

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Ігор ВІНЧЕНКО**
« _____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗРОБКА І ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ
АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В
КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ**

Освітньо-професійна програма «Економіка»
Спеціальність 051 «Економіка»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач МгЕкз-23

Олексій МОГОЛІВЕЦЬ

**Науковий керівник,
к.е.н., доц.**

Олена ПАВЛЕНКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Економіки

Освітньо-професійна програма: «Економіка»

Спеціальність: 051 «Економіка»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Ігор ВІНІЧЕНКО

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи Моголівецю Олексію Анатолійовичу

1. **Тема роботи:** «Розробка і обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства в контексті забезпечення продовольчої безпеки»,

Науковий керівник: Павленко Олена Сергіївна, к.е.н, доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 2024 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річна фінансова звітність ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» за 2021–2023 роки, виробничо-фінансові плани, актуальні організаційні та управлінські структури, ключові економічні показники фінансової та господарської діяльності, бухгалтерська і статистична звітність, а також літературні джерела, що стосуються теми дослідження.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні аспекти стратегічного планування в контексті продовольчої безпеки. 2. Оцінка готовності ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» до формування продовольчої безпеки територіальної громади. 3. Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО». 4. Висновки та пропозиції.

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

1. Складові елементи продовольчої безпеки
2. Результати діяльності та економічна ефективність господарської діяльності ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО»
3. Результативно-планові показники сільськогосподарського виробництва в ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО»
4. Показники окупності SmartFarm в умовах ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО»
5. Капітальні інвестиції для мінімізації ризиків у м'ясопродуктовому ланцюгу
6. Прогнозовані показники діяльності ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» при відкритті ковбасного цеху

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «15» листопада 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2023	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2023	
3.	Теоретичні аспекти стратегічного планування в контексті продовольчої безпеки	грудень 2023 квітень 2024	
4.	Оцінка готовності ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» до формування продовольчої безпеки територіальної громади	травень-липень 2024	
5.	Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО»	липень-вересень 2024	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2024	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2024	

Здобувач _____ Олексій МОГОЛІВЕЦЬ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи _____ Олена ПАВЛЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Розробка і обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства в контексті забезпечення продовольчої безпеки»

Кваліфікаційна робота містить: 93 с., 9 рис., 15 табл., 75 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного планування на сільськогосподарському підприємстві.

Предмет дослідження – стратегічні альтернативи розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах забезпечення продовольчої безпеки.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка та обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах забезпечення продовольчої безпеки, враховуючи зовнішні виклики та внутрішні можливості.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплексний підхід, який включає: теоретичні методи (аналіз літературних джерел, систематизація знань у галузі стратегічного планування); емпіричні методи (аналіз фінансово-економічних показників підприємства,); моделювання (розробка стратегічних альтернатив і оцінка їхньої ефективності); статистичні методи (аналіз економічних даних, оцінка тенденцій та прогнозування результатів впровадження стратегій).

В роботі запропоновано до впровадження сучасні цифрові технології, зокрема системи моніторингу здоров'я тварин, автоматизації годівлі та управління мікрокліматом, з метою оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності господарства. Використання хмарних технологій для збору та аналізу даних у реальному часі, що забезпечує швидке прийняття рішень і знижує ризики витрат. Відкриття цеху з денною продуктивністю 200 кг напівкопчених ковбас для розширення асортименту продукції та збільшення додаткової вартості за рахунок використання власних ресурсів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ, ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА, ВІЙСЬКОВИЙ СТАН, РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, СМАРТ-ФЕРМА, КОВБАСНИЙ ЦЕХ, ПРОЕКТ, ОКУПНІСТЬ ПРОЕКТУ

KEY WORDS

STRATEGIC ALTERNATIVES, FOOD SECURITY, MARTIAL STATE, RESOURCE POTENTIAL, DIGITAL TECHNOLOGIES, SMART FARM, SAUSAGE SHOP, PROJECT, PROJECT PAYBACK

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ	8
1.1. Принципи розробки та обґрунтування стратегічних альтернатив підприємства	8
1.2. Визначення поняття «продовольча безпека» в контексті сталого розвитку територіальної громади	13
1.3. Особливості формування та розвитку продовольчої безпеки в період війни	30
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» ДО ФОРМУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	43
2.1. Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО»	43
2.2. Механізм забезпечення продовольчої безпеки в сучасних умовах господарювання	55
2.3. Економіко-математичне моделювання стратегічних альтернатив ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО»	64
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО»	71
3.1. Розробка проекту Smart Farm із застосування цифрових технологій в галузі тваринництва	71
3.2. Обґрунтування стратегічних альтернатив ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» та формування ефективності його діяльності	78
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

Актуальність дослідження. У нинішньому середовищі глобального розвитку, ескалації торгових воєн, впливу кризи, спричиненої пандемією COVID-19, погіршенням відносин між державами та військовою агресією Російської Федерації проти України, продовольча безпека залишається однією з найбільших проблем людства. Необхідність забезпечення продовольчої безпеки в країні пов'язана з тим, що їжа є необхідною умовою існування життя, а її відсутність зумовлює хвороби та смерть. Продовольча безпека є не лише частиною економічної, політичної та екологічної безпеки країни, а й відіграє провідну роль у національній безпеці. У поточній ситуації ситуація з національною продовольчою безпекою є глобальною.

Сільське господарство є однією з найважливіших галузей економіки, що відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Особливо актуальним це питання стає в умовах економічної нестабільності, воєнних дій, зміни клімату та глобалізаційних процесів, які значно впливають на функціонування аграрного сектору. Для збереження стабільності та розвитку сільськогосподарських підприємств, а також забезпечення продовольчої безпеки, необхідно розробляти та впроваджувати стратегічні альтернативи розвитку. Саме стратегічне планування є важливим інструментом управління, який дозволяє агропідприємствам адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність і стійкість.

У цьому контексті постає необхідність у науково обґрунтованому підході до формування стратегічних альтернатив, які допоможуть сільськогосподарським підприємствам не лише зберегти стабільність, але й забезпечити активний розвиток, спрямований на підвищення ефективності виробництва та задоволення потреб населення в якісній продукції. Це дослідження спрямоване на розробку та обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку сільськогосподарського підприємства, що дозволить підвищити його ефективність, конкурентоспроможність та роль у забезпеченні продовольчої безпеки.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка та обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах забезпечення продовольчої безпеки, враховуючи зовнішні виклики та внутрішні можливості.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**:

1. Провести теоретичний аналіз основних підходів до стратегічного планування у сільському господарстві.
2. Дослідити сучасний стан сільськогосподарського підприємства, його ресурси та економічні показники.
3. Визначити основні фактори, що впливають на формування стратегічних альтернатив у контексті забезпечення продовольчої безпеки.
4. Розробити портфель стратегічних альтернатив для розвитку підприємства.
5. Обґрунтувати доцільність запропонованих стратегічних альтернатив на основі економічного аналізу.
6. Розробити рекомендації щодо впровадження обраних стратегій у практичну діяльність підприємства.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного планування на сільськогосподарському підприємстві.

Предмет дослідження – стратегічні альтернативи розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах забезпечення продовольчої безпеки.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплексний підхід, який включає: теоретичні методи (аналіз літературних джерел, систематизація знань у галузі стратегічного планування); емпіричні методи (аналіз фінансово-економічних показників підприємства,); моделювання (розробка стратегічних альтернатив і оцінка їхньої ефективності); статистичні методи (аналіз економічних даних, оцінка тенденцій та прогнозування результатів впровадження стратегій).

Наукова новизна дослідження полягає у впровадженні сучасних цифрових технологій, зокрема системи моніторингу здоров'я тварин, автоматизації годівлі та управління мікрокліматом, з метою оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності господарства. Використання хмарних технологій для збору та аналізу даних у реальному часі, що забезпечує швидке прийняття рішень і знижує ризики витрат. Відкриття цеху з денною продуктивністю 200 кг напівкопчених ковбас для розширення асортименту продукції та збільшення додаткової вартості за рахунок використання власних ресурсів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих стратегічних альтернатив у діяльності сільськогосподарських підприємств для підвищення їхньої економічної ефективності. Отримані результати сприятимуть формуванню стійких конкурентних переваг, забезпеченню продовольчої безпеки на національному рівні та розвитку аграрного сектору в умовах сучасних викликів.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднені на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р.), XII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств» (29-30 квітня 2024 р., м. Дніпро) та публікувалися у журналі Агросвіт, №19, 89-96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19> (у співавторстві).

Структура та обсяг роботи. Структура роботи побудована відповідно до логіки наукового дослідження. Кваліфікаційна магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 93 сторінки, які включають текстову частину, графічний та аналітичний матеріал. Робота містить 15 таблиць і 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Принципи розробки та обґрунтування стратегічних альтернатив підприємства

Одним із основних процесів управління сучасними компаніями сьогодні є безпосереднє дослідження та розробка стратегій розвитку. Посилення конкуренції, високий попит на споживчі товари, скорочення життєвих циклів продукції та економічна нестабільність створюють додаткові виклики, які можна вирішити за допомогою стратегічного управління, наприклад розробки стратегічних варіантів та обґрунтування планів дій.

Компанії сьогодні працюють у швидко мінливому середовищі, і їх стратегія виживання полягає в тому, щоб адаптувати своє стратегічне управління до змін у зовнішньому середовищі, сформулювати стратегічні альтернативи та вибрати найкращі з них.

Стратегічні рішення для компаній включають забезпечення безпеки ключових компонентів і розробку ефективних механізмів реалізації довгострокових стратегій, заснованих на прогнозуванні та розвитку ймовірності подій в оптимістичних або песимістичних рамках. Наявність обґрунтованих стратегічних альтернатив дозволяє керівництву компанії вибрати найбільш прийнятний курс дій, швидко адаптувати компанію до умов ведення бізнесу та підтримувати темпи розвитку [32, с. 105].

