	0,99	–	101,1
Кількість с/г робітників, осіб	15	–	17	–	16	–	106,7
Припадає на 1 робітника ріллі	80,33	–	72,12	–	77,00	–	95,9

Встановлено, що майже вся площа земельних угідь розорана і використовується для вирощування пріоритетних для отримання прибутку агрокультур, оскільки коефіцієнт розораності склав у 2023 році 0,99. Зокрема, в сівоzmіні протягом останніх років присутні такі культури: кукурудза на зерно соняшник, пшениця озима, ріпак, ячмінь озимий. Встановлено, що наявна площа землі в підприємстві у 2023 році за три роки зросла на 2,3 %, відповідно 27 гектарів були додані на агровиробництво. Кількість сільськогосподарських працівників, котрі виконують функції управління та забезпечення виробничих процесів галузі рослинництва, за роки досліджень збільшилася на 1 особу і становить 16 робітників. Таким чином земельні угіддя використовуються інтенсивно в напрямку розбудови рослинницької галузі.

Встановлено, що структурованість площ сільськогосподарських посівів в приватному підприємстві є значною, оскільки в товарному портфелі п'ять маржинальних культур (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. Виробнича структура галузі рослинництва

Показник	2021		2022		2023		2023 в % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Пшениця озима	468	38,8	405	33,0	483	39,2	103,2
Ячмінь озимий	156	12,9	178	14,5	88	7,1	56,4
Кукурудза на зерно	128	10,6	150	12,2	154	12,5	120,3
Ріпак	76	6,3	120	9,8	90	7,3	118,4
Соняшник	377	31,3	373	30,4	417	33,8	110,6
Загальна площа посівна	1205	100	1226	100	1232	100	102,2

За наведеними даними розподілу наявної посівної площі серед агрокультур підприємства визначено, що найбільший відсоток протягом всіх трьох років дослідження займають посіви пшениці озимої. У порівнянні з 2021 роком площа під даною культурою у 2023 році зросла на 15 га і склала 483 га. На другому місці кількість угідь відведених під посіви соняшнику, які у 2023 році склали 417 га, що на 10,6 % більше за 2021 рік. Найбільший темп зростання посівних площ відбувся по культурі кукурудза, що вирощується на

зерно, показник збільшився на 20,3 % або на 26 га. Посіви під ріпаком зросли на 14 га або на 18,4 %, але порівнюючи з 2022 роком, то спостерігається суттєве зменшення посівних площ на 30 гектарів. Водночас посіви ячменю озимого зменшилися на 43,6 % або на 68 гектарів, а у порівнянні з 2022 роком встановлено зменшення на 90 гектарів. Отже в підприємстві ухвалено рішення протягом років війни зменшувати посівну площу під озимими формами ріпаку та ячменю. Це не стандартна ситуація для агропідприємства, оскільки за відсутності спер кризи, такі культури дають можливості для формування значного доходу.

Загалом зменшення площ під ячменем озимим протягом років війни це системна тенденція по країні. Оскільки виробничий процес довгий, є проблема з продажу та зберігання продукції, високі ризики щодо відсутності окупності, тому аграрії ухвалюють рішення скоротити площі під даною культурою. При цьому аграрії обирають культури з коротким виробничим циклом, переважно ярі форми та олійні й бобові культури, такі як соя, ярий ріпак. Пояснюється невтішні прогнози наближенням Дніпропетровської області до лінії фронту та високими ризиками [35]. В цілому виробнича програма підприємства є доцільною за досліджуваний період. Водночас є сумні тенденції до зменшення площ під маржинальними культурами, які згодом при раптових змінах можуть призвести до недоотримання прибутку. Саме тому потрібно скласти стратегічний план подальшої діяльності агровиробництва підприємства, який повинен ґрунтуватися на виявленні причин невтішних прогнозів та вживати протикризові дії.

Таким чином при плануванні виробничої програми на ступні роки у стратегічній перспективі потрібно розглядати декілька сценаріїв. За умови завершення війни можливо розбудувати напрям біоенергетики збільшуючи посіви під ріпаком. Також варто для цього напрямку використовувати рештки кукурудзи, які досить ефективно використовувати як сировину для біоетанолу. За песимістичного сценарію посівні площі слід й надалі скорочувати особливо по культурам з довгим циклом вирощування.

На рисунку 2.1. демонстровано розподіл структури площ посіву у 2023 році в підприємстві.

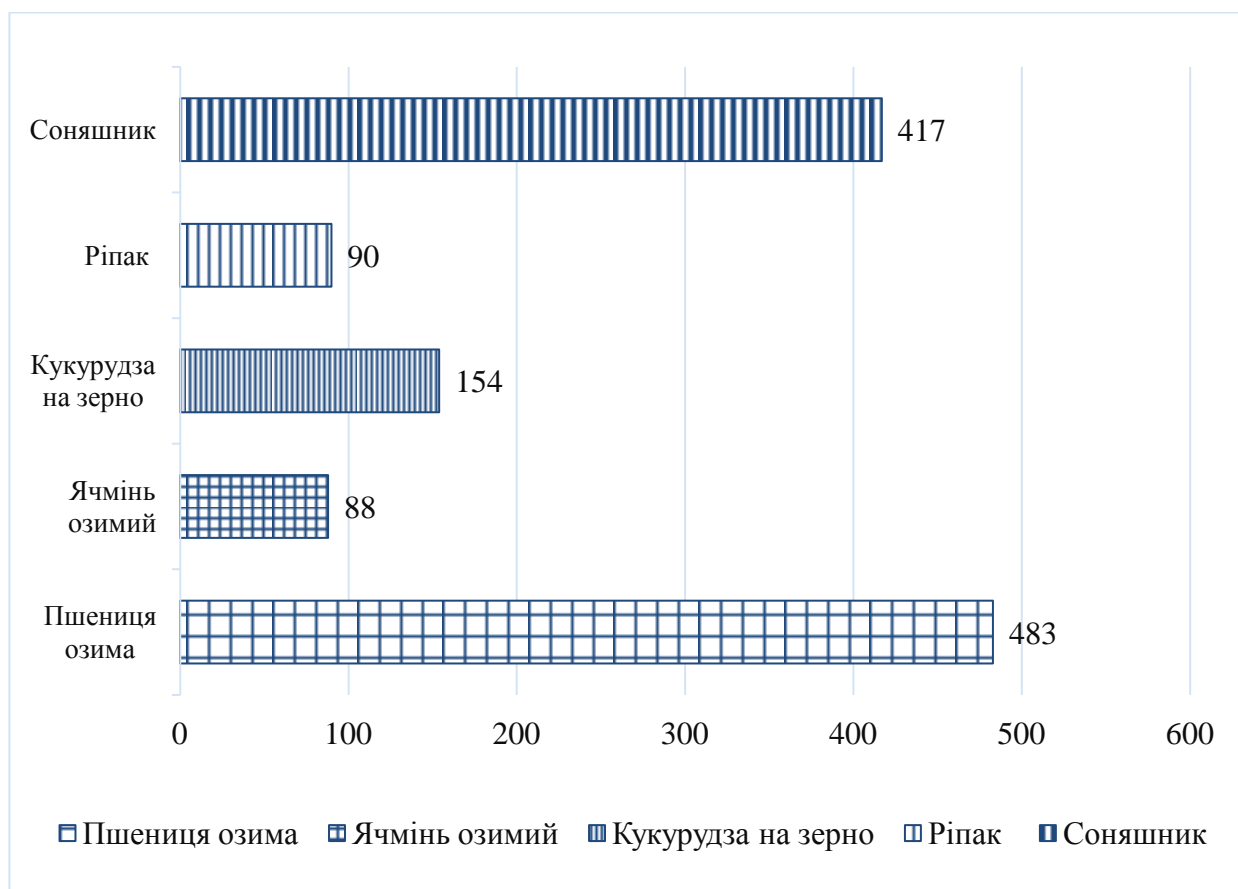


Рис. 2.1. Структура площ посіву у 2023 році в агропідприємстві за культурами товарного портфелю, га

З діаграми структури посівних площ можливо візуально зробити висновок, що серед товарних культур найбільша площа відведена під пшеницю озиму, на другому місці соняшник. Отже наявні значення посівних площ під конкретними агрокультурами дозволяють передбачити, що основний грошовий дохід має формуватися від цих двох культур.

Дослідженнями встановлено, що наявний виробничий і фінансовий потенціал за останні три роки використовується в повній мірі для протистояння кризовим чинникам (табл. 2.3.). Вартість основних фондів агровиробничого призначення у 2023 році зросла на 19,4 % або на 3530,1 тис грн.

Таблиця 2.3. Результативність використання фондів підприємства

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Вартість середня річна основних фондів, тис. грн.	18238,4	20729,3	21768,5	119,4
Вартість середня річна оборотного капіталу, тис. грн.	10739,6	16723,5	20872,4	194,3
Вартість валової продукція, тис. грн.	16759	18932,7	22793,1	136,0
Реалізаційний дохід, тис. грн.	17092,5	24067,6	30471,9	178,3
Собівартість продукції, тис. грн.	11860,1	16241,9	19243,5	162,3
Прибуток, тис. грн.	5232,4	7825,7	11228,4	214,6
Фондовіддача, грн.	0,92	0,91	1,05	113,9
Фондомісткість, грн.	1,09	1,09	0,96	87,8
Фондооснащеність, тис. грн.	1513,6	1690,8	1766,9	116,7
Фондоозброєність, тис. грн.	1215,9	1219,4	1360,5	111,9
Припадає оборотного капіталу: на 1000 грн. основних фондів, грн.	58,9	80,7	95,9	162,8
Норма прибутку, %	18,1	20,9	26,3	8,3

Оборотні засоби у своїй вартості теж збільшилися на 94,3 % або на 10132,8 тис грн. Між тим вартість продукції, отриманої за галуззю рослинництва зросла на 36,0 % або на 6034,1 тис. грн. За рахунок обраних доцільним чином каналів збуту реалізовано було продукції у 2023 році на 78,3 % більше за тотожний показник 2021 року. За рахунок маркетингової цінової, збутової політик вдалося сформувавши достатню виручку. Наразі і собівартість за рахунок своєчасно за пандемії сформованих запасів підвищувалася нижчими темпами за зростання прибутку. У зв'язку з чим вдалося отримати ефективність діяльності агропідприємства в роки кризи.

Встановлено за отриманими показниками ефективності рішень з використання фондів, що зростають показники віддачі, озброєності та оснащеності фондами відповідно на 13,9; 11,9; 16,7 %. При цьому норма

прибутку збільшується на 8,3 відсоткових пункти, що свідчить про ефективне вживання наявних фондів підприємства.

Аналітичне вивчення управління трудовим потенціалом в підприємстві свідчить про можливість формування доречних значень продуктивності праці (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4. Формування продуктивності праці в підприємстві

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Чисельність середня річна працівників, осіб	15	17	16	106,7
Валова продукція, тис. грн.	16759	18932,7	22793,1	136,0
Прямі затрати праці, тис. люд. год.	28,4	32,4	30,7	108,2
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1890	1904	1918	101,5
Продуктивність праці, (річна) тис. грн.	1139,5	1415,7	1904,5	167,1
Продуктивність праці, (погодинна) грн.	602,9	743,6	993,0	164,7

Наприклад, у 2023 році річний показник продуктивності праці у порівнянні з 2021 роком зріс на 67,1 % або на 765 тис грн., погодинний – на 64,7 %. Мотиваційний менеджмент розвинутий на достатньому рівні, оскільки працівники своєчасно отримують узгоджений рівень оплати праці та надбавки. Також в підприємстві існує розроблений соціальний пакет, котрий покриває відповідні потреби працівників. На початку війни було розроблено інструкції з охорони праці, протипожежної охорони та надання медичної допомоги. Враховуючи, що область знаходиться на межі з фронтом, заходи безпеки є ключовими для збереження життя працівників.