Програми поступового вдосконалення розширюють або коригують існуючі стратегії, оскільки оновлення змінюють напрямки розвитку компанії. Інноваційні стратегічні рішення можуть призвести до фундаментальних змін у стратегії. Виділення конкретних стратегічних альтернатив (елементів розвитку) та їх поділ на певні групи, що визначають конкурентні переваги підприємства, пояснюється залежністю від галузі та технічних характеристик діяльності. Наприклад, у

класичній економічній теорії показники ринкової частки належать до ринкових груп, але в теорії маркетингу та менеджменту показники ринкової частки належать до ринкових груп, оскільки питання про те, чи може компанія розширити свою ринкову частку, залежить головним чином від її виробничої потужності.

Перед керівниками компанії стоїть важливе завдання вибору стратегії розвитку. Це потребує формування кількох варіантів стратегії, які утворюють портфель стратегічних альтернатив. Однак при складанні цього портфеля керівники підприємств часто допускають помилки, порівнюючи типи стратегічних альтернатив і типи стратегій.

Участь вищого керівництва в цьому процесі обмежена, оскільки визначення стратегічних альтернатив вимагає значних зусиль і часу. Розумним рішенням є делегування цієї відповідальності спеціалізованому відділу компанії, який може досліджувати й оцінювати альтернативи.

Формування стратегічних альтернатив базується на таких принципах:

- порівняння властивості альтернатив і визначення їх переваг чи недоліків;
- множинний вибір;
- строгість щодо поточної стратегії;
- складність/легкість та фінансування реалізації стратегії;
- відношення до поточної стратегії компанії [29, с. 46].

Дослідження показують, що більшість компаній, які працюють на внутрішньому ринку, не мають ні довгострокового стратегічного напрямку, ні досвіду стартапу. Це пояснюється специфікою функцій компанії та відсутністю інструментів стратегічного управління, що враховують невизначені ситуації. Компанії завжди мають три стратегічні варіанти: продовжувати розвиватися, реструктуризуватися для збільшення прибутку або продати бізнес, кожен із варіантів має власні ризики і переваги, які власники повинні враховувати.

Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від комплексної оцінки потенціалу підприємства щодо підвищення його конкурентоспроможності з урахуванням пов'язаних з цим ризиків і очікуваної прибутковості. Реалізація обраної стратегії

вимагає ретельного планування, мобілізації необхідних ресурсів і можливостей, створення ефективних механізмів контролю за реалізацією стратегічних ініціатив. Розгляд стратегічних альтернатив та їх впливу на конкурентоспроможність компанії вимагає детального аналізу різних стратегій, які компанія може обрати для досягнення своїх цілей. Кожен стратегічний варіант пропонує унікальні можливості для отримання конкурентної переваги та вимагає врахування конкретних проблем і ризиків [6, с. 31].

Можна виділити кілька основних стратегічних варіантів: диверсифікація продуктів і послуг, спеціалізація продуктів і сегментів ринку, інноваційний розвиток, поглиблення співпраці з партнерами та міжнародна експансія. Щоб краще зрозуміти значення цих стратегічних альтернатив, було б доцільно прояснити їх природу.

Стратегія диверсифікації полягає у виведенні на ринок нових продуктів і послуг, які можуть бути незалежними або частково пов'язаними з існуючими товарними лініями. Це дозволяє компанії знизити ризики, пов'язані з фокусуванням на одному продукті або типі ринку, одночасно розширюючи свою присутність в різних сегментах. Диверсифікація може відбуватися горизонтально (збільшення асортименту ринку) або вертикально (наприклад, розширення ланцюжка поставок шляхом участі у виробництві чи розподілі сировини).

Стратегія спеціалізації зосереджує увагу компанії на розробці та вдосконаленні продуктів і послуг або на задоволенні потреб конкретних сегментів ринку. Такий підхід дозволяє досягти високого рівня діяльності, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити споживачів високою доданою вартістю, але при цьому збільшує залежність від обраного сегмента ринку.

Інновації можуть бути спрямовані на продукти, процеси або бізнес-моделі. Стратегія інноваційного розвитку передбачає безперервне впровадження інновацій для задоволення мінливих потреб споживачів і досягнення конкурентних переваг. Інновації можуть бути радикальними та фундаментально змінювати ринок, або поступовими та покращувати існуючі продукти чи процеси [46].

Стратегії співпраці з партнерами включають утворення альянсів, стратегічне партнерство та інтеграцію з постачальниками та дилерами. Це дозволяє компаніям об'єднувати ресурси, знання та навички для спільної розробки нових продуктів, відкриття нових ринків і зниження витрат.

Вихід на міжнародні ринки відкриває компаніям нові можливості для зростання. Виходячи на міжнародний рівень, підприємство має змогу експортувати, створювати спільні підприємства, купувати іноземні компанії або відкривати власний підрозділ за кордоном. Така стратегія дозволяє диверсифікувати ринки збуту, зменшити залежність від внутрішнього ринку та сприяти обміну досвідом і технологіями [59, с. 209].

Кожна з цих стратегій вимагає ретельного аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей компанії, а також гнучкості для вибору та адаптації стратегічних рішень у відповідь на зміни ринкових умов.

Щоб прийняти рішення про певну стратегічну альтернативу, компанія повинна ретельно зрозуміти свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також свої зовнішні можливості та загрози. Реалізація вищевказаних стратегій потребує не лише чіткого планування та контролю, а й постійного моніторингу зовнішнього середовища та гнучкості у прийнятті бізнес-рішень.

З метою забезпечення стабільного положення на ринку підприємству необхідно розробити чіткий алгоритм обрання стратегічних альтернатив. Такі алгоритми мають забезпечувати комплексний підхід, що включає «аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей, визначення стратегічних цілей, вибір альтернативних стратегій і розробку планів їх реалізації» [42, с. 71]. Серед загальних алгоритмів доцільно виокремити кілька алгоритмів:

- Аналіз зовнішнього середовища. Зокрема, ми проводимо PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів), використовуємо модель Портера для аналізу п'яти конкурентних сил, а також вивчаємо тенденції ринку та потреби споживачів.

- Аналіз внутрішнього середовища, SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), оцінка ресурсного потенціалу (фінансового,

кадрового, технологічного, інтелектуальної власності), аналіз корпоративних цінностей і корпоративної культури.

- Визначення стратегічних цілей, розробка місії та бачення компанії, встановлення довгострокових та короткострокових цілей та формування можливого рівня KPI.

- Моніторинг та коригування стратегії, регулярний моніторинг досягнення стратегічних цілей, аналіз досягнення KPI, коригування стратегії у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Такі алгоритми вибору стратегічних альтернатив дозволяють компаніям не тільки вибрати найбільш ефективну стратегію, але й забезпечити її успішну реалізацію та адаптуватися до постійно мінливих умов ринку. Важливо пам'ятати, що стратегічне планування – це повторюваний процес, який вимагає постійної уваги та бажання змінюватися.

Алгоритми вибору стратегічних альтернатив відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії. Він служить основою для стратегічного планування та управління для досягнення довгострокового успіху в динамічному та непередбачуваному бізнес-середовищі. Зовнішнє бізнес-середовище постійно змінюється та є непередбачуваним, включаючи технологічні інновації, законодавчі зміни, економічні коливання та зміни в уподобаннях споживачів. Алгоритми вибору стратегічних альтернатив дозволяють компаніям ефективно реагувати на ці зміни, забезпечуючи своєчасну адаптацію та використання нових можливостей. Це також допоможе вам визначити сфери, де інновації можуть принести найбільшу цінність, наприклад: нові продукти, удосконалення процесів або створення унікальних бізнес-моделей [46, с. 94].

Таким чином, вивчення та аналіз стратегічних альтернатив для забезпечення стабільного положення компанії на ринку відкриває різноманітні можливості для створення та підтримки довгострокових конкурентних переваг у динамічному бізнес-середовищі. Ретельний вибір стратегій, які відповідають внутрішнім ресурсам і можливостям компанії, а також зовнішнім ринковим умовам і викликам, має вирішальне значення для успіху будь-якої компанії. При

дослідженні стратегічних альтернатив для забезпечення конкурентоспроможності компаній було зроблено висновки, які доводять, що інтегрований і багаторівневий підхід є важливим для ефективної розробки та реалізації стратегії [53, с. 81]. Врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, та адаптація до швидких змін у бізнес-середовищі є основою для створення стійких конкурентних переваг. Для ефективного вибору стратегічних альтернатив необхідно розглянути проблему, перш ніж прийняти рішення, і врахувати багато явних і неявних факторів. На ранніх етапах формування стратегії визначаються важливі фактори, що впливають на оптимальний вибір стратегії в рамках конкретної економічної ситуації та конкретної компанії, і розробляються заходи щодо усунення можливих упереджень.

Тому розробка стратегічних альтернатив є важливою частиною стратегічного планування, яка допомагає вітчизняним компаніям підтримувати та посилювати свої конкурентні позиції в умовах дедалі жорсткішої конкуренції. Без уміння комбінувати стратегічні варіанти буде складно вибрати ефективну стратегію, придатну для розвитку компанії. Тому організований процес вибору та реалізації стратегії допомагає уникнути можливих негативних наслідків у реалізації стратегії.

1.2. Визначення поняття «продовольча безпека» в контексті сталого розвитку територіальної громади

Питання продовольчої безпеки на всіх етапах формування мали глобальний характер, оскільки зачіпали політичні, економічні та соціальні інтереси всіх країн, незалежно від епохи та рівня розвитку. З поглибленням міжнародного поділу праці, світової торгівлі сільськогосподарською продукцією та продовольством, прискоренням процесів глобалізації та виникненням глобальних кризових явищ її актуальність зростає. Водночас продовольча безпека залишається одним із найбільш дискусійних питань [55, с. 54].

Враховуючи складність, комплексність та багатогранність проблеми, вітчизняні та зарубіжні дослідники часто наголошують на неможливості запропонувати єдине визначення наукової категорії «продовольча безпека». Особливістю цієї концепції є те, що вона не є статичною, тобто постійно змінюється залежно від рівня розвитку світової економіки, діяльності міжнародних організацій та інших факторів.

На сьогодні немає сталого підходу щодо кількості та змісту історичних етапів розвитку підходів до визначення продовольчої безпеки. Більшість досліджень, спрямованих на систематизацію та узагальнення існуючих у різні епохи підходів до оцінки та визначення продовольчої безпеки, базуються не на конкретних діях держав чи міжнародних організацій, а на меморандумах, резолюціях конференцій тощо, заснованих на документах декларативного характеру, таких як заяви, наукові публікації тощо [1, с. 225]. Не завжди враховується, що реальна реалізація ідей, викладених у цих документах, зазвичай відбувається із запізненням або взагалі не відбувається. Крім того, недостатньо уваги приділено факторам, що зумовлюють перехід від однієї стадії до іншої, і подіям, що відбуваються після такого переходу.

Виходячи з історичних етапів у розумінні підходів до продовольчої безпеки та їх формування, сучасні автори визнали еволюцію інтерпретацій продовольчої безпеки як лінійний процес розвитку, протягом якого поступово вводилися наступні елементи, на які вона в той же час поділяється. Перша фаза характеризується тим, що увага зосереджена на питаннях наявності продовольства та продовольчого самозабезпечення, які пізніше пов'язуються з проблемами запасів продовольства та глобального контролю над цінами, що поступово призводить до матеріальної та економічної бідності [36, с. 98]. Це піднімає питання доступності і на завершальній фазі постають питання харчування та безпеки харчових продуктів.

Проте, щоб розглянути розвиток концепції продовольчої безпеки, необхідно розглянути не лише історію розвитку категорії «продовольча безпека», яка характеризується її безпосереднім використанням, а й ширше та більше охопити

періоди часу, які мали вплив на формування концепції «продовольчої безпеки». Крім того, важливо було виділити певні кількісно вимірні показники, які можна було б використовувати для визначення стану продовольчої безпеки за певний період.

Стабільне забезпечення людей необхідними продуктами харчування є одним із найважливіших завдань держави. Розуміння цієї проблеми і підхід до її вирішення в різних країнах в різний час визначаються ступенем поділу праці, сформованим технологічним укладом, загальним рівнем життя населення, національним характером та іншими власними факторами [67]. При цьому наголошується на важливості різних складових продовольчої безпеки.

В результаті опрацювання бібліографічної інформації та з урахуванням документів міжнародних організацій з питань безпеки харчових продуктів, розглянемо основні аспекти та особливості тлумачення та визначення продовольчої безпеки в різних часових вимірах.

На основі наведеного аналізу наукових досліджень із забезпечення продовольчої безпеки на національному та світовому рівнях можна зробити висновок, що розвиток підходів до тлумачення та визначення поняття продовольчої безпеки відбувається переважно за рахунок поглиблення поділу праці, розвитку відносин між товарами та грошима, зміни рівня життя людей, досягнення науки й техніки, удосконалення методів збору й обробки статистичної інформації. У 20 столітті виникнення проблем продовольчого забезпечення та безпеки простежувалося від національного до глобального рівня, беручи до уваги рівень домогосподарства, індивідуальний (індивідуальний) рівень, а не лише кількість їжі. Це включає не лише їжу, яку люди купують, але й поживні речовини, які вони споживають із цією їжею [7, с. 81].

Водночас, у період відносного процвітання світової економіки, увага міжнародної спільноти та регуляторів звернулася не лише до питання доступності їжі, а й до її наявності та поживності. У цій ситуації фокус знову змістився. Останніми роками в контексті глобального економічного, наукового та технологічного прогресу спостерігається тенденція інтегрувати та пов'язувати

питання безпечності харчових продуктів із практичними міркуваннями щодо питань харчування на індивідуальному та «дієтичному» рівнях. Продовольча безпека також актуальна для України. Слід зазначити, що продовольча безпека в Україні в останні роки не є задовільною. Причина – негативна економічна ситуація в країні, спричинена кризою, яка стала наслідком подальших військових дій, та іншими проблемами економічного та соціального характеру. Питання безпеки харчових продуктів досліджуються науковцями, а також визначаються законодавством України. На цьому фоні зазначаємо, що законодавче регулювання безпеки харчових продуктів в Україні наразі має багато проблем. Правове регулювання спочатку базується на Конституції України, яка є базовим законом, що регулює право громадян України на доступ до інформації про якість харчових продуктів. Крім того, питання продовольчої безпеки визначено в Законі України «Про державну підтримку сільського господарства України», де продовольча безпека визначається як захист життєво важливих інтересів населення, що виражається в гарантії держави «безперешкодного економічного доступу людини до продуктів харчування з метою підтримання її звичайної життєвої діяльності» [20, с. 18].

У зв'язку з цим зазначимо, що сьогодні регулювання безпеки харчових продуктів в Україні характеризується низкою проблем, оскільки відсутній закон, який би повноцінно регулював питання продовольчої безпеки. Водночас прийняття загального законодавства про продовольчу безпеку не гарантує врегулювання всіх відносин, що виникають у зв'язку з даною проблемою. Як наслідок, питання регулювання продовольчої безпеки на рівні уряду країни залишається невирішеним.

У квітні 2022 році набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану». Закон регулює питання виробництва харчових продуктів і, зокрема, спрощує отримання права користування землями сільськогосподарського призначення в умовах воєнного стану. Це питання є важливим аспектом продовольчої безпеки країни, оскільки

також спрощує процес вирощування та подальшої реалізації сільськогосподарської продукції, що позитивно впливає на продовольчу безпеку країн, які перебувають у воєнному стані. Але ми вважаємо, що в Україні немає універсального закону, який би регулював питання продовольчої безпеки, і хочу зауважити, що є також супутні питання, які стосуються окремих етапів від вирощування аграрної продукції до її подальшої переробки та реалізації в цілому. Як наслідок, продовольча безпека України наразі перебуває у негативному стані, що зумовлено не лише загальною суспільно-політичною ситуацією в країні, а й неналежним правовим регулюванням відносин, що сприяють формуванню продовольчої безпеки.

Поглянемо на розвиток показників продовольчої безпеки в Україні за останні роки на основі даних Глобального індексу продовольчої безпеки (рис. 1.1).

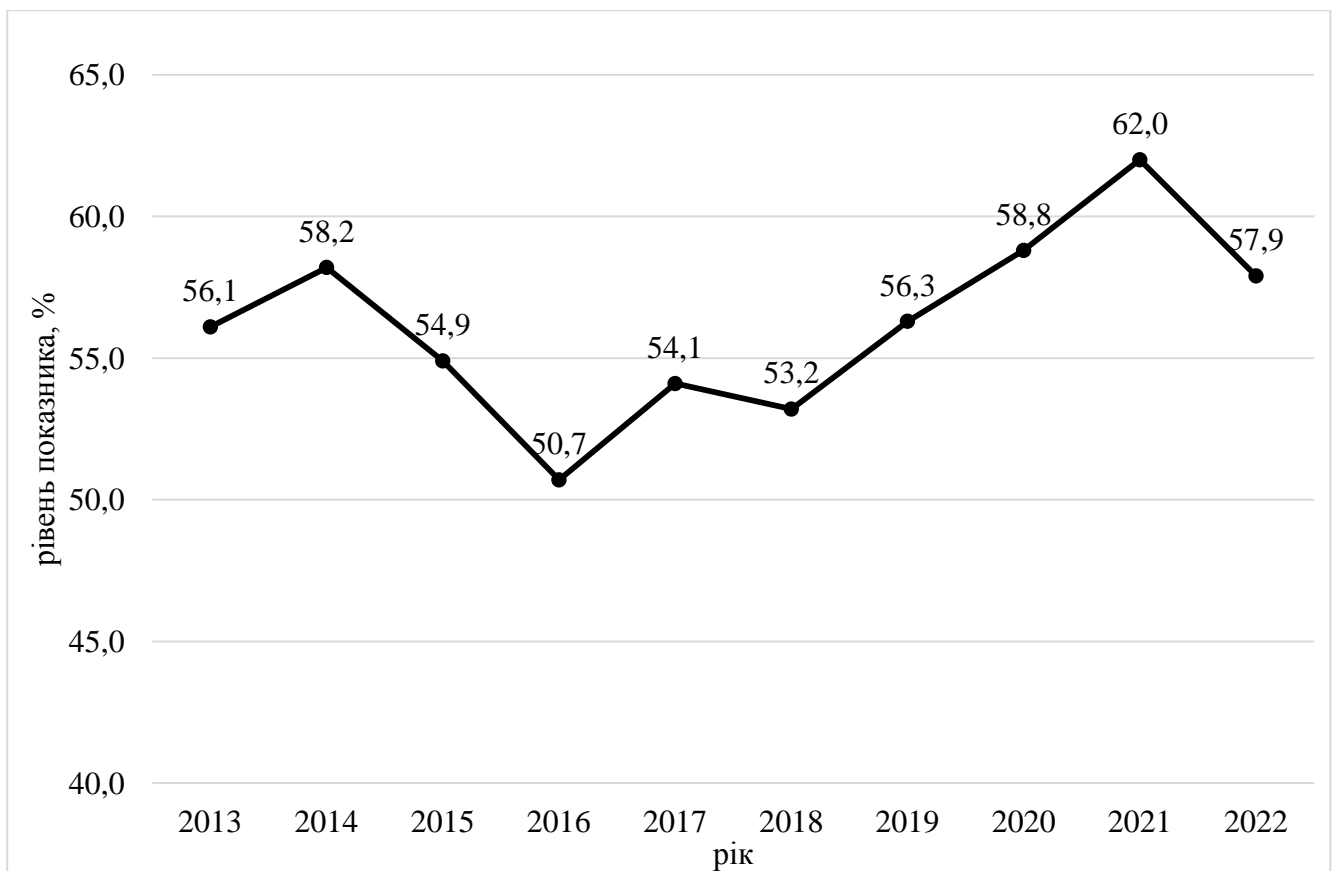


Рис. 1.1. Динаміка показника глобальної продовольчої безпеки України

На основі даних, представлених на рис. 1.1, можна побачити, що загальна ситуація з продовольчою безпекою в Україні була негативною протягом останнього десятиліття. Протягом цього періоду індекс продовольчої безпеки був найвищим у 2021 році, але впав більш ніж на 4% через вплив війни. Крім того, протягом останнього десятиліття показники індексу періодично знижувалися. Причиною є загальна ситуація в Україні та дефіцит виробництва продовольства через негативну ситуацію з урожаєм [20, с. 19]. Отже, серед причин, що впливають на стан продовольчої безпеки України та відображені у значеннях індексу, визначаємо:

- загалом негативна суспільно-політична ситуація в Україні;
- військові дії (війна на сході України з наступним повномасштабним вторгненням Росії);
- негативні економічні умови негативно впливають на доступ населення країни до продуктів харчування;
- кліматичні умови впливають на врожай українських аграріїв.

Крім того, слід зазначити, що ще однією проблемою продовольчої безпеки в Україні сьогодні є питання продуктового кошика та його складу. Відповідно до цього визначення продуктивний кошик – це мінімальний набір продуктів харчування, непродовольчих товарів і різноманітних послуг, які є найбільш необхідними людині для повноцінного життя. Продуктивний кошик містить продукти та товари, які людина споживає протягом місяця або року.

Зауважимо, що продуктивний кошик для українців був затверджений у 2000 році і з того часу склад споживчого кошика не змінювався. Але згідно із законом «Про прожитковий мінімум», склад продуктового кошика має перевірятися кожні п'ять років. Тому слід зазначити, що складовими продуктового кошика українців є: хлібобулочні вироби, крупи, овочі, м'ясо, картопля, цукор, сіль, кава. Водночас дослідження показують, що склад продовольчих кошиків в інших країнах більш різноманітний і, до того ж, очікується більша кількість продуктів різних категорій на душу населення у вказаний період. Як наслідок, склад продуктового кошика та

кількість продуктів, які в ньому зазначені, не відповідають потребам українців, що також негативно впливає на продовольчу безпеку.

Крім того, наголошується, що на продовольчу безпеку негативно впливає не лише кількість продуктів у продовольчому кошику, а й загальна вартість продовольчого кошика, яка визначає економічну доступність продовольства та є одним із показників, що враховуються рахунок при оцінці глобального індексу продовольчої безпеки. Дослідимо динаміку цін на продовольчий кошик в Україні за останні роки за даними Мінфіну (рис. 1.2).

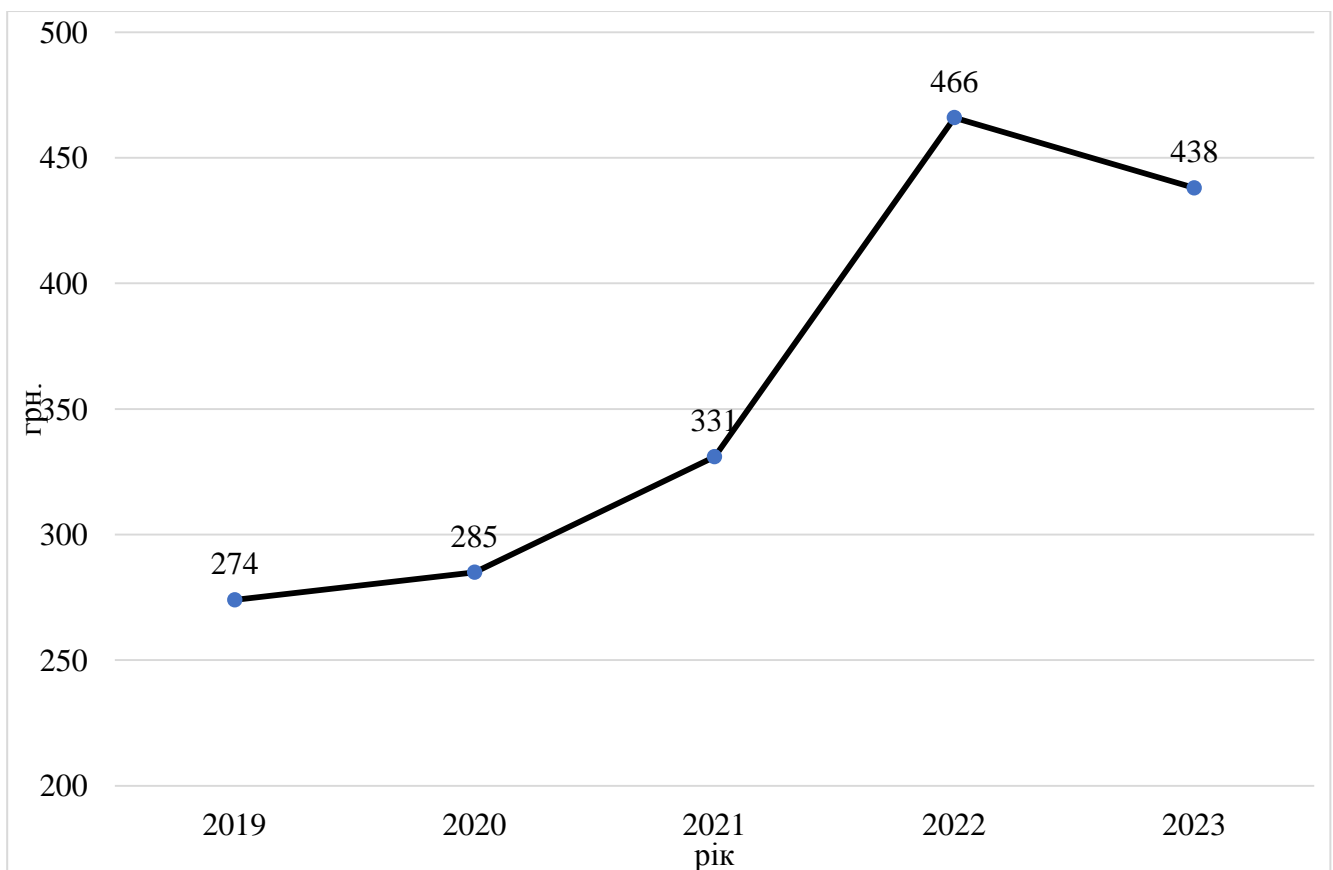


Рис. 1.2. Вартість продовольчого кошика в Україні: динаміка зміни цін за 2019-2023 рр.

Згідно з даними, представленими на рис. 1.2, з 2019 по 2022 рік спостерігається зростання рівня цін у продуктовому кошику українців. Ось чому:

- зростання рівня інфляції;
- негативна економічна ситуація в країні;

- економічний вплив пандемії COVID-19 і війни;
- військові дії призвели до різкого зростання цін на продукти харчування.

Також зазначаємо, що вартість споживчого кошика стабілізувалася після 2023 року і є меншою порівняно з 2022 роком, але залишається високою, що має негативно вплинути на продовольчу безпеку в Україні [24, с. 421].

На тлі цього зазначаємо, що стан продовольчої безпеки України на сьогодні є проблемним, що негативно впливає на якість життя населення та рівень економічного розвитку держави. Тому наразі в Україні існує потреба у покращенні продовольчої безпеки шляхом розширення доступу до продовольства, зниження цін та покращення якості, а також удосконалення законодавчого регулювання продовольчої безпеки [7, с. 82].

Враховуючи важливість проблем продовольчої безпеки на глобальному та регіональному рівнях, необхідні додаткові дослідження, які дозволять нам повністю зрозуміти поточний стан продовольчої безпеки та виявити причини її погіршення на національному рівні. Крім того, враховуючи динаміку рівня голоду в світі, існує нагальна потреба у проведенні досліджень цього вузького питання з метою виявлення першопричин проблеми та шляхів її подолання. Разом з тим, дослідження проблеми продовольчої безпеки України є важливим і перспективним, особливо з огляду на наукову демонстрацію шляхів вирішення цієї проблеми після війни. Тому на даний час перспективним є проведення досліджень, спрямованих на вивчення специфічних проблем продовольчої безпеки України та ситуації з продовольчою безпекою у світі.

Завдяки традиційно сильному експорту продовольства Україна вже давно зарекомендувала себе як гарант продовольчої безпеки багатьох країн світу. Внесок України у світовий продовольчий ринок у 2021 році дорівнював забезпеченню продовольством близько 400 мільйонів людей [14, с. 31]. Військові дії на території України негативно впливають на функціонування продовольчої системи. Буде зруйновано весь ланцюг постачання сільськогосподарської продукції та продовольства (від первинного виробництва до продажу продукції споживачам), а також діяльність, пов'язану з виробництвом, переробкою,

розподілом та створенням пов'язаної з виробництвом вартості в аграрному секторі.

За останні 30 років питання харчування були в центрі уваги, ніж будь-коли раніше. За даними Всесвітньої продовольчої програми ООН, станом на початок 2022 року 276 мільйонів людей на планеті страждали від сильного голоду. Якщо війна в Україні триватиме, це число може зрости ще на 47 мільйонів [26, с. 84]. Продовольча безпека – це умова, яка забезпечує здорове харчування та продуктивний спосіб життя (достатня кількість їжі на цілий рік).