Приватне підприємство проявляє соціальну значущість та направляє допомогу у натуральному еквіваленті та вартісному – це і продукти харчування і кошти на амуніцію військових. Крім цього частина коштів виділяється для

підтримки родин військовослужбовців, які були поранені і знаходяться в лікарнях. Також за рахунок підприємства компенсуються кошти на необхідні ліки та харчі для працівників та їх родин, оскільки керівництво опікується своїм персоналом та цінує його.

Загальні показники економічної роботи приватного агропідприємства представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Динаміка показників економічно-господарської діяльності приватного агропідприємства

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Загальний банк землі, га	1229	1247	1256	102,3
в т.ч.: угіддя с/г призначення	1205	1226	1232	102,2
Вартість основних засобів, тис. грн.	18238,4	20729,3	21768,5	119,4
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	10739,6	16723,5	20872,4	194,3
Чисельність працівників, осіб	15	17	16	106,7
Вартість валової с/г продукції, тис. грн.	16759	18932,7	22793,1	136,0
Одержано у розрахунку на 100 га угідь с/г призначення, тис. грн. валової продукції	1390,8	1544,3	1850,1	133,0
товарної продукції	1418,5	1963,1	2473,4	174,4
прибутку	434,2	638,3	911,4	209,9
Вироблено валової с/г продукції на: одного робітника (середньорічного), тис. грн.	1117,3	1113,7	1424,6	127,5
на 1 люд.-год., грн.	591,1	584,9	742,7	125,6
Реалізаційний дохід, тис. грн.	17092,5	24067,6	30471,9	178,3
Собівартість с/г продукції, тис. грн.	11860,1	16241,9	19243,5	162,3
Прибуток, тис. грн.	5232,4	7825,7	11228,4	214,6
Рівень рентабельності, %	44,1	48,2	58,3	14,2

За результатами аналізу стану впровадження стратегічних рішень протягом 2021-2023 років доведено їх ефективність, оскільки результативні показники зростають. Так, показники прибутку, товарної та валової продукція у

розрахунку на 100 га угідь зросли у 2023 році відповідно на 109,9; 74,4; 33,0 %. Водночас збільшилося і виробництво валової агропродукції на 1 працівника та 1 людину-годину відповідно на 27,5 та 25,6 %. Протягом періоду, який аналізується, сформовано реалізаційний дохід підвищився на 78,3 % або на 13379,4 тис грн. Зокрема, собівартість виробництва агропродукції була збільшена на 62,3 % або на 7383,4 тис. грн. При цьому прибуток зростав більшими темпами на 114,6 тис грн. на 5996,0 тис грн. За раціонально розробленою виробничою програмою в підприємстві навіть за умови кризи вдалося утрити рівень рентабельності. Так у 2023 році він склав 58,3 відсоткових пункти, що на 14,2 відсоткових пункти більше за 2021 рік. Не зважаючи на позитивні тенденції у формуванні виробничо-економічних показників підприємства, варто розглянути напрями стратегічного менеджменту, що ґрунтуються на біоенергетиці та оновлених операційних стратегіях.

2.2. Оцінка результативності планів виробничо-економічної діяльності приватного підприємства статистичними методами

Для оцінювання результативності впроваджених планів виробничо-економічної діяльності агропідприємства за допомогою статистичних методів, варто здійснити аналіз даних товарної виручки. За основу було взято надані дані про динаміку виручки від продажу товарної продукції за 2021, 2022 і 2023 роки. Отже, за розрахунками зміни виручки та її відсоткового зростання за вказаний період, було встановлено певні закономірності. Також зроблено висновки про поточний стан справ щодо доцільності планування виробничої програми та сформовано стратегії для покращення діяльності підприємства по кожній з культур.

Відомо, що виручка від продажу в 2023 році порівняно з 2021 роком мала певні тенденції до змін (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6. Динаміка за структурою товарної продукції господарства

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	4753,8	27,8	5729,8	23,8	8729,7	28,6	183,6
Озимий ячмінь	2240,7	13,1	3890,3	16,2	2356,1	7,7	105,2
Кукурудза на зерно	2280,1	13,3	3278,6	13,6	4933,9	16,2	216,4
Ріпак	2143,2	12,5	4452,9	18,5	4576,3	15,0	213,5
Соняшник	5674,7	33,2	6716	27,9	9875,9	32,4	174,0
Разом товарної продукції	17092,5	100	24067,6	100	30471,9	100	178,3

На підставі систематизованих до таблиці 2.6. даних проаналізовано динаміку виробничих показників аграрного підприємства з 2021 по 2023 рік. Встановлено, що протягом 2023 року дохід від реалізації агропродукції, зокрема озимої пшениці, сягнув 8729,7 тис. грн., перевищивши попередній показник 2021 року на 83,6 %. Найменший рівень виручки одержано від продажу озимого ячменю. Показник досяг у 2023 році значення 2356,1 тис. грн., її темп зріс тільки на 5,2 % у порівнянні з показниками дворічної давності. Доходи від кукурудзи на зерно в 2023 році склали 4933,9 тис. грн., що на 116,4% більше, ніж у 2021 році.

Показники виручки від продажу ріпаку у 2023 році становили 4576,3 тис. грн., демонструючи зростання на 113,5% порівняно з аналогічним показником за стартовий період. Виручка від соняшнику в останньому році обліку становила 9875,9 тис. грн., показавши приріст на 74,0% у порівнянні з 2021 роком. Загалом, у 2023 році загальний дохід підприємства від продажу агропродукції сягнув 30471,9 тис. грн. Варто зазначити, що цей показник на 78,3 % перевищує дохід, отриманий у 2021 році, коли сума складала 17092,5 тис. грн. Отримані дані свідчать про ефективність виробничих планів за окремими

культурами, проте по озимому ячменю потрібно змінювати операційну стратегію в напрямку її удосконалення.

Аналіз динаміки виручки у вартісних одиницях від наявної у 2023 році товарної продукції зображено на діаграмі на рисунку 2.2.

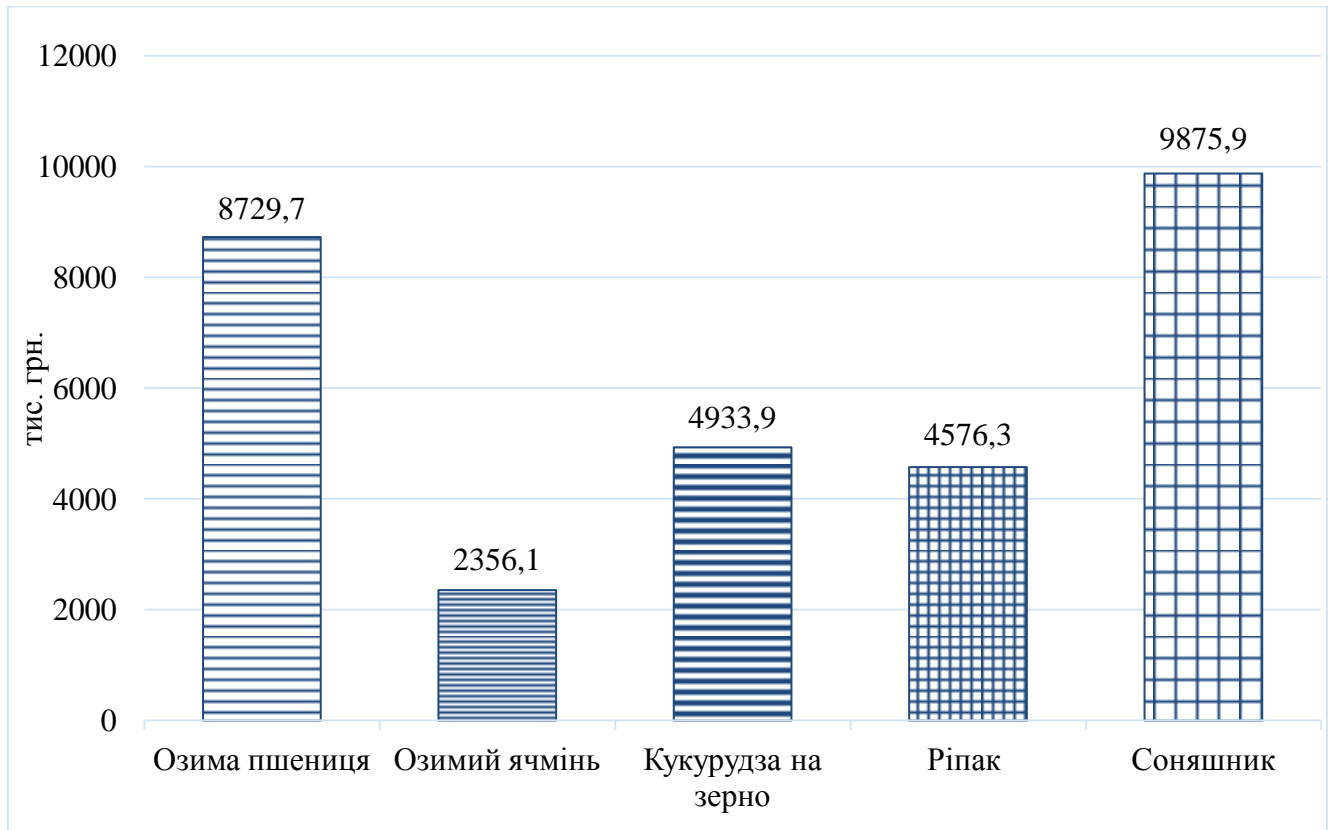


Рис. 2.2. Товарна продукція у вартісному вираженні за 2023 рік, тис грн.

Встановлено, що серед культур товарного портфеля за 2023 рік в агропідприємстві формували максимальний рівень виручки від реалізації озима пшениця та соняшник. Найбільше значення доходу отримано від соняшнику, оскільки воно склало 9875,9 тис грн., на другому місці озима пшениця з доходом 8729,7 тис грн.. Таким чином ці культури є пріоритетними для подальшого розвитку виробництва підприємства. Водночас потребують на переогляд виробничі програми по вирощуванню і збуту культури ріпак, кукурудза на зерно. Стосовно озимого ячменю, котрий сформував найнижчий

рівень виручки 2356,1 тис грн., варто ухвалити рішення про його виведення з сівозміни або покращення маркетингової політики продажу.

У відсотковому вираженні значення отриманого доходу від збуту виробленої товарної агропродукції представлено на рисунку 2.3.