Визначимо ключові чинники, які зумовлюють загрозу для сільськогосподарських підприємств та підприємств, що спеціалізуються на переробці аграрної продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фактори, які зумовлюють загрозу для агропромислових підприємств

Фактори	Характеристика
Соціально-політичні	Часті зміни і боротьба в політичних елітах, партіях і рухах. Надмірна економічна відкритість. Це також пов'язано зі вступом України до СОТ. Згорання сільськогосподарських відносин. Соціальна напруга та зниження національного попиту на продукцію сільського господарства, безробіття
Економічно-технологічні	Відновлення економічної активності слабке, порівняно з докризовим рівнем. Зростає залежність від імпорту, особливо щодо певних груп продуктів харчування. Різниця в цінах на харчі та пальне. Інфляція. Відсутність кредитів для дрібних виробників. Нерозвинена інфраструктура зберігання зерна та іншої сільськогосподарської продукції. Прямих зв'язків між сільськогосподарськими виробниками та кінцевими споживачами надзвичайно бракує. Труднощі безпосередніх виробників при виході на зовнішні ринки. Неадекватна економічна оцінка логістичних планів збуту сільськогосподарської продукції. Зменшення поголів'я худоби. Занепад родоплемінної справи. Відсутність мінеральних і органічних добрив.
Техногенні	Нестача енергоносіїв. Фізичний і моральний знос основних засобів. Руйнування матеріальної бази більшості сільськогосподарських підприємств.
Юридичні	Зловживання, розкрадання та незаконне заволодіння майном, порушення при проведенні тендерів на державне замовлення.

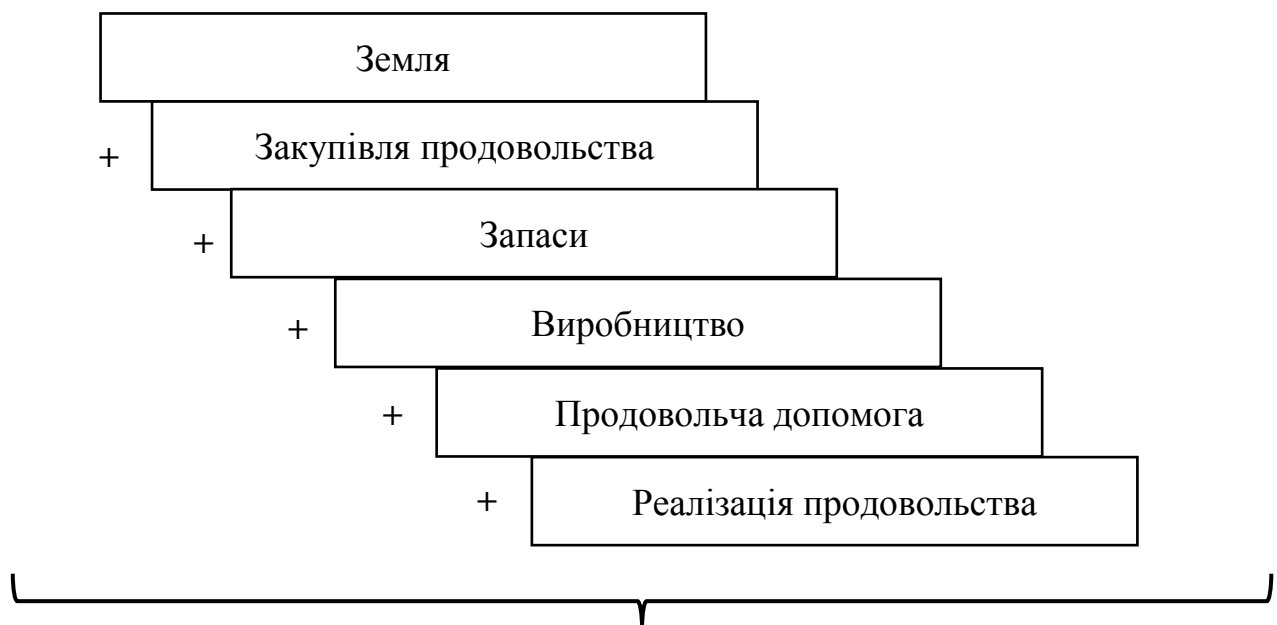
Це дуже важливо в тих випадках, коли ринок не розвинений і є нестабільна або катастрофічна політична ситуація (як це спостерігається в нашій країні). Тому зв'язок між землекористуванням і продовольчою безпекою може включати виробництво продуктів харчування, економічне зростання, управління та соціально вразливе населення. Наше дослідження показує, що населення в майбутньому зіткнеться з трьома основними проблемами.

1. Оскільки уряди прагнуть модернізувати та комерціалізувати виробництво продуктів харчування, кількість бідних міських і безземельних сільських жителів, які потребують доступних продуктів харчування, зростає.

2. Зміна клімату та збільшення попиту на сільськогосподарські землі.

3. Збільшення площ для виробництва біопалива та зростання цін на викопне паливо [51, с. 46].

Вплив цих факторів неухильно призведе до зростання цін на продовольство, малоземелля та загрозливого дефіциту, що вплине на бідні та безземельні верстви населення. Якщо будь-який елемент рівняння продовольчого балансу (ринки, виробництво, соціальні мережі, закупівля продуктів харчування, продовольча допомога) є неадекватним, то це вплине на продовольчу безпеку, недоїдання та голод. Голод є крайнім проявом загальносистемного колапсу, що призводить до явної нестачі їжі та різкого зростання смертності від хвороб, спричинених недоїданням. Ми вважаємо, що помилково ототожнювати продовольчу безпеку виключно з виробництвом харчових продуктів, ігноруючи важливі фактори, які показані на рис. 1.3.



ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА

Рис. 1.3. Складові елементи продовольчої безпеки

Вищезазначені фактори є взаємодоповнюючими, і пов'язані із зниженням виробництва, що може бути компенсовано достатніми запасами та доходами. Якщо з якихось причин виникає дефіцит цих елементів, то негативним наслідком є поява голоду. Голод викликається різними причинами (посуха, інфляція, безробіття, війни). Замість того, щоб просто збільшувати виробництво їжі, потрібно регулярно розвивати всі елементи. Потрібні стратегії з метою зміцнення продовольчої безпеки для вразливих верств населення та збільшення не лише виробництва продуктів харчування, але й доходів людей, шляхом зростання не лише кількості доступної їжі, але й її якості [61, с. 102].

Межею продовольчої безпеки, за різними оцінками, є обсяг імпорту продовольства (від 18,0% до 35,0%) від загальної потреби. Звичайно, також можна виробляти продукцію на експорт і використовувати доходи від продажу для імпорту необхідних продуктів. Слід зазначити, що продовольча безпека країни ідеально гарантується її власним виробництвом, і оскільки імпорт визначає залежність, країна повинна контролювати свою імпорتنу та експортну діяльність за допомогою квотних тарифів. Наприклад, обмеження імпорту цукру шляхом запровадження тарифних квот спрямоване на підтримку вітчизняних сільгоспвиробників (виробників цукрових буряків) та переробників.

З 2003 року прийнято Закон України «Про основи національної безпеки», спрямований на усунення найбільшої загрози продовольчій безпеці країни, а саме непропорційного споживання продовольства населенням: споживання продуктів тваринного походження низьке; зростання цін на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку; оптимізація експорту сільськогосподарської продукції; класифікація витрат на харчування за соціальними групами; витрати

домогосподарств на продукти харчування становлять значну частку в структурі витрат; низькі потужності виробництва продукції на внутрішньому ринку; відсутність контролю безпеки харчових продуктів.

Використовуючи наведені критерії, ми отримуємо важливі показники продовольчої безпеки країни. Україна змістила калорійність та якісний склад раціону з показника для розвинутих країн 3300-3800 ккал до межі безпечності харчових продуктів 2500 ккал, і за показником споживання тваринного білка знаходиться нижче граничного значення на 30,0%. Харчування країни є незбалансованим, оскільки понад норму споживається картопля, хлібобулочні вироби та олія, а споживання молока, м'ясних продуктів, фруктів і ягід зменшується на 45%.

Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» визначає продовольчу безпеку як захист життєво важливих інтересів людини, що означає наявність у людини вільного доступу до продуктів харчування для забезпечення її повсякденної діяльності. Це проявляється в державних гарантіях. Україна не створила належної інституційної інфраструктури для формування балансу виробництва та розподілу продуктів харчування в суспільстві, яка дозволила б уряду регулювати інститути на відповідних ринках. Певною мірою цю проблему може вирішити Закон України, який чітко визначає права національних органів управління у сфері продовольчої безпеки, а також заходи щодо створення та зберігання стратегічних запасів харчових продуктів. У законі визначено основні завдання у сфері продовольчої безпеки [27, с. 232].

Показник достатності запасів зерна в національних ресурсах визначається як відношення кількості продовольчого зерна в продовольчих запасах держави до кількості спожитого населенням хліба і хлібобулочних виробів (у зернових еквівалентах) і має граничні значення. -17,0% (60 днів прийому), що відповідає нормам FAO [27, с. 233]. Величина 50,0 % є граничним значенням показника економічної доступності продуктів, який розраховується як відношення витрат на харчування до загальних витрат домогосподарства. Граничне значення індексу продовольчої незалежності для окремих товарів становить 20,0%, що

визначається співвідношенням імпорту продукції (в натуральних величинах) та місткості внутрішнього ринку.

Фізична доступність харчових продуктів визначається як склад джерел постачання продуктів харчування на ринку, наявність роздрібної торговельної мережі (на 10 тис. жителів), кількість продовольчих ринків (на 10 тис. жителів) і наявність невеликих торгових закладів; підприємства торговельної сфери регіону, розвиток оптової торгівлі продуктами харчування, наявність та вибір основних видів продуктів харчування в торговельній мережі та на ринку регіону.

За статистичними даними, показники споживання тваринницької продукції в Україні є низькими. Ми припускаємо, що причина в тому, що значна частина населення не може дозволити собі свіжі овочі та фрукти взимку та м'ясо цілий рік. Рівень заробітної плати в нашій країні сильно відрізняється від європейських і не встигає за зростанням цін на продукти харчування. Тому ми повинні зосередитися на економічних аспектах, а не на фізичній доступності їжі. Хоча нам, очевидно, необхідно розширити внутрішнє виробництво продуктів харчування та сировини, ми також повинні забезпечити фізичну та економічну доступність безпечних продуктів харчування. Стрімке зростання цін на продукти харчування негативно впливає на рівень цін на продукти харчування, але водночас створює нові можливості для експортоорієнтованих галузей (наприклад, рослинництво та переробка) [36, с. 96]. Ми вважаємо, що механізми регулювання цих процесів мають бути достатньо гнучкими, щоб захистити вітчизняного агровиробника.

Пріоритети національних органів управління включають прогнозування та своєчасне виявлення загроз продовольчій безпеці та пом'якшення негативних наслідків на формування стратегічних запасів продовольства. Необхідно організувати комплексну систему спостереження, збору, обробки та систематизації інформації про якість та безпеку харчових продуктів, виробництво харчових продуктів, контроль запасів і постачання, споживання харчових продуктів населенням. За допомогою сучасних засобів зв'язку (Інтернет, мобільний зв'язок тощо) можна створити національне джерело інформації у сфері продовольчої безпеки. Обов'язковою є організація інформування виробників,

надання консультаційних послуг державними установами, програм державної підтримки галузі, надання консультаційних послуг щодо механізмів регулювання ринків сільськогосподарської продукції [46].

Проведені дослідження дозволили визначити напрямок перевірених рішень продовольчої проблеми. Збільшити виробництво їжі двома способами. Перший – розширення ріллі, поголів'я худоби тощо, другий – інтенсивний і спрямований на підвищення біологічної продуктивності. У країнах, що розвиваються, інтенсифікація сільського господарства пов'язана з біотехнологією, використанням високоврожайних сортів (так звана «зелена революція»), новими методами обробітку ґрунту, подальшим розвитком механізації та землеустрою. Проте досі фермери не знайшли механізму підвищення врожайності своїх сільськогосподарських угідь, хоча й використовують сучасні технології для господарювання на землі та збільшення посівних площ. Сьогодні ми більше не можемо розраховувати на те, що будемо зосереджуватися на екстенсивних методах сільського господарства, а повинні звернути увагу на інтенсивні методи сільського господарства, які використовують новітні сільськогосподарські технології, які є основою для сталого розвитку сільського господарства [61, с. 131].

Органи державної влади відіграють головну роль як передумови для сталого розвитку сільського господарства та забезпечення продовольчої безпеки. Ми визначили шість умов забезпечення продовольчої безпеки держави (табл. 1.2). Інноваційна модернізація має бути одним із напрямків, спрямованих на підвищення ефективності функціонування агропромислового виробництва країни та забезпечення сталого розвитку.

Таблиця 1.2

Рекомендації щодо забезпечення продовольчої безпеки на рівні країни

Фактор забезпечення	Його опис та характеристика
Фізична доступність продуктів харчування	Наявність продовольства в будь-який час у світі, регіоні чи країні в кількості та масштабі, що відповідають попиту.
Економічна доступність продуктів харчування	Рівень доходу, при якому споживачі можуть отримувати необхідний мінімум їжі незалежно від свого соціального статусу чи місця проживання.

Продовольча стійкість і стабільність продовольчого ринку	Визначається обсягом виробництва і запасами аграрної продукції, сировини і продовольства, рівнем і динамікою попиту і пропозиції, а також рівнем цін на окремі види продукції.
Якість та безпека харчових продуктів для споживачів	Недопущення виробництва, реалізації та споживання недоброякісних харчових продуктів, які можуть бути шкідливими для здоров'я
Рівень самозабезпеченості продуктами харчування	Задоволення національних потреб у продовольстві за рахунок національного виробництва
Харчова незалежність	Ситуація, за якої продовольча криза не виникає, навіть якщо припиняються поставки їжі з-за кордону

Крім того, уряд країни повинен не тільки сприяти підвищенню продуктивності праці, що є перевагою великих виробників, але й сприяти розвитку дрібних фермерів, оскільки банкрутство дрібних фермерів неминуче призведе до зростання всебічної підтримки та стимулювання сільськогосподарських товаровиробників; виникнення безробіття, що призводить до зниження доходів і зростання витрат.

В умовах настання другої хвилі світової економічної кризи агропромисловий виробничий сектор національної економіки має значні переваги над іншими галузями, так як стабільний попит на продовольство вимагає стабільного виробництва. Фактично постійний попит на продовольство не створює об'єктивних умов для скорочення масштабів сільського господарства. У зв'язку з цим прискорення розвитку агропромислового виробництва країни сприятиме підвищенню рівня національної продовольчої безпеки та створить можливість для формування подальших конкурентних переваг національної економіки на світовому ринку [67].

Традиційно категорію продовольчої безпеки вивчали у зв'язку з соціально-економічними системами на глобальному, державному та місцевому рівнях [39, с. 40]. Особливого значення в контексті трансформації фундаментальних підходів, концепцій і парадигм управління сільськогосподарською продукцією набувають механізми прийняття рішень і реалізації дій організаційно-управлінського характеру на мікроекономічному рівні. Мікроекономіка може бути далекою від очікувань тих підприємств, які підлягають інституційному регулюванню. Завдяки соціальній відповідальності сільськогосподарських підприємств та економічно

раціональній ринковій поведінці проблеми продовольчої безпеки вирішуються на місцевому та національному рівнях.

Продовольча безпека спрямована на стабільне функціонування агропромислового комплексу з метою забезпечення населення різноманітними та конкурентоспроможними продовольчими товарами та створення необхідних запасів відповідно до науково обґрунтованих стандартів. Це система економічних, організаційних, технологічних, соціальних і екологічних факторів [46].

Акцент уваги до виробників сільськогосподарської сировини зумовлений надзвичайною соціальною важливістю та необхідністю сільськогосподарської продукції та продуктів харчування для життя людини та суспільства. Аграрний сектор України, основною складовою якого є сільське господарство, є системною складовою національної економіки і в певних межах є елементом захисту державного суверенітету, як національної продовольчої, економічної, екологічної та енергетичної безпеки, забезпечує розвиток національної безпеки.

Економічна доступність продовольства означає наявність механізмів закупівлі продовольства за фіксованими цінами та рівнями доходу (з урахуванням доходу продовольства від натурального сільського господарства) або наявності механізмів придбання продовольства в кількості, що входить до його мінімального споживання.

Зараз питання безпеки харчових продуктів регулюються на глобальному рівні. Основні питання щодо забезпечення продовольчої безпеки викладені в Цілях сталого розвитку ООН, які сприяють вирішенню глобальних проблем, пов'язаних з продовольчою безпекою. Однією з найактуальніших проблем є голод, який сьогодні має глобальний характер і негативну динаміку. Це свідчить про те, що забезпечення продовольчої безпеки в країнах світу наразі є складним через вплив низки факторів. У зв'язку з цим Організація Об'єднаних Націй, як міжнародна організація, що займається вирішенням гуманітарних проблем, повинна сприяти вирішенню проблем, пов'язаних з продовольчою безпекою і голодом, які негативно впливають на національний розвиток і призводять до погіршення соціально-політичної ситуації [61, с. 130].

Важливим джерелом для оцінки стану глобальної продовольчої безпеки є Глобальний індекс продовольчої безпеки, який щорічно складає Продовольча та сільськогосподарська організація ООН. Аналіз індексу показує, що найбільш розвинені країни світу, особливо Європа та Північна Америка, мають стабільно високий рівень економічного та соціального розвитку та не відчують труднощів у доступі до їжі тощо. Проте найнижчий цей показник у країнах, що розвиваються, особливо в Африці та на Близькому Сході. Необхідно запровадити ефективні заходи для покращення продовольчої безпеки в цих країнах, зокрема заходи для подолання гуманітарних криз і проблем голоду.

Важливим аспектом цього дослідження став аналіз законодавства про продовольчу безпеку в Україні. Проведений аналіз показує, що немає ні універсального закону, який би регулював питання безпечності харчових продуктів, ні інших законів, які регулюють окремі аспекти цього питання. Крім того, незважаючи на те, що наразі в Україні вдосконалюються національні закони та нормативно-правові акти щодо безпеки харчових продуктів, існуючі заходи не сприяють вирішенню проблеми. Відповідно до Всесвітнього індексу продовольчої безпеки, ситуація з продовольчою безпекою в Україні наразі є негативною, що зумовлено переважно негативною економічною та соціально-політичною ситуацією в країні. Водночас стан продовольчого кошика українців наразі негативний, що включає обмежений перелік продуктів харчування, обмежену кількість цих продуктів, а також високу вартість, яка зростатиме в умовах воєнного стану. Усе це призводить до необхідності запровадження більш ефективних заходів для покращення продовольчої безпеки в Україні, насамперед законодавчих та регуляторних, та підвищення попиту українців на якісне продовольче забезпечення [51, с. 46].

Очікується, що у 2050 році сільськогосподарські виробники світу зможуть прогодувати 9 мільярдів людей (прогнозований приріст на 2,5 мільярда за рахунок країн, що розвиваються). Головним завданням держави є забезпечення продовольчої безпеки кожної країни. Тільки під контролем державних інституцій харчові продукти можуть вироблятися стабільно та використовуватися з

відкритим надходженням за рахунок приватного виробництва та імпорту. Держави можуть використовувати програми підтримки для виробників основних продуктів харчування, експортний контроль і митну політику для управління поставками продовольства. Важливим критерієм соціально орієнтованої економіки країни є дотримання безпеки харчових продуктів. Економічний розвиток країни, темпи зростання її валового внутрішнього продукту, якість життя її населення, тривалість життя та її зростання безпосередньо пов'язані з рівнем продовольчої безпеки.