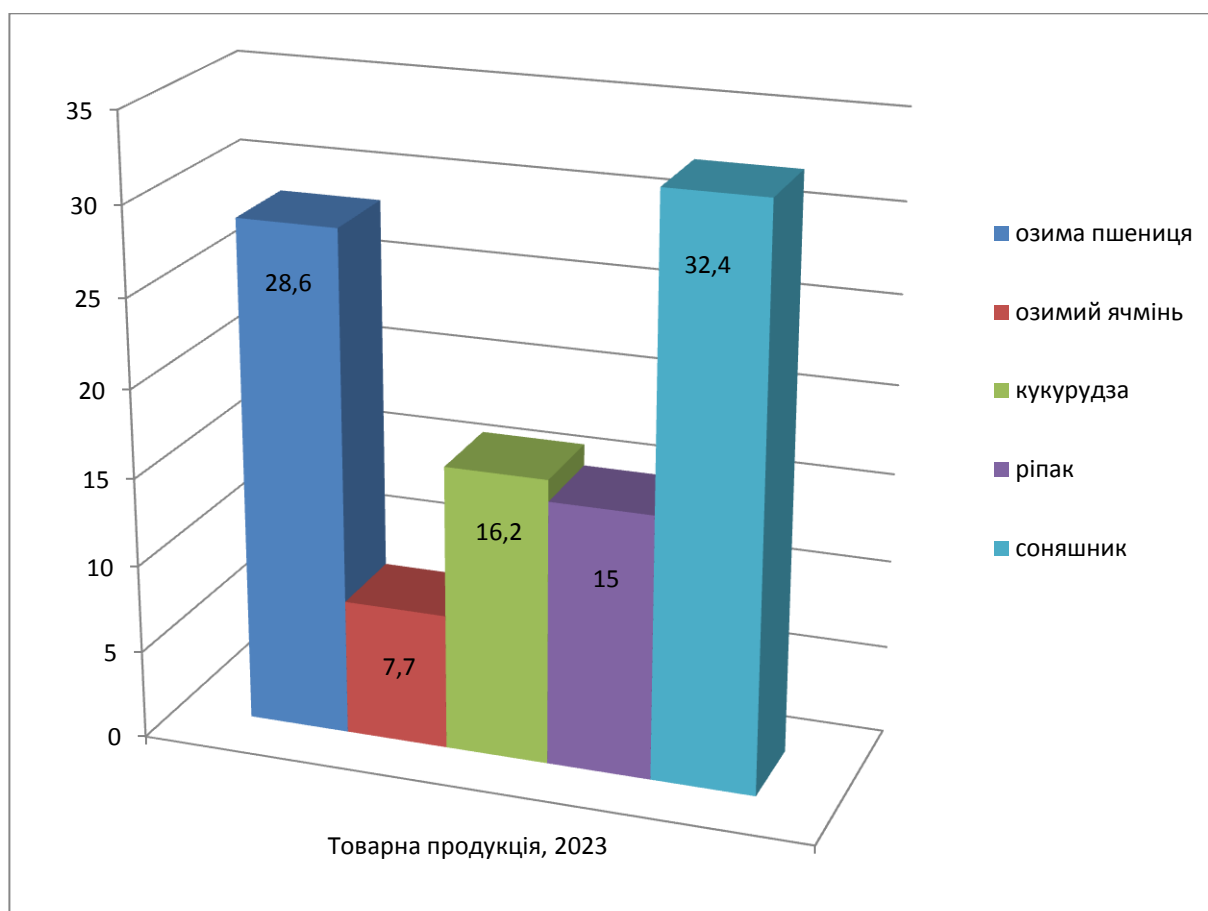


Рис. 2.3. Товарна продукція у відсотковому вираженні за 2023 рік, %

Наочна демонстрація відсоткового вираження значень надходжень коштів з реалізації фактичної товарної продукції дає розуміння охоплення виробництва за відповідними культурами. При цьому показники товарної продукції у 2023 році по пшениці, ячменю, кукурудзі, ріпаку і соняшнику зросли на 83,6%; 5,2%; 16,4%; 13,5%; 74,0% відповідно.

Аналіз динаміки товарної продукції свідчить що у порівнянні з 2021 роком у 2023 році всі показники підвищились. Так, підтверджується, що озима пшениця показала найвище відсоткове зростання виручки (+83,6%), що

свідчить про значне збільшення попиту або покращення умов збуту. Рекомендовано аналізувати чинники, які сприяли такому зростанню, та за можливості застосовувати їх до інших культур. В даному випадку це пріоритет на ринку щодо попиту на озиму пшеницю та налагоджені роками контракти по збуту. Кукурудза на зерно та ріпак також продемонстрували вражаюче зростання виручки на 116,4 % та 113,5 % відповідно. Такі результати можуть свідчити про збільшення врожайності, підвищення цін на ринку або ефективнішої стратегії продажу. Соняшник зазнав значного зростання виручки на 74,0 %, що вказує на його важливість як на одну з ключових товарних позицій агропідприємства. Озимий ячмінь показав найменше зростання (+5,2%), що може вказувати на насиченість ринку або меншу ефективність вирощування чи продажу за порівнянні з іншими агрокультурами.

Таким чином на підставі аналізу формування виручки від продажу товарної продукції можливо сформувані певні пропозиції рекомендаційного характеру.

1) Інвестувати у нові сорто типи, котрі можуть за властивостями формувати більший рівень врожайності та сприяти підвищенню якості, зокрема озимого ячменю.

2) Розширення каналів продажу для культур з найбільшим зростанням виручки.

3) Оптимізація витрат на вирощування, зокрема через впровадження новітніх агротехнологій.

4) Розвиток маркетингових стратегій для підвищення попиту на культури з нижчим зростанням виручки, як-от озимий ячмінь.

5) Аналіз ринків для можливого експорту продукції з високим зростанням виручки, що може сприяти диверсифікації виробництва.

6) Розвиток напряму біоенергетики – за рахунок наявних решток кукурудзи, ріпаку, соняшнику.

На рисунку 2.4. представлено аналітичне вирівнювання показників прибутку та собівартості, що були утворені в агропідприємстві протягом років дослідження, та зроблено прогноз на майбутнє.

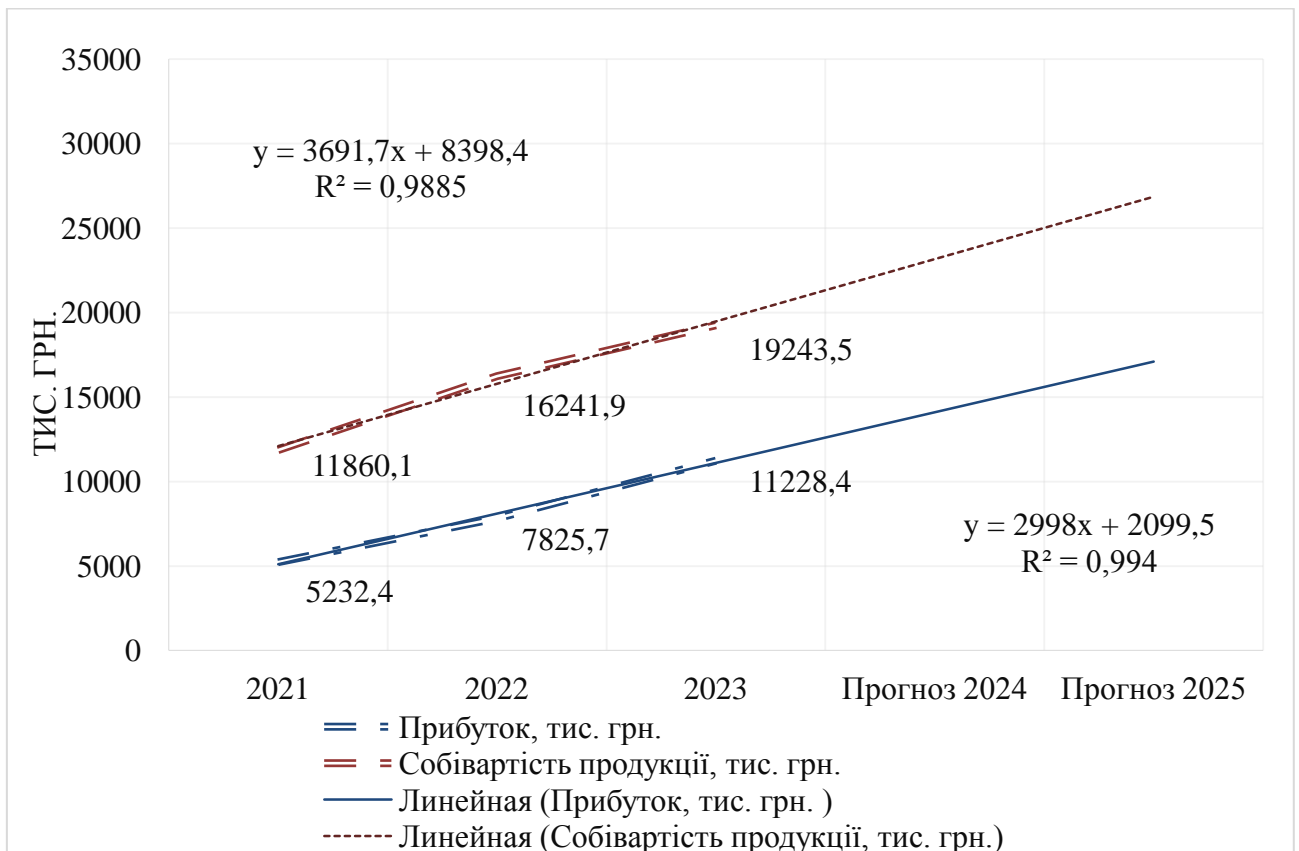


Рисунок 2.4. Аналітичне вирівнювання наявних рядів динаміки прибутку та собівартості з прогнозом на майбутнє, 2021-2025 рр.

Коефіцієнт за змінної x , присутній у формулах, відображає середньорічне зростання прогнозованих параметрів. Наразі плановані показники прибутку на 2024 та 2025 роки будуть наступні:

$$Y_{x2024} = 11228,4 + 2998 = 14226,4$$

$$Y_{x2025} = 14226,4 + 2998 = 17224,4$$

Отже, виходячи з цього, прогнозовані показники прибутку на 2024 та 2025 роки визначаються наступним чином: для 2024 року прибуток

становитиме 14226,4, що є результатом додавання 2998 до попереднього значення 11228,4. Для 2025 року цей показник зростає до 17224,4, знову-таки шляхом додавання 2998.

Плановані значення собівартості агро продукції на 2024 - 2025 роки складуть:

$$Y_{x2024} = 19243,5 + 3691,7 = 22935,2$$

$$Y_{x2025} = 22935,2 + 3691,7 = 26626,9$$

Щодо собівартості сільськогосподарської продукції, то для 2024 року вона прогнозується на рівні 22935,2 тис грн., отримана шляхом збільшення попередньої суми 19243,5 тис грн. на 3691,7. Для 2025 року вона становитиме 26626,9 тис грн., де знову застосовується приріст на 3691,7 тис грн.

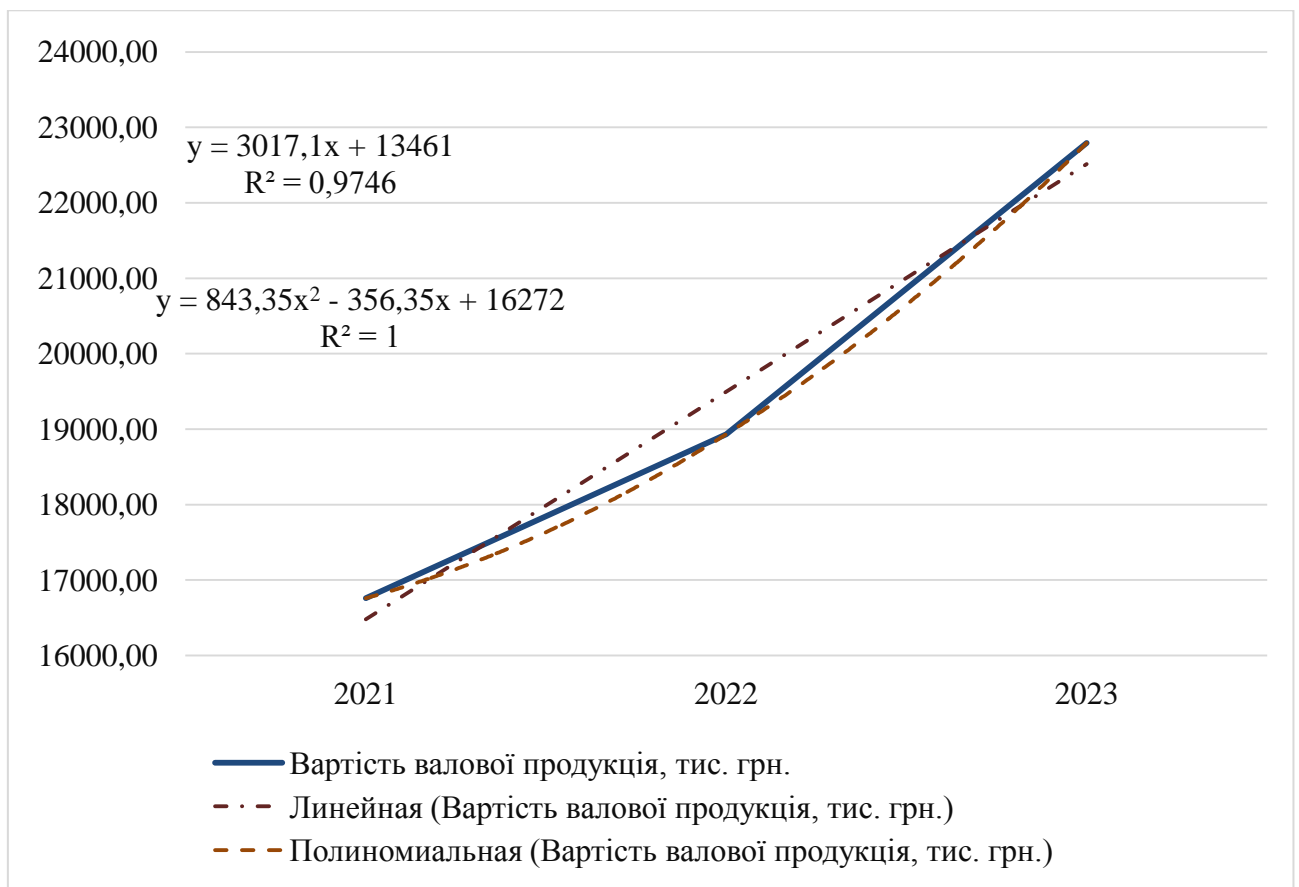


Рисунок 2.5. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки вартості валової продукції, 2021-2025 рр.

Лінійне трендове рівняння для вартості валової продукції вказує на пряму залежність цієї величини від часу і має вигляд:

$$y = 3017,1x + 13461$$

Квадратичне трендове рівняння, в свою чергу, представляє собою складнішу модель залежності вартості валової продукції від часу і має вид:

$$y = 843,35x^2 - 356,35x + 16272$$

Це рівняння враховує можливість зміни темпів зростання вартості продукції у часі.

В таблиці 2.7. представлені результати аналітичного вирівнювання показників валової агропродукції

Таблиця 2.7. Результати трендового аналізу

Показник	2021	2022	2023
Вартість валової продукція, тис. грн.	16759,00	18932,70	22793,10
Лінійне рівняння тренду, тис. грн.	–	19776,10	21949,80
Квадратичне рівняння тренду, тис. грн.	–	18932,7	22793,1

Отже прогноз прибутку вказує на стабільне річне зростання, що є позитивом для агропідприємства та може свідчити про ефективність його діяльності та правильність вибору стратегії розвитку. Собівартість продукції також зазнає зростання, що вимагає уваги до оптимізації витрат, аби зберегти маржу прибутку на достатньому рівні. Лінійне трендове рівняння показує пряму залежність вартості валової продукції від часу, що може вказувати на передбачуване стабільне зростання за не змінених умов. Квадратичне трендове рівняння надає більш складну модель, що може бути корисною для прогнозування в умовах змінних темпів зростання вартості продукції. Обидві трендові моделі дозволяють побудувати явлення про планування майбутньої стратегії підприємства. Однак, важливо враховувати виклики війни та суттєві ризики, які можуть вплинути на ці прогнози та планувати стратегію.

РОЗДІЛ 3. ОКРЕСЛЕННЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «АТЛАНТА-АГРО» В УМОВАХ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ

3.1. Розробка портфельної стратегії діяльності приватного підприємства за впливу змін

Для реалізації стратегічного розвитку аграрної сфери обрано за основу використання аналітичних технік, зокрема BCG матриці, що дозволяє оцінити товарний асортимент агровиробництва у динаміці протягом періоду. Центральним завданням є досягнення максимального результату від прийнятих керівних рішень, з акцентом на економічному прогресі, технологічних інноваціях та соціальному розвитку.

Застосування зазначеної методики допоможе ідентифікувати ключові конкурентні переваги та проблемні аспекти, на базі яких буде сформовано прогноз стратегій розвитку по кожній сільськогосподарській культурі. Загальні динамічні показники товарної агропродукції занесені до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Динамічні показники товарної агропродукції відповідно до виробничої структури

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	4753,8	27,8	5729,8	23,8	8729,7	28,6	183,6
Озимий ячмінь	2240,7	13,1	3890,3	16,2	2356,1	7,7	105,2
Кукурудза на зерно	2280,1	13,3	3278,6	13,6	4933,9	16,2	216,4
Ріпак	2143,2	12,5	4452,9	18,5	4576,3	15,0	213,5
Соняшник	5674,7	33,2	6716	27,9	9875,9	32,4	174,0
Загальна товарна агропродукція	17092,5	100	24067,6	100	30471,9	100	178,3

В рамках аналізу продуктового портфеля виявлено, що протягом 2021-2023 років обраний набір агропродукції обумовив збільшення загальної

виручки Зокрема у 2023 році зафіксовано зростання виручки на 78,3%, її сума склала 30471,9 тис. грн. При цьому відмічається загальне підвищення реалізаційної виручки за весь період аналізу. Зокрема, доходи від основних культур зросли протягом трьох років досить значно. Отже зроблено висновок, що продукція, котру було реалізовано у 2021 - 2023 роки, утворювала достатній рівень загального доходу підприємства. Встановлено, що у 2023 році збут товарної продукції був на 78,3 %. більше за 2021 рік і становила 30471,9 тис грн. Загалом спектр культур забезпечив зростання потоків коштів від продажів кожного року періоду досліджень. Так, значення показнику доходу за пшеницею, ячменем, кукурудзою на зерно, ріпаку, соняшнику відповідно зріс на 83,6; 5,2; 116,4; 113,5, 74,0 %. Окреслені темпи збільшення додають у розумінні, що побудовано ефективний операційний менеджмент підприємства за культурами виробничої програми. Задля проектування кращого сценарного варіанту зростання агровиробничого напрямку підприємства доречно провести відповідне дослідження за аграрними культурами.

Зазначено, що в процесі дослідження ринкового середовища, на якому діє приватне підприємство, наявний активний конкурент – ПП «АГРОЛАНКА», який має переваги в продажі деяких культур. Це зумовлює необхідність аналізу ринкової частки та визначення стратегій для зміцнення позицій по ключовим культурам підприємства, діяльність котрого підлягає дослідженню. Тому що фактичне значне зростання виручки свідчить про сталу ефективність операційного менеджменту та правильний вибір напрямів виробничої програми. Водночас потрібно звернути увагу на посилення конкурентної позиції, оскільки порівнюючи з основним конкурентом вимагає додаткових аналізів та адаптації стратегій особливо по таких культурах, як ячмінь та ріпак. Можливо розглянути й впровадження технологічних нововведень та розширення номенклатури агрокультур бобовими рослинами для суттєвого зміцнення позицій підприємства.

Визначено, що в контексті воєнного стану, агробізнес зазнає суттєві виклики, що вплинуло на динаміку товарного асортименту в 2022 та 2023 роках (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2. Вихідні значення за товарною продукцією щодо формування матриці BCG

Культура	2022		2023		2023 рік у % до 2022 року
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця озима	5729,8	23,8	8729,7	28,6	152,4
Ячмінь озимий	3890,3	16,2	2356,1	7,7	60,5
Кукурудза на зерно	3278,6	13,6	4933,9	16,2	150,5
Ріпак	4452,9	18,5	4576,3	15,0	102,8
Соняшник	6716	27,9	9875,9	32,4	147,1

Попри складнощі, в 2023 році спостерігається зростання товарної продукції на 26,7 % порівняно до попереднього року, що є значним досягненням, але все ж таки меншим порівняно з динамікою 2021 року. окреслена тенденція свідчить про адаптацію аграрного сектору до воєнних умов, але також вказує на потребу в додаткових стратегічних заходах для подальшого розвитку.

Специфічні зміни у виручці від реалізації різних культур підкреслюють необхідність диференційованого підходу до управління портфелем продукції приватного підприємства. Сільськогосподарська продукція, котру було продано у роки війни за 2022 і 2023 роки, то відбуваються суттєві зміни у динаміці товарної продукції. Так, у 2023 році було продано товарної продукції на 26,7 % більше за 2022 рік, що значно менше якщо порівнювати зі стартовим 2021 роком. Між тим і в розрізі культур отримано різні результати. Зокрема, зниження товарної продукції ячменю на 1534,2 тис грн. або 39,5 % через падіння цін вимагає переосмислення стратегії вирощування та реалізації цієї

культури. Водночас, незначне зростання виручки від ріпаку лише на 2,8 % обумовлено збільшенням собівартості, вказує на потенційні ризики залежності прибутковості від зовнішніх чинників. Наприклад, таких як ціна на паливо, мастила та коливання цін на ресурси на ринку. Наразі показник виручки по пшениці озимій, кукурудзі на зерно, соняшнику відповідно зріс на 52,4; 50,5; 47,1 %. Порівнюючи з даними по 2021 року видно, що динаміка виручки уповільнюється з подальшими роками і це говорить про необхідність створення плану розвитку підприємства вже зараз, не дивлячись на умови війни та її розгортання.

Досліджуючи робочі процеси агропідприємства за впливу оточення, встановлено й найбільш впливового конкурента, котрий володіє приблизно однаковими активами та працює в одному регіоні. До нього відноситься ПП «АГРОЛАНКА», тому що зосереджує операційну роботу на вирощуванні подібного спектру культур. За умови порівняння показнику частки ринку, котру обіймають підприємства, з уточненням обсягів збуту у 2023 році, а також у році, що йому передує (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3. Порівняння товарного портфеля підприємства на конкурентному ринку

Показник	Вид агропродукції				
	Оз.Пшениця	Ячмінь	Кукурудза	Ріпак	Соняшник
Обсяги продажу на регіональний ринку, тис грн.					
За 2022 рік	5729,8	3890,3	3278,6	4452,9	6716,0
За 2023 рік	8729,7	2356,1	4933,9	4576,3	9875,9
Частка охопленого ринку, %					
ПП «АЛАНТА-АГРО»	8	5	7	6	8
ПП «АГРОЛАНКА»	5	7	6	7	4

Доведено, що темпи зростання визначеної ємності ринку за кожною агрокультурою відбуваються шляхом співвідношення реалізаційних об'ємів на регіональному ринку регіону за 2022 та 2023. Якщо порівнювати з конкурентом базове підприємство за часткою ринку переважає за культурами: пшениця, кукурудза, соняшник. Між тим переважає конкурент по товарній продукції ячменю, ріпаку. Для побудови матриці BCG та формування стратегій вирощування та збуту агрокультур здійснено розрахунки за темпами росту ринку:

$$\text{Пшениця: } 8729,7/5729,8 * 100 = 152,4 \%$$

$$\text{Ячмінь: } 2356,1/3890,3 * 100 = 60,5 \%$$

$$\text{Кукурудза: } 4933,9/3278,6 * 100 = 150,5 \%$$

$$\text{Ріпак: } 4576,3/4452,9 * 100 = 102,8 \%$$

$$\text{Соняшник: } 9875,9/6716,0 * 100 = 147,1 \%$$

Розрахунок відносної частки певного аграрного ринку агрокультур стосовно її відношення до ринкової частки базового підприємства до ринкової частки конкурента.

$$\text{Пшениця: } 8 / 5 = 1,60$$

$$\text{Ячмінь: } 5 / 7 = 0,72$$

$$\text{Кукурудза: } 7 / 6 = 1,17$$

$$\text{Ріпак: } 6 / 7 = 0,86$$

$$\text{Соняшник: } 8 / 4 = 2,0$$

Зведені дані по темпу зростання та частці ринку по кожній агрокультурі занесемо у таблицю 3.4.

Таблиця 3.4. Зведені дані для побудови матриці BCG

Показник	Пшениця	Ячмінь	Кукурудза	Ріпак	Соняшник
Темпи зростання ринку, % на рік	152,4	60,5	150,5	102,8	147,1
Відносна частка ринку, охоплена підприємством	1,60	0,72	1,17	0,86	2,0

Візуальне зображення попадання окремої культури товарного портфелю приватного підприємства відповідно до базових показників представлено на рисунку 3.1.

При цьому до середніх значень за вісями X та Y відносяться розрахунки суми відповідних значень по темпу зростання та по відносній долі ринку, які поділені на їх суму. У такий спосіб одержано середні точки, які розмежовують на 4 фактичні квадранти поле матриці BCG.