1.3. Особливості формування та розвитку продовольчої безпеки в період війни

Продовольча безпека є центральною складовою державної аграрної політики. Забезпечення продовольчої безпеки на внутрішніх ринках має великий вплив на зміцнення глобальної продовольчої безпеки. Відповідно до вимог Конституції України та положень чинного законодавства забезпечення безпеки харчових продуктів покладено на державу. Українська економіка, особливо аграрний сектор, за останні роки зазнала великих втрат через тривалу ворожу агресію. Починаючи з 24 лютого 2022 року це вторгнення переросло у загальновійськовий характер, що стало підставою для введення воєнного стану в Україні [56, с. 45].

На тлі російсько-української війни дедалі гострішими стають проблеми продовольчої безпеки не лише в Україні, а й у всьому світі. Російська Федерація є терористичною державою, яка свідомо і навмисно здійснює продовольчий тероризм і злочини, щоб знищити глобальну систему продовольчої безпеки і вплинути на весь вільний світ. Дії та військові злочини російського агресора під час війни в Україні мали негативний вплив на світову економіку, глобальну продовольчу безпеку та навіть на бюджети країн, які значною мірою залежать від експорту промислових товарів [2, с. 77].

Ми також розуміємо, що бойові дії на території України несуть загрозу не лише нашим людям у сфері продовольчої безпеки, а й іншим залежним від

України країнам, особливо країнам Азії та Африки, які мають постачання сільськогосподарської продукції, імпортованої українськими виробниками.

Військові дії на території України порушили функціонування продовольчої системи. Інтегрований ланцюг постачання сільськогосподарської продукції та продовольства (від первинного виробництва до продажу продукції споживачам) і корпоративна діяльність (виробництво харчових продуктів, переробка, розподіл, споживання та утилізація) розділені, створюючи додану вартість в агропромисловому секторі. Через закриття українських портів українська продукція не може експортуватися на зовнішні ринки. Країни, які покладаються на імпорт з України, вже відчувають негативний вплив, оскільки понад 60% української сільськогосподарської продукції експортується морем. У районах активних або тимчасових бойових дій припинення або скорочення посівної площі з 2022 року загрожує продовольчій безпеці. Як наслідок, відбувається зниження врожайності через порушення агротехніки, а також зниження посівних площ і, як наслідок, зменшення експорту зерна [34].

Російське вторгнення в Україну посилило роль України в глобальній продовольчій безпеці. Експортні обмеження та триваючі нестабільні кампанії з вирощування рослин призвели до зростання цін на світових ринках, загрожуючи агропромисловому сектору та всій економіці країни та паралізуючи сотні мільйонів голодуючих у всьому світі.

Війна з російськими окупантами в Україні призвела до різкого зростання цін на пшеницю та кукурудзу, які на світовому ринку вже зросли більш ніж на 20%, що в свою чергу підвищує ціни на основні продукти харчування, особливо для країн третього світу. Війна завдала великої шкоди не лише рослинництву України, а й тваринництву.

Очікується, що війна призведе до скорочення поставок продовольства в багатьох країнах Близького Сходу та Північної Африки. Країни Близького Сходу та Північної Африки імпортують понад 90% усього продовольства, одним із найближчих постачальників яких є Україна. Експерти Світового банку та ЄБРР вважають, що «жертвами» російської агресії в Україні можуть стати Туреччина,

Єгипет, Індія, Таїланд, Грузія, Вірменія, ПАР, Ліван і навіть Шрі-Ланка. Через бойові дії близько третини українських земель залишається непридатними для обробітку. Якщо війна з Україною триватиме, глобальний попит на сільськогосподарську продукцію зросте, продовольство в багатьох країнах скоротиться, ціни на продукти зростуть, а інфляція прискориться [14, с. 30].

Світ уже відчув початок продовольчої кризи, оскільки вороги захопили українські порти на Чорному та Азовському морях, а вітчизняний сільськогосподарський експорт різко впав. Можна стверджувати, що нестача українського експорту пшениці, кукурудзи, рослинної олії та інших продуктів призведе не лише до фізичного дефіциту продовольства в багатьох країнах Африки та Азії, а й до політичної нестабільності.

Слід зазначити, що в Україні створено національну платформу продовольчої безпеки, яка базується на послугах національного виробництва та споживання. Суть цієї платформи полягає в об'єднанні зусиль військового режиму, виробників продуктів харчування, торгівельних мереж і міжнародних організацій для просування інтересів товаровиробників України. Основна мета цієї платформи – управління військовою економікою та забезпечення продовольством потреб місцевих громад та українських військових. Станом на 22 вересня 2022 року кількість учасників платформи перевищила 5,5 млн. До них належать виробничі та торгові компанії, сільськогосподарські компанії, військові організації тощо. Найбільшу групу учасників складають виробники з часткою 32% від усіх користувачів. Платформа містить понад 16 000 пропозицій від поточних учасників. Серед найпопулярніших продуктів, представлених на платформі за шестимісячний період, були хліб, цукор, м'ясо та молочні продукти. Також є непродовольчі товари, такі як побутова хімія, мінеральна вата та електроінструмент. Найпопулярнішими споживчими товарами в цей період є зерно, консерви, борошно та м'ясо [73, с. 62].

Рівень продовольчої безпеки України сьогодні безпосередньо залежить від ефективності аграрного сектору, особливо від ефективності роботи сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану [39, с. 40]. У цьому

контексті національні стратегії продовольчої безпеки повинні включати характеристику загроз продовольчій безпеці як сукупності існуючих і потенційних умов і факторів, що загрожують життєво важливим інтересам окремих осіб, суспільств і громадян.

Для стабілізації ситуації в Україні необхідно налагодити логістичні системи для відновлення експортних поставок сільськогосподарської продукції, підтримки українських агровиробників, збереження територіальної цілісності та незалежності, надання фінансової та гуманітарної допомоги. Зусилля слід зосередити на продовженні співпраці з країнами, які підтримують Україну.

Зазначимо, що ВР України вже затвердила план заходів із забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану у квітні 2022 року відповідно до розпорядження № 327 [68]. Отже, план протидії стосується сфери управління національною продовольчою безпекою, продовольчого забезпечення населення місцевих органів влади та органів регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Враховуючи характер стану системи та проблеми продовольчої безпеки в усіх її проявах, система продовольчої безпеки України в умовах воєнного стану повинна включати основні заходи, такі як:

- моніторинг стану продовольчої безпеки. Зокрема, аналізувати прогнозний баланс попиту та пропозиції за основними галузями сільського господарства. Проводити моніторинг основних соціально значущих товарів, зокрема формування товарних і прайс-листів, силами Державної служби статистики України. Регулювання граничних рівнів цін (тарифів), комерційних надбавок і нормативів доходу на окремі види соціально значущих товарів і послуг;

- для забезпечення безперебійного виробництва сільськогосподарської продукції необхідно: визначити підприємства, установи та організації, які спеціалізуються на вирощуванні та виробництві продукції та економічна потужність яких відіграє важливу та особливу роль у функціонуванні всього агропромислового комплексу. Розробити практичні пропозиції щодо фінансування розширення, реконструкції або створення підприємств,

спрямованих на покращення вирощування, виробництва та переробки сільськогосподарської продукції та загальної економічної ситуації. Забезпечити наявність та використання фінансових або кредитних інструментів для розширення виробництва та створення чи реконструкції підприємств, що здійснюють діяльність, пов'язану з вирощуванням, виробництвом або переробкою сільськогосподарської продукції;

- постачання харчової та супутньої тари тривалого зберігання з урахуванням кількості населення, яке обслуговується цією продукцією, особливо в тих регіонах України, де тривають бойові дії. Формування обсягів закупівлі продовольства та його тари, а також розфасованої продукції тривалого зберігання на підставі відомостей про потреби, отриманих безпосередньо від місцевого військового управління. Кошти державного бюджету витрачаються на аналіз закупівельної ситуації та забезпечення упаковки придатної для закупівлі продукції, а також упаковки харчових продуктів для тривалого зберігання;

- формування величезної мережі сировинних і продовольчих резервів (продовольчих ресурсів) для забезпечення стратегічних потреб країни потребує, зокрема: (за потреби) зерна на борошно та крупу за рахунок державного бюджету; компенсувати з державного бюджету витрати переробників на послуги з постачання продуктів харчування та послуги з пакування продукції для забезпечення нагальних потреб у державних справах. Аналізувати умови використання коштів державного бюджету на закупівлю продуктів харчування тривалого зберігання та перевірка упаковки цих продуктів;

- створення достатніх можливостей для продовольчого самозабезпечення для громад та сімей (розробка та реалізація програм громад для продовольчого та товарного самозабезпечення);

- забезпечення повноцінного функціонування підприємств, установ та організацій агропромислового комплексу, в тому числі забезпечення потреб імпортованими комплектуючими. Задоволення потреб нації в продуктах харчування;

- регулювання розподілу вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та відповідно реагувати на експортний попит [73, с. 63].