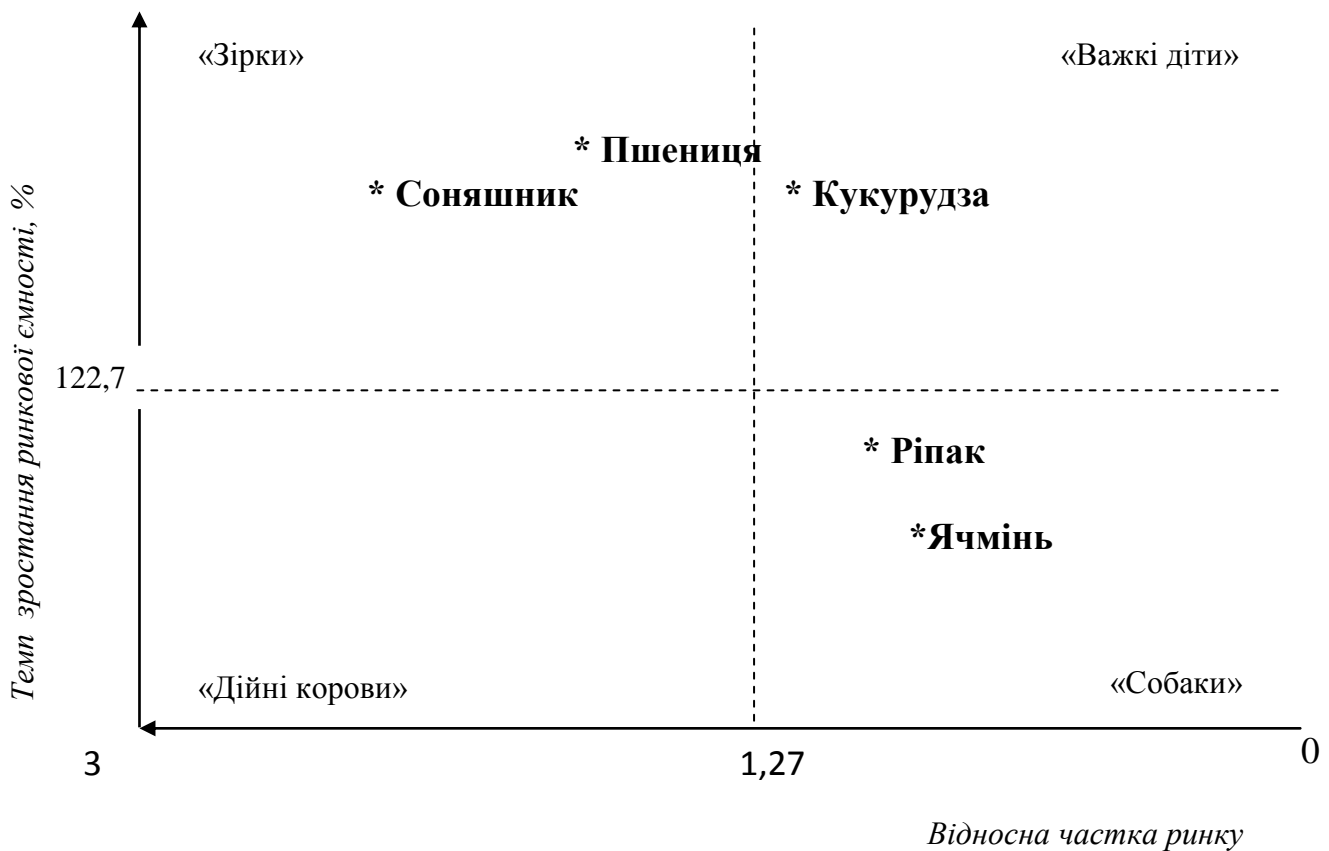


Рисунок 3.1. Візуальна модель BCG відповідно товарного портфелю приватного підприємства

1) розрахунок середнього значення щодо темпу зростання ємності регіонального ринку, який становитиме:

$$(152,4 + 60,5 + 150,5 + 102,8 + 147,1) / 5 = 122,7 \%$$

2) розрахунок середнього значення показнику щодо відносної частки ринку, котрою володіє приватне підприємство:

$$(1,60 + 0,72 + 1,17 + 0,86 + 2,0) / 5 = 1,27$$

Під час нанесення розрахованих середніх точок і поміток по кожній агрокультурі на полі матриці, вимальовується повна картина відповідності стратегії знаходженню.

Використання методу VCG для аналізу портфеля сільськогосподарських культур дозволило деталізовано розглянути стратегічні напрями управління виробництвом та реалізацією кожної з них. Окреслено стратегічний підхід до культур в залежності від їх ринкового потенціалу та відносної ринкової частки, сприяє зростанню прибутковості, то можливо протистояти впливу кризи.

Згідно стратегічного аналізу за квадрантами VCG матриці встановлено:

СТРАТЕГІЯ 1. – для сегменту «Зірки», куди потрапили пшениця озима та соняшник, рекомендовано зосереджуватися на утриманні та збільшенні ринкової частки через інвестиції в інновації, цифровізацію процесів. Для подальшого зростання виробництва та продажу особлива увага має бути прикута до розширення присутності на регіональних ринках, де спостерігається високий попит. Розширення ринкової частки може відбуватися шляхом пошуку нових ринків збуту та експансії на них, зокрема через укладання довгострокових контрактів, розширення мережі дистриб'юторів. Доцільним є тримання фокусу уваги на якості даної продукції для подальшої сертифікації та доказу щодо дотримання міжнародних стандартів. Доречними в цьому випадку стануть програмні сервіси, які датчиками чи сенсорами будуть слідкувати за операційними процесами і доводити фактичну якість.

СТРАТЕГІЯ 2. – для сегменту «Важкі діти», де опинилася кукурудза на зерно, запропоновано враховувати нижчу ринкову частку та потенціал зростання. Ця культура потребує додаткових інвестицій для покращення її позицій. Наприклад, залучення фінансування у вдосконалення технологій вирощування, маркетингові стратегії для розширення збуту, включаючи пошук нових ринків та споживачів поза регіональними межами. Наразі можливо запропонувати впровадити новий сортотип кукурудзи, який буде цікавим локальному споживачеві. Водночас варто спрямувати частину прибутку,

отриману від пшениці та соняшнику на підтримку та розвиток напряму з виробництва кукурудзи. Розробка нових маркетингових стратегій, включно з пошуком унікальних ринкових ніш, розробкою нових продуктів на основі кукурудзи та залученням нових каналів збуту. Наприклад, відкриття переробки решток кукурудзи, як біоенергетичної культури, на біопаливо, так як має добрі паливні властивості, близькі до деревного палива. Отже його можливо використовувати для спалювання в котельному обладнанні. Також стратегічними напрямками має бути оптимізація виробничого процесу, впровадження ефективніших технологій вирощування та збору врожаю для зниження собівартості.

СТРАТЕГІЯ 3. – для сегменту «Собаки», в якому знаходяться проблемні культури ріпак та ячмінь озимий. Знаходячись у квадранті з низькою ринковою часткою та обмеженим потенціалом зростання, для цих культур рекомендується розглядати стратегії мінімізації збитків або поступової ліквідації. Втім, враховуючи специфіку військового стану та поточні ринкові умови, можливо розглянути альтернативні стратегії, такі як відкладений продаж, зберігання на складах продукції, ліквідація напряму, заміна культур. Керівництву підприємства варто переглянути портфель культур з метою визначення, чи слід продовжувати інвестувати в ячмінь та ріпак, або ж краще зосередитись на більш прибуткових культурах. Якщо розглядати заміну на культури з вищим потенціалом продуктивності або енергоефективності, то варто вводити в обіг нові менш ризиковані культури.

Таким чином товарні культури, 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 ефективних спеціалізованих ринках збуту. На таких ринках продукція може користуватися попитом завдяки унікальним характеристикам, наприклад, органічний ячмінь або ріпак для виробництва біопалива.

3.2. Вироблення передумов з формування стратегічного потенціалу агропідприємства за умов кризи

Керівництву агропідприємства можливо запропонувати заходи, які мають бути реалізовані відповідальними працівниками агрономами і бригадами рослинницьких бригад. Задля протидії кризі та оптимального використання ресурсного потенціалу, включаючи матеріальні, людські, природні ресурси щодо забезпечення прибутковості та відповідності соціально-економічним цілям виживання підприємства. Первинною ціллю стратегічного менеджменту є створення системи, котра б на фундаменті аналізу внутрішніх та зовнішніх стратегічних можливостей гарантувала довгострокову стабільність в контексті воєнних та повоєнних умов. Стратегії мають базуватися на інтеграції технологічних процесів вирощування основних агрокультур, як-от пшениця, ріпак, соняшник, ячмінь, кукурудза, та на розробці інновацій. Наприклад, новацією може слугувати використання залишків кукурудзи для виробництва біоенергії. В Україні кукурудза визнається як культура, що використовується для виробництва біопалива. Світові тенденції до 2050 року щодо попиту на біопаливо наведені у Додатку А.. З одного гектара посівної площі кукурудзи можна отримати приблизно 1900 літрів палива, що робить її одним з найпотужніших джерел біопалива [15, 19]. З кожної тони зерна кукурудзи виходить до 470 літрів етилового алкоголю, який виробляється шляхом бродіння подрібненого зерна [18]. Енергетична ефективність виготовлення біоетанолу з кукурудзи прямо пропорційна урожайності зерна на певній площі, тобто з ростом урожайності підвищується і виробнича ефективність біоетанолу. Витрати на виробництво біоетанолу цілком доступні для фермерів (Додаток Б). Таким чином виробництво біопалива з кукурудзи демонструє високі економічні показники, що робить її вигідною сировиною та дозволить зменшити залежність від імпортного палива.

Водночас збір пожнивних залишків кукурудзи відкриває додаткові можливості для виробництва біопалива. Використання сучасних методів збору

врожаю дозволяє ефективно збирати подрібнену листостеблову масу, а технології тюкування стебел вже почали використовуватись в провідних підприємствах країни. Тому пропонуємо вживати техніку щодо складання стебел кукурудзи у тюки, оскільки вони можуть використовуватися безпосередньо або перероблятися шляхом брикетування для отримання твердого біопалива. Відбувається це, завдяки високому тиску та нагріванню під час пресування рослинних відходів, котрі завчасно подрібнені. Встановлено, що не зернова частина врожаю кукурудзи може давати виходи на 1,3-1,5 рази вищі за зернову урожайність, залежно від групи стиглості вибраних гібридів [15, 22]. Важливим паливно-технологічним параметром є тепло - провідна здатність стебел, яка залежить від їх вологості. Солома кукурудзи має характеристики плавкості золи, схожі на деревну біомасу, і містить менше хлору порівняно з соломою зернових. Установка з виготовлення пелет наведена у Додатку В.

Наразі в Україні існують лише окремі випадки використання поживних залишків кукурудзи для енергетичних потреб. Щоб розширити можливості застосування стебел кукурудзи в енергетиці, пропонується адаптація «американського» методу збору врожаю, який передбачає залишення стебел на полі для подальшого висихання та тюкування. Стебла, зібрані таким способом, можна використовувати для виробництва пелет чи брикетів або як безпосередньо паливо для котлів. Також перспективним є виробництво біогазу безпосередньо з кукурудзи, де з однієї тони силосу можливо отримати від 200 до 400 м³ біогазу. З іншого боку з однієї тони сухих стебел – до 420 м³ [18]. Біопаливо являє собою відновлюване джерело енергії, яке відзначається своєю екологічністю, ставши важливим напрямком у розвитку альтернативної енергетики. Отже необхідність залучення нової технології тюкування чи збирання в тюки подрібненої листової маси кукурудзи допоможе вирішити питання економії коштів на паливо. Оскільки шляхом переробки стебла кукурудзи та формування брикетів з'являється можливість отримувати тверде паливо, котре можливо використовувати для котлів для обігріву житла чи

господарських приміщень. Такий підхід сприятиме економії витрат на утримання приміщень виробничо-господарського призначення.

План заходів з удосконалення операційної стратегії шляхом впровадження напрямку виробництва біогазу та біопалива з решток кукурудзи передбачає алгоритм дій (рис. 3.2)

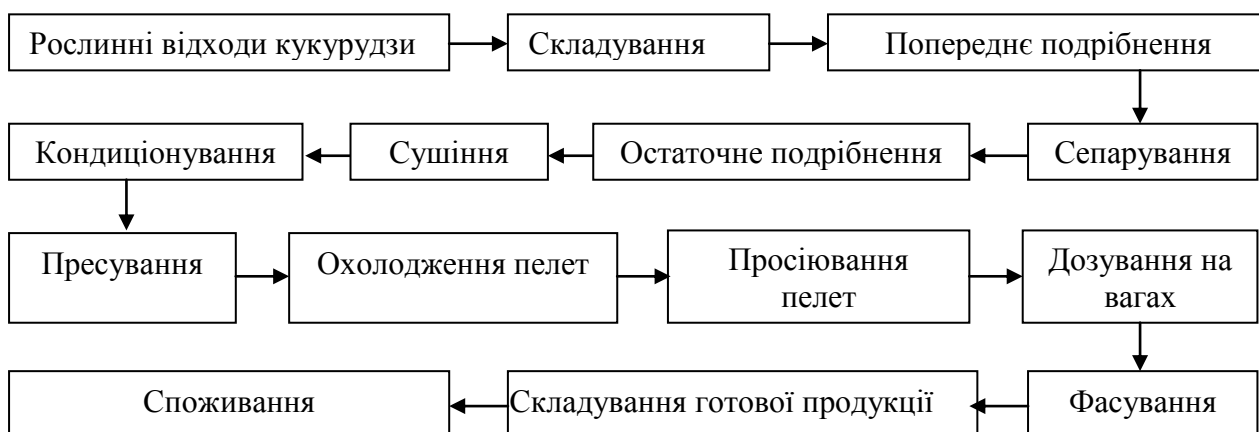


Рисунок 3.2. Технологічний алгоритм виготовлення пелет з решток кукурудзи

Узагальнено на підставі джерел [15, 18, 22]

Для підтвердження доцільності ідеї зроблено SWOT-аналіз, який дозволив всебічно оцінити стан готовності агропідприємства до впровадження нового напрямку (Додаток Г). Також цей метод допоміг визначити стратегічні напрямки з урахуванням специфічних чинників війни. Побудовані стратегії розвитку агробізнесу відштовхувались від умови оптимізації наявних ресурсів та впливу факторів непередбачуваності. Результати SWOT-аналізу підтверджують наявність значного потенціалу для впровадження бізнес-ідеї з виробництва біопалива з кукурудзи. Водночас вони і вказують на деякі недоліки, котрі можливо нейтралізувати перспективними ринковими можливостями.

У висновку: підхід, заснований на розбудові біоенергетичного напрямку з акцентом на результати стратегічного планування методом SWOT дозволив виявити резерви для забезпечення гнучкості в управлінні ресурсами. За цих

обставин вкрай важливо актуалізувати увагу на стратегічному реагуванні на зовнішні виклики, зокрема впливу воєнних дій та розробки механізмів мінімізації їх негативного впливу. У такий спосіб приватне підприємство зможе зберегти та зміцнити позиції на ринку та вижити в турбулентному середовищі.

На підставі результатів методів SWOT та BCG розроблено стратегічну модель планування діяльності приватного агропідприємства (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5. Складові планів стратегічної моделі щодо зростання діяльності приватного агропідприємства

Плани розвитку	Заходи	Планований рік
Мета: диверсифікація аграрного виробництва шляхом відкриття напряму переробки решток кукурудзи на біопаливо		
Організаційно-управлінські	Формування центру прибутковості, витрат, капіталовкладень для біоенергетичного напряму.	2024
	Залучення інженера-технолога.	2024
	Навчання ІТ - навичкам	2025
	Раціоналізація організаційного устрою підприємства шляхом додавання цеху з переробки	2024
Мета: модернізація агровиробництва задля зростання переваг на ринку		
Техніко-технологічні	Введення технологій виготовлення біопалива з кукурудзи шляхом закупівлі устаткування	2024
	Залучення програмних продуктів з метою покращення якості агро продукції	2025
	Оптимізація посівних площ	2025
Екологічні	Модернізація машино-тракторного парку	2026
	Моніторинг екологічності технології переробки пелет з решток кукурудзи	2024
	Обстеження земельних територій, природного ландшафту	2024
Біологічні	Оновлення сортотипів сільськогосподарських культур	2025
Мета: підвищення соціальної відповідальності агробізнесу		
Соціальні	Забезпечення пелетами з решток кукурудзи працівників підприємства та домогосподарств	2024
	Оновлення соціальної інфраструктури	2025
	Оплата навчання у ЗВО дітей працівників підприємства	2025

План заходів з удосконалення стратегічної програми агропідприємства через впровадження виробництва біогазу та біопалива з решток кукурудзи передбачає певний алгоритм дій. Враховуючи, що урожайність і виручка від кукурудзи зростає протягом років дослідження, доцільно впроваджуючи бізнес-ідею проводити детальний аналіз резервів зростання обсягів зерновиробництва та побічної продукції. У 2024 поточному році запропоновано формувати центри прибутковості, витрат, капіталовкладень для біоенергетичного напрямку, закупівля обладнання для цеху переробки. При цьому повинна відбутися раціоналізація організаційного устрою підприємства шляхом додавання цеху до структури та запрошення інженера-технолога. При введенні в дію технології необхідно придбати необхідне устаткування та слідкувати за дотриманням норм екологічності технології переробки пелет з решток кукурудзи. У 2025 році планується оптимізувати посівні площі, оновити сортоформи культур, придбати програмні продукти для підвищення якості продукції та провести навчання цифровим навичкам. У 2026 році модернізувати машино-тракторний парк.

За складовими стратегічної моделі необхідно провести:

1) Управління новаціями - впровадження біоенергетичного напрямку переробки решток кукурудзи на пелети. Залучення технологій тюкування подрібненої листової маси та переробки стебел у брикети для твердого палива дозволить оцінити витрати на дані операції. Придбати за рахунок власних коштів обладнання, зокрема прес-підбирачі високого тиску та установку для виробництва брикетів з тюкування та брикетування.

2) Управління логістикою - організація збору, транспортування, встановлення на складах та техніці цифрових систем спостережень, транспортування та зберігання побічної продукції кукурудзи.

3) Управління процесом виготовлення біогазу потребуватиме будівництва станції для переробки листостеблової маси кукурудзи, після чого потрібно провести тестове пілотне впровадження, оптимізацію процесів.

4) Управління персоналом передбачатиме організацію навчання ефективного використанню нового обладнання та технологій, а також освоєння

цифрових навичок для роботи з програмними продуктами з управління агровиробництвом.

5) Управління маркетингом - проведення досліджень, розробка стратегій збуту, зокрема, із залученням місцевих громад т потенційних споживачів.

3.3. Економічне обґрунтування рекомендованих стратегічних напрямів підприємства

Розроблення стратегічної моделі менеджменту агропідприємства за умови тиску кризових чинників передбачає впровадження запропонованих заходів з удосконалення виробничої програми шляхом виробництва з решток кукурудзи біогазу, біопалива. Враховуючи, що кукурудза вирощується в підприємстві на зерно та приносить найбільшу виручку. Так у 2023 році виручка склала 4933,9 тис грн., що на 116,4 % більше за аналогічний показник, отриманий у 2021 році. Отже встановлено, що з роками дохід від даної культури зростає, то з економічної точки зору доцільно використовувати рештки цієї культури і впровадити напрям з біоенергетики. У такий спосіб буде використовуватися вся рослина, а не тільки зерно. Результати проведених аналізів BCG та SWOT теж свідчать про ефективність відкриття біоенергетичного напрямку в агропідприємстві, щоб задовольнити внутрішні потреби в паливі в господарстві. Такий підхід особливо важливий за війни, тому що економить кошти.

Задля формування економічних показників роботи приватного агропідприємства за рахунок впровадження напрямів моделі стратегічного менеджменту виробничих процесів Для цього використано інструмент статистичного аналізу аналітичне вирівнювання шляхом побудови трендів за показниками прибутку, собівартості, доходу (рис. 3.2).

За побудованим трендом прогнозується збільшення реалізаційного доходу збільшити на 6689,7 тис. грн.:

$$y=6689,7x+10498$$

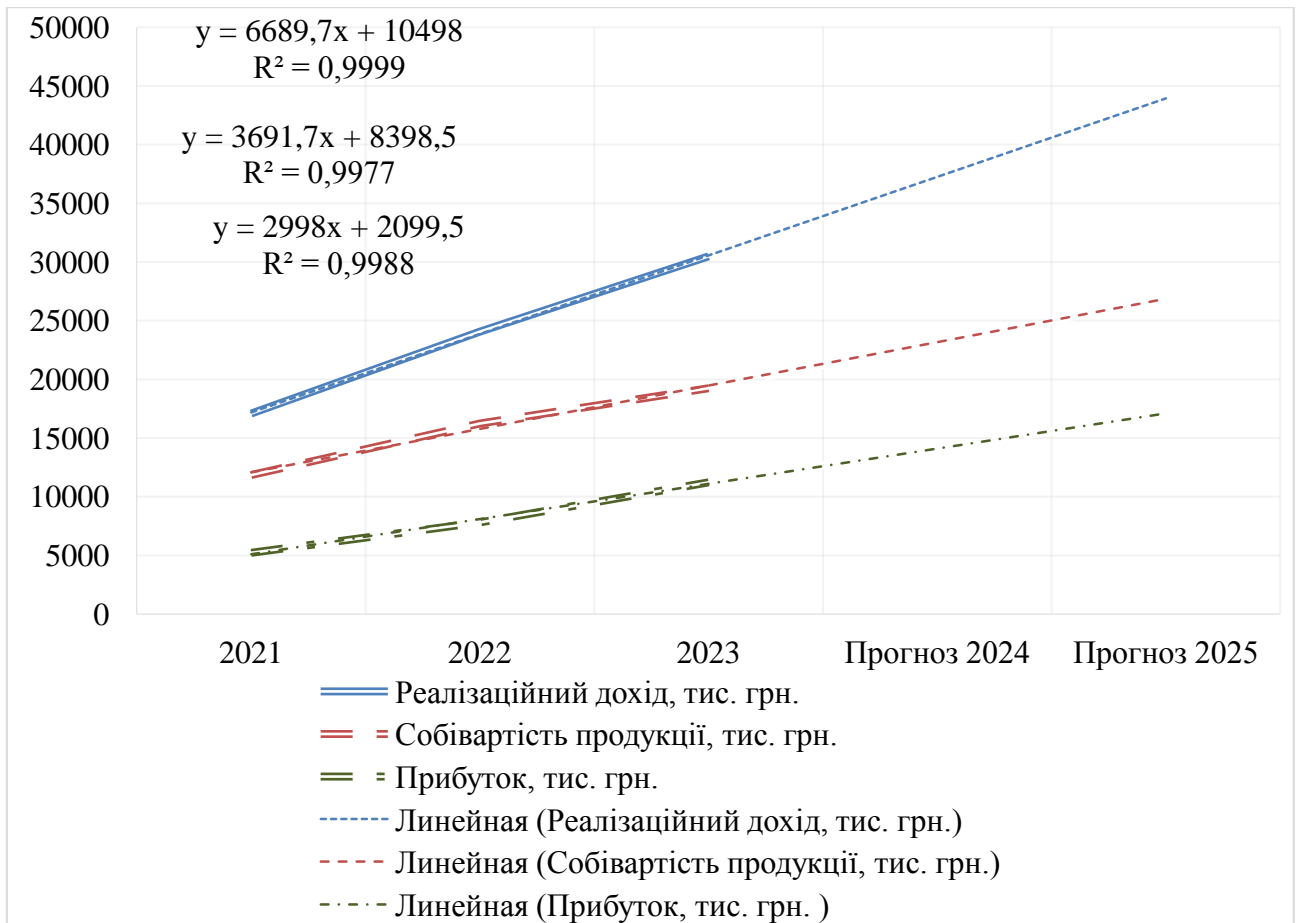


Рисунок 3.3. Трендове прогнозування показників економічної діяльності агропідприємства за умови впровадження заходів

При цьому трендові зростання виробничих витрат планується на 3691,7 тис грн.: $y=3691,7x+8398$. Відповідно трендовому прогнозу прибуток сягне зростання на 2998,0 тис грн.: $y=2998,0x+2099$.

Отже всі показники, котрі свідчать про утворення ефективності від заходів стратегічного менеджменту агропідприємства згідно трендовому прогнозу повинні зрости. Водночас така тенденція можлива за умови стабілізації ситуації з викликами зовнішнього середовища, зокрема, при закінченні війни та відновленні країни.

На основі таблиці 3.6. щодо прогнозу показників ефективності рекомендованих заходів з удосконалення стратегічного менеджменту агропідприємства можна зробити ряд висновків.

**Таблиця 3.6. Прогнозування показників ефективності заходів з
удосконалення стратегічного менеджменту**

Показники	Фактичне 2023	Прогнозні дані	Прогноз до факту, +/-, %	
Реалізаційний дохід, тис. грн.	30471,9	37161,6	6689,7	122,0
Собівартість за галузями, тис. грн.	19243,5	22935,2	3691,7	119,2
Чистий сукупний прибуток; тис. грн.	11228,4	14226,4	2998,0	126,7
Отримано на 100 га угідь, тис. грн. - товарної продукції	2473,4	3016,4	543,0	122,0
- чистого прибутку	911,4	1154,7	243,3	126,7
Рівень рентабельності, %	58,3	62,0	3,7	

Реалізаційний дохід планується збільшити на 6689,7 тис. грн., або на 22,0%. Досягти цього можливо збільшенням обсягів продажу агропродукції, або знаходженням каналів збуту, які погодяться купувати продукцію за вищими цінами. Очікуване збільшення доходів може стати результатом вжиття нових стратегій, запропонованих в роботі. Передбачається, що при економії витрат завдяки втіленню біоенергетичного напряму діяльності та нових стратегічних планів, собівартість зросте не значно на 3691,7 тис. грн. або на 19,2%. Чистий сукупний прибуток прогнозується, що підвищиться більшими темпами за собівартість - на 2998,0 тис. грн. або на 26,7%. Значне збільшення прибутку свідчить про ефективність запланованих заходів з удосконалення операційних стратегій та впровадження біоенергетичної технології. Реалізаційний дохід і прибуток також очікується збільшити на 22,0% та 26,7% відповідно, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів. Рівень рентабельності планується підвищити з 58,3% до 62,0%, що на 3,7 відсоткових пункти більше. Це збільшення рівня рентабельності є свідченням ефективності кращого розпорядження наявними ресурсами за впровадженою стратегічною моделлю.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі виконання досліджень з удосконалення напрямів стратегічного менеджменту приватного агропідприємства було отримано наступні висновки і пропозиції:

1) Встановлено, що враховуючи вплив війни керівництву агрокомпаній потрібно тримати фокус уваги на формуванні стратегій розвитку, стабілізації та виживання. За умови обрання стратегії розвитку виникає можливість впровадження новацій, які сприяють зменшенню витрат та одночасно покращують якість агропродукції. Щодо стратегії стабілізації, то з'ясовано, що для агропідприємств важливим стане збереження накопиченого потенціалу в умовах нестабільних позицій щодо прибутку. За стратегії виживання варто будувати позиції для захисту надолужених позицій з одночасними заходами оптимізації ресурсів, щоб залишитись на ринку в умовах тривалої кризи.

2) Процес стратегічного менеджменту агрокомпаній, які продовжують функціонування за воєнних умов, має складатися з стадій аналізу середовища з врахуванням аспектів ризиків та розвитку кризи, розробки, впровадження та оцінювання реалізації кращого варіанту стратегії. Встановлено, що у воєнних умовах стратегічний менеджмент повинен бути налаштованим на раптову появу несподіваних впливів, тому потрібно побудувати ефективну систему роботи сформованими заздалегідь оперативними групами. обов'язковими складовими мають бути напрями налагодження комерційної мережі зв'язків у випадку форс-мажорних обставин. Вміння менеджера підтримувати на достатньому рівні соціально-психологічну атмосферу в колективі, оперативно реагувати на появу стресових факторів, для цього мати заздалегідь сформовані резерви. Також пріоритетності набуває навчання працівників роботі в турбулентних умовах сьогодення.

3) За результатами вивчення тенденцій формування показників економічної діяльності з агровиробництва ПП «АТЛАНТА-АГРО» встановлено їх зростання за період досліджень. В галузі рослинництва підприємства вирощуються п'ять культур, з яких найбільший прибуток одержано у 2023 році

від продажу соняшнику, найменший від ячменю озимого. Загалом вартість товарної агропродукції зросла порівнюючи з 2021 роком на 78,3 %, що на 17092,5 тис грн. вище. У 2023 році було зареєстровано зростання показників ефективності сільськогосподарської діяльності. Зокрема: прибутковість, обсяг товарної та валової продукції на 100 гектарів угідь збільшились на 109,9%, 74,4% та 33,0% відповідно. Крім того, спостерігалось підвищення обсягів виробництва валової агропродукції на 1 працюючого та на 1 людину-годину на 27,5% та 25,6% відповідно. Протягом зазначеного періоду досягнуто зростання реалізаційного доходу на 78,3% або на 13379,4 тис. грн. Одночасно витрати на виробництво агропродукції зросли на 62,3% або на 7383,4 тис. грн. Незважаючи на збільшення витрат, прибуток показав ще більше зростання на 114,6% до 5996,0 тис. грн. Завдяки добре спланованій виробничій програмі, підприємство зуміло зберегти високий рівень рентабельності навіть в умовах війни, досягнувши в 2023 році показника в 58,3%, що на 14,2 відсоткових пункти вище, ніж у 2021 році. Попри позитивний розвиток виробничо-економічних характеристик компанії, необхідно звернути увагу на розвиток стратегічного менеджменту, зосередженого на використанні біоенергетичних технологій та оновленні операційних стратегій.

4) За допомогою матриці BCG, виконано оптимізацію стратегічних рішень щодо основних сільськогосподарських культур. Аналізуючи портфель продукції за 2021-2023 роки, стало відомо, що у 2023 році зареєстровано зростання виручки на 78,3% порівняно з 2021 роком, досягнувши показника у 30471,9 тис. грн. Аналіз доходів за видами культур, зокрема пшениця й ячмінь, кукурудза, ріпак і соняшник, показав значне зростання виручки на 83,6%, 5,2%, 116,4%, 113,5% та 74,0% відповідно. Це вказує на ефективність операційного менеджменту, проте потребує перегляду стратегій по кожній культурі. У порівнянні з основним конкурентом ПП «АГРОЛАНКА» проведено розрахунки для побудови матриці BCG та розроблено відповідні стратегії. Стратегія для сегменту «зірки» (пшениця озима та соняшник) передбачає акцентування на збереженні та розширенні ринкової частки через інвестування в інновації та

цифровізацію процесів. Прикута увага до підвищення якості продукції та її сертифікації згідно міжнародних стандартів, що допоможе зайняти вагоміше місце на регіональних та міжнародних ринках. Розширення ринкової присутності через укладання довгострокових контрактів та експансію на нові ринки збуту є ключовим для подальшого зростання. Стратегія для сегменту «Важкі діті» (кукурудза на зерно) зосереджена на покращенні ринкових позицій через залучення оновлення технологій вирощування та розробку маркетингових стратегій для розширення збуту, зокрема через впровадження нових сортів кукурудзи. Водночас ефективною стратегією є переробка решток кукурудзи на біопаливо, що виступає як інноваційний напрямок для оптимізації виробничого процесу та зниження собівартості. Стратегія для сегменту «собаки» (ріпак та ячмінь озимий) орієнтована на мінімізацію збитків або поступову ліквідацію. Враховуючи обмежений потенціал зростання та низьку ринкову частку, рекомендовано розглянути альтернативні стратегії, такі як перехід на більш прибуткові культури або спеціалізацію на нішевих ринках, де може бути попит на іншу продукцію або сировину для виробництва біопалива.

5) Враховуючи, поточний стан справ з економічної кризи через тривалу війну пропонуємо підприємству шляхи економії витрат на паливі шляхом впровадження бізнес-ідеї з відкриття біоенергетичного напрямку з переробки решток кукурудзи у біопаливо. Даний підхід дозволить удосконалити операційну стратегію. Для реалізації ідеї доцільно придбати установку для виготовлення пелет з кукурудзи.

б) Для підтвердження доцільності ідеї зроблено SWOT-аналіз, який дозволив всебічно оцінити стан готовності агропідприємства до впровадження нового напрямку. Встановлено зростання соціальної значущості підприємства за рахунок задоволення потенційного попиту працівників, населення на пелети з решток кукурудзи. В результаті впровадження проекту очікується на зниження витрат на паливо як для господарської діяльності агропідприємства, так і для селян шляхом впровадження біоенергетичного напрямку. За рахунок розширення видів діяльності завдяки відкриттю цеху з переробки буде створено

економічний, соціальний і технологічний ефекти. Удосконалення стратегій розвитку підприємства потребуватиме покращення контролю, регулювання та організації виробничих процесів, що можна зробити завдяки цифровізації. Враховуючи, що необхідно провести оптимізацію виробництва, оновити сортотипи культур, то потрібно впровадити виробничу програму в контексті стратегічного протикризowego менеджменту. При цьому очікується на економію на паливі за рахунок власної переробної галузі та зниження витрат завдяки впровадженню цифрових продуктів у виробничі рослинницькі процеси.

7) На підставі результатів методів SWOT та BCG розроблено стратегічну модель планування діяльності приватного агропідприємства. У 2024 поточному році запропоновано формувати центри прибутковості, витрат, капіталовкладень для біоенергетичного напрямку, закупівля обладнання для цеху переробки. При цьому повинна відбутися раціоналізація організаційного устрою підприємства шляхом додавання цеху до структури та запрошення інженера-технолога. При введенні в дію технології необхідно придбати необхідне устаткування та слідкувати за дотриманням норм екологічності технології переробки пелет з решток кукурудзи. У 2025 році планується оптимізувати посівні площі, оновити сортотипи культур, придбати програмні продукти з підвищення якості агропродукції й провести навчання цифровим навичкам. У 2026 році - модернізувати машино-тракторний парк. Стратегічна модель, може включати: управління новаціями, а саме: впровадження біоенергетичного напрямку, зокрема переробки решток кукурудзи на пелети та брикети для твердого палива, вимагає інвестицій у спеціалізоване обладнання. Управління логістикою: збір, транспортування та зберігання побічної продукції кукурудзи для успішного впровадження біоенергетичного напрямку. Впровадження цифрових систем спостереження та управління дозволять оптимізувати процеси та зменшити рівень втрат при транспортуванні і зберіганні. Управління процесом виготовлення біогазу: будівництво станції для переробки листостеблової маси кукурудзи на біогаз є інвестицією у відновлювані джерела енергії. Управління персоналом: освоєння навичок нових технологій,

обладнання та програмних продуктів необхідне для підвищення ефективності виробничих процесів. Управління маркетингом: розробка маркетингових стратегій для нових продуктів, таких як пелети з решток кукурудзи.

8) В контексті запланованої стратегії підвищення ефективності аграрної діяльності, цільові показники фінансової ефективності вказують на значні потенціали зростання реалізаційного доходу та чистого прибутку. Прогнозоване збільшення реалізаційного доходу на 6689,7 тис. грн., або на 22,0%, передбачається досягти через збільшення обсягів продажу агропродукції та оптимізацію каналів збуту. Таке зростання доходів може бути зумовлене втіленням інноваційних стратегій, що мають на меті не лише збільшення виробництва, але й переробку. За прогнозами, економія витрат через впровадження біоенергетичних інновацій та стратегічних планів дозволить обмежити зростання собівартості до 3691,7 тис. грн. Доведена помірність збільшення витрат, у поєднанні з значним приростом доходів, передбачає зростання чистого сукупного прибутку на 2998,0 тис. грн. Таке збільшення прибутку, що перевищує темпи зростання собівартості, засвідчує високу ефективність запланованих заходів та стратегічних ініціатив, зокрема впровадження біоенергетичних технологій.

Отже керівництву приватного підприємства рекомендовано впровадити біоенергетичний напрям з виготовлення пелет з кукурудзи й залучати нові агротехнології.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
2. 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).
3. 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).
4. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К. : Вид-во «Центр учбової літератури». 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf (дата звернення 23.10.2023).
5. Гайдук О. Переробка агросировини в енергію: біоетанол. Які потрібні інвестиції та перспективи? *Elevatorist.com*. 14 липня 2022 року. URL: <https://bitly.ws/3fZ9i> (дата звернення 15.04.2024).
6. 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).
7. 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).
8. 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).

9. 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).
10. 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).
11. 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)
12. 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).
13. 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).
14. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: ХДУХТ. 2017. URL: <https://bitly.ws/3fZ9d> (дата звернення 22.10.2023).
15. Заїка А. Бензин з кукурудзи та буряка: яка економічна доцільність використання біоетнолу. *Agroreview*. Сайт. URL: <https://agroreview.com/content/benzyn-z-kukurudzy-ta-buryaka-yaka-ekonomichna-doczilnist-vykorystannya-bioetanolu/> (дата звернення 25.04.2024).
16. 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).

17. 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).
18. Клименко В. В., Кравченко В. І., Боков В. М., Гуцул В. І. Технологічні основи виготовлення біопалива з рослинних відходів та їх композитів: Монографія. /За ред. В.В. Клименка Кропивницький: ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 162 с.. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/2e6b2b4c-48f6-4b84-b5f7-9a205cdd5eb8/content> (дата звернення 21.04.2024).
19. Козачок Ю.І. Бізнес-планування вирощування насінневої кукурудзи на біоетанол. URL: <https://bitly.ws/3fWMD> (дата звернення 21.04.2024).
20. 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).
21. 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).
22. Кукурудза – біоенергетична перспектива України. *UABIO. Сайт*. 15.10.2020. URL: <https://uabio.org/news/8891/> (дата звернення 13.04.2024).
23. 21. 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).
24. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання. *Наука й економіка*. 2010. № 2(18). С. 132-138.
25. 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).

26. 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).
27. Малков М. Заплющити очі не вийде: екологічна сторона продовольчої безпеки у воєнний час. *Економічна правда*. Липень 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/20/689366/> (дата звернення 25.03.2024).
28. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
29. 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).
30. 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 30.01.2024).
31. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс. Навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2016. с. 197.
32. Полянчиков С., Капітанська О. Інтелектуальне сільське господарство. *Агроном*. 2020. № 4. URL: <https://quantum.ua/ua/statti/intelektualne-silске-gospodarstvo> (дата звернення 05.05.2023).
33. 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).
34. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: Атіка, 2014. 240 с.

35. 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-iaakym-bude-vrozhai> (дата звернення 14.03.2024).
36. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с.
37. Сіренко Н., Баришевська І. Особливості стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. URL: <https://bitly.ws/3fZ99> (дата звернення 12.11.2023).
38. Соколів С.П. Перспективи використання кукурудзи на зерно в якості біопалива. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2016. Вип. 173. С. 168-176. URL: <https://bitly.ws/3fWLT> (дата звернення 17.03.2024).
39. 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).
40. 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: <https://bitly.ws/3fZ9z> (дата звернення 12.10.2023).
41. Технології виробництва біоетанолу. *Сайт/ UTC/* URL: <https://bitly.ws/3fZ9s> (дата звернення 12.04.2024).
42. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери : монографія / Лобас М. Г. та ін.; за ред. М. Г. Лобаса. К. : ННЦ «ІАЕ», 2016. 416 с.
43. 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.
44. 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/fzcca> (дата звернення 15.11.2023).

45. 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).
46. Федорняк Л. С. Методи планування управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2008. № 6. С. 141-149.
47. 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).
48. Цапко В.Г., Стеренбоген М.Ю., Чудновець А.Я. Гігієна праці при переробці кукурудзи для виробництва біопалива. *Український журнал з проблем медицини праці*. 2011 Вип. 2(26). URL: <https://ua.ujoh.org/upload-files/doc/vydav/11-02/08.pdf> (дата звернення 24.03.2024).
49. Чернявський Д.О. Потенціал використання кукурудзи в якості біопалива. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2019. Вип. 2. С. 164 – 167. URL: <https://bitly.ws/3fWHB> (дата звернення 24.03.2024).
50. 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).
51. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління К.: Знання, 2008. 271 с.
52. 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

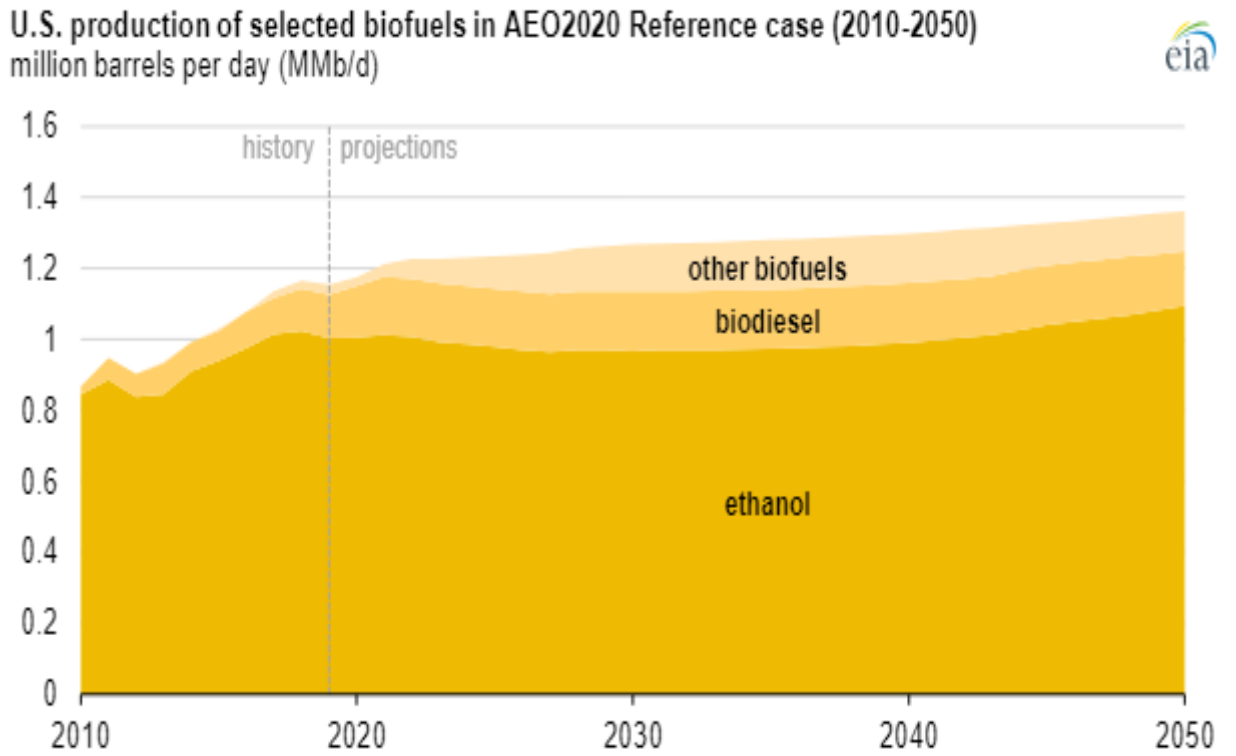


Рисунок. Світові тенденції щодо зростання попиту на біопаливо

ucab
ukrainian agribusiness club

Кукурудза: Витрати vs ціна для українських фермерів

Рік	2021	2022	2023
Витрати, \$/га			
Насіння	123	143	128
Добрива	186	327	199
ЗЗР	84	98	91
Паливно-мастильні матеріали	60	102	70
Заробітна плата (виробничий персонал)	22	18	21
Податки на заробітну плату	11	9	11
Ремонт основних засобів	47	55	50
Амортизація основних засобів	72	72	72
Адміністративні витрати	72	65	68
Оренда землі	148	111	119
Єдиний податок 4 групи (сільське господарство)	10	6	6
Послуги підрядників	75	87	76
Загальні витрати, \$/га	908	1094	910
Урожайність, т/га	9,8	9,7	9,5
Послуги елеваторів, \$/т	43	51	41
Врожай(чистий), т/га	8,6	8,5	8,3
Загальні витрати, \$/т	150	180	150
Ціна на елеваторі (центр України), \$/т без ПДВ	224	132	125
Прибутки/збитки, \$/т	75	-48	-26

Джерело: власна оцінка на основі даних членів УКАБ для центральних областей України.

Рисунок Статті витрат на виробництво біоетанолу з кукурудзи



Рисунок. Установка для виготовлення пелет з кукурудзи

SWOT – аналіз приватного агропідприємства з доцільності впровадження стратегії з виготовлення біопалива з решток кукурудзи

<p align="center">Зовнішнє середовище</p> <p align="center">Внутрішнє середовище</p>	<p align="center"><u>Можливості</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Ріст соціальної значущості. Ніша виробництва пелети з решток кукурудзи Потенційний попит на біопаливо. Державні програми з підтримки розвитку біоенергетики Забезпечення біопаливом сільського населення. Розвиток суцільної діджиталізації агровиробництва. <p align="center"><u>Загалом 15 балів</u></p>	<p align="center"><u>Загрози (проблеми):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Вплив війни від фізичної втрати агробізнесу до збитків. Конкуренція. Податковий тиск. Вплив несприятливої погоди на отримання продукції належної якості. Занепадання сільських територій. <p align="center"><u>Загалом 15 балів</u></p>
<p align="center"><u>Сильні сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Досвідчені працівники рослинницької галузі. 22 роки досвіду роботи на ринку утворили позитивний імідж. Сприятлива локація для відкриття нового напрямку. Диверсифіковані напрями. Наявний капітал для розвитку. <p align="center"><u>Загалом 15 балів</u></p>	<p>Зростання соціальної значущості за рахунок задоволення потенційного попиту працівників, населення на пелети з решток кукурудзи.</p> <p>Зниження витрат на паливо як для господарської діяльності агропідприємства, так і для селян шляхом впровадження біоенергетичного напрямку.</p> <p align="center"><u>Підсумок: 30 балів</u></p>	<p>Розширення видів діяльності за рахунок відкриття цеху з переробки решток кукурудзи на біопаливо.</p> <p>Створення економічного, соціального і технологічного ефектів в регіоні завдяки розбудові напрямку біоенергетики з кукурудзи.</p> <p align="center"><u>Підсумок: 30 балів</u></p>
<p align="center"><u>Слабкі сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Виробництво має високу енерго і матеріалоемність. Недостатність заходів з активації збуту. Технологічна застарілість. Відсутність переробної галузі. Відсутність діджиталізації виробничих процесів <p align="center"><u>Загалом 15 балів</u></p>	<p>Удосконалення стратегій розвитку шляхом введення нового переробного напрямку.</p> <p>Покращення контролю, регулювання та організації виробничих процесів завдяки цифровізації.</p> <p>Оптимізація виробництва.</p> <p align="center"><u>Підсумок: 30 балів</u></p>	<p>Економія на паливі за рахунок власної переробної галузі виготовлення біопалива - пелет з кукурудзи.</p> <p>Зниження витрат завдяки впровадженню цифрових продуктів у виробничі рослинницькі процеси</p> <p align="center"><u>Підсумок: 30 балів</u></p>