Щоб захистити та підтримати українське сільськогосподарське виробництво, доцільно застосовувати всі доступні засоби та можливості для забезпечення стабільності продовольчої безпеки України у воєнний час та протидії будь-яким ознакам глобальної продовольчої кризи для України: необхідно мінімізувати вплив на світову продовольчу політику; використовувати досвід і практичні результати України, яка посідає лідируючі позиції у світовій аграрній економіці; звернути увагу на посилення та поживлення співпраці з країнами-партнерами, міжнародними та міжурядовими організаціями, зокрема ФАО (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН);

Розглянемо розвиток індексу споживчих цін, який є важливим показником продовольчої безпеки України. Відтак, у період січень-вересень 2022 року індекс споживчих цін на продукти харчування суттєво зріс у березні. Проте найнижчим індексом споживчих цін на продукти харчування та продукти харчування, включаючи бакалію, був у серпні – 100,7% та 100,6% відповідно, а у вересні – незначне зростання на 1,2% та 1,2% відповідно. За даними Мінагрополітики, продовольча безпека в Україні повністю забезпечена, дефіциту продовольства не передбачається. Питання продовольчої безпеки стало важливим, і всі країни повинні вжити відповідних заходів, щоб реагувати на нову ситуацію.

З метою забезпечення комплексного підходу до аналізу національної продовольчої безпеки виділяють чотири виміри продовольчої безпеки:

Наявність продуктів харчування – наявність достатньої кількості продуктів харчування.

Доступ до продуктів харчування – доступ до відповідних ресурсів і право купувати продукти харчування.

Продовольча безпека – непродовольчі ресурси для забезпечення продовольчої безпеки (здорове харчування, чиста питна вода, охорона здоров'я, формування культури гігієни).

Продовольча безпека – завжди мати достатню кількість продуктів харчування [2, с. 79].

Враховуючи те, що було представлено в рамках даної кваліфікаційної роботи з питань продовольчої безпеки в Україні, варто виділити наступні напрямки аналізу:

- 1) Зменшення доступності продовольства для населення та руйнування продовольчої стабільності.
- 2) Зниження економічного доступу населення до продуктів харчування та товарів першої необхідності.
- 3) Неспроможність забезпечити належний рівень гігієнічних, санітарних та протиепідеміологічних норм.

Розглянемо деякі з них докладніше.

Економічний доступ людей до продуктів харчування та основних потреб зменшується. Окрім питання про фізичну доступність продуктів харчування, у воєнний час особливо гостро постало питання економічного доступу до продовольства. Це пов'язано з двома факторами: зростанням вартості продуктів харчування та падінням купівельної спроможності споживачів.

Рівень бідності в сільській місцевості на 20,9% вищий, ніж у великих містах, що робить питання економічного доступу до продуктів харчування найактуальнішим питанням для сільської місцевості.

В Україні станом на лютий 2022 року системою соціального захисту охоплено 30% населення країни, у тому числі 77% представників нижчого квартилю (за методологією Світового банку). Початок широкомасштабного вторгнення погіршив банківську інфраструктуру та поставив багатьох людей під загрозу втрати життєво важливого доходу, оскільки держава не могла гарантувати прямим одержувачам отримання пенсій та соціальних внесків.

Результати аналізу доходів домогосподарств ВПО в Україні, опитаних 1 квітня 2022 року, 23 травня 2022 року та 23 жовтня 2022 року, дозволили зробити певні висновки. По-перше, за цей період частка домогосподарств без доходу значно скоротилася з 30% до 3%. Це означає, що ВПО працевлаштовані на новому місці або відновили роботу на попередньому віддаленому місці роботи. По-друге, на кінець травня 57% домогосподарств переселенців мали місячний

дохід нижче мінімальної зарплати (на 24 лютого частка таких домогосподарств становила 14%), але на 23 жовтня ця частка впала нижче мінімальної зарплати.

З початку широкомасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну ланцюги постачання продовольства були порушені в багатьох частинах країни. Незважаючи на те, що ситуація в тилкових районах дещо стабілізувалася, деякі домогосподарства в окупованих районах і районах активних бойових дій часто тривалий час не мають доступу до продуктових ринків. Це підтверджують результати оцінки продовольчих потреб українців у березні 2022 року, які свідчать, що на момент опитування 29,4% населення страждали від продовольчої нестачі.

Загалом 64,7% населення України заявили, що у 2022 році відсутність необхідних для домогосподарства продуктів буде становити загрозу.

Щоб краще зрозуміти масштаби проблем доступу до продуктів харчування в Україні, корисним є аналіз Виконавчого комітету Всесвітньої продовольчої програми ООН щодо харчування постраждалого від війни населення України. Наприклад, за багатомісячну війну понад 1 млн осіб отримали міжнародну продовольчу допомогу на більшості звільнених районів України або в тилкових районах, куди переміщуються внутрішньо переміщені особи. При цьому люди в різних місцях отримували харчі в різні дні (1, 3, 5, 15), враховуючи обстановку і воєнний стан.

Тому, крім забезпечення продовольчої безпеки з точки зору доступності харчових продуктів, також робляться спроби висвітлити аспект харчової стабільності [14, с. 32].

Поширеність проблем у національному продовольчому забезпеченні та постійна боротьба на міжнародному рівні дозволили розробити чіткі механізми їх подолання. ФАО ООН на основі численних досліджень і з урахуванням досвіду країн, де продовольчі кризи були викликані наслідками стихійних лих і кліматичних факторів і територія яких стала ареною військових конфліктів, об'єднує два напрямки. До заходів по боротьбі з голодом відносяться:

1) Сталий розвиток сільських територій і сприяння розвитку сільського господарства – з метою створення або відновлення стійких продовольчих систем. Фактори, що впливають на стійкість продовольчої системи, включають сільськогосподарське виробництво, технології, диверсифікацію харчової промисловості, ринки сільськогосподарської продукції, системи споживання, ринки праці, захист екосистем і соціальний розвиток сільської місцевості.

2) Формування та реалізація цільових програм для забезпечення прямого доступу до продуктів харчування для вразливих верств населення – включаючи визначення територій підтримки вразливих груп населення та моніторинг динаміки продовольчої безпеки. Мета – визначити ризики та встановити механізми контролю. вона

Інтегрований підхід ФАО має на меті доповнювати один одного та зміцнювати позитивні результати обох. Наприклад, управління ризиками в прямому доступі до продовольства виходить за рамки надання продовольчої допомоги постраждалим від кризової ситуації, але також забезпечує постійний моніторинг ситуації та запобігання погіршенню кризи. Важлива роль розвитку сільських районів у довгостроковій продовольчій безпеці країни також очевидна: він забезпечує сталий розвиток села та сприяє розвитку сільського господарства, що є додатковими елементами цілого.

Подібним є підхід ЄС до розвитку сільських територій у Спільній аграрній політиці (хоча тут не враховується фактор війни). Результати європейської практики показують, що розвиток сільських територій потребує особливого підходу, який передбачає реалізацію двох рівнозначних напрямів.

- Підтримка та сприяння розвитку аграрного сектору: виділення сільськогосподарського виробництва як окремого напрямку сільського розвитку зумовлено визначальним впливом аграрного сектора економіки на розвиток цього функціонального типу простору. Оскільки сільське господарство орієнтоване на сільську місцевість, процеси, пов'язані з сільським господарством, відображаються на сільських змінах. Наприклад, проблема низькооплачуваної праці в сільському господарстві впливає на привабливість села як місця

проживання, а отже впливає на міграційний процес між селом і містом, через що села втрачають своїх жителів, особливо молодь.

- Зміцнення соціальної, екологічної та економічної стабільності сільських територій з метою контролю за ризиками, пов'язаними з цими територіями.

На рис. 1.4 наведено рамкові умови забезпечення продовольчої безпеки країни. До них відносяться фізична та економічна доступність продовольства, стабільність продовольчих ринків, якість і безпека продовольства, незалежність і продовольча самозабезпеченість [26, с. 81].

Індикатори, які використовуються для оцінки продовольчої безпеки на національному рівні, дуже відрізняються. До них відносяться сільськогосподарське виробництво, витрати домогосподарств на продукти харчування та їх частка в загальних витратах, структура харчування та дотримання медичних норм і споживання калорій, а також коефіцієнт залежності від імпорту продуктів харчування. Відповідні показники традиційно поділяються на ті, що відображають поточний стан продовольчої безпеки, та ті, що використовуються для подальшого прогнозування.



Основними функціями продовольчої системи України є функції розвитку та управління, власне функції продовольчої безпеки, включаючи системи безпеки та продовольчої незалежності. Ключовим фактором продовольчого самозабезпечення є державна політика, яка визначає виробництво стратегічних сільськогосподарських культур (пшениці, ячменю, рису, олійних культур), м'яса та молочних продуктів. Агропромисловий комплекс має бути стійким до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечувати збалансований розвиток усіх регіонів країни та створювати умови для зовнішньої торгівлі.

На основі проведеного дослідження відмітимо, що підходи до розвитку села у воєнний і мирний час загалом ідентичні. Це і сталий розвиток села, і відродження сільського господарства. Є багато різних проблем, які потрібно вирішити, різні пріоритети, різні завдання та різні інструменти для використання. Завдяки традиційно потужному експорту продовольства Україна входить до числа країн світу з гарантованою продовольчою безпекою. Російське вторгнення на українську територію порушило сільськогосподарські операції та ланцюги постачання сировини, ресурсів і готової продукції. Однією з головних проблем нині є забезпечення українців продовольством і зерном для власного споживання. Небезпечні ознаки пов'язаної з війною продовольчої кризи вже відчуються в Африці та на Близькому Сході. Зерно, яке колись вироблялося в Україні, зараз є дефіцитом, що призводить до значного зростання цін на продукти харчування. Нова нестача продовольства може погіршити бідність і голод для мільйонів людей.

Висновки до розділу 1

1. Стратегічне планування є ключовим елементом управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентоспроможність. У сучасних умовах посилення конкуренції та економічної нестабільності підприємства повинні формувати портфель

стратегічних альтернатив для вибору оптимальних рішень. Стратегічне планування базується на таких принципах: порівняння альтернатив, множинність вибору, фінансова доцільність і відповідність поточним стратегіям. Важливими аспектами є оцінка потенціалу підприємства, ризиків та очікуваної прибутковості від реалізації обраної стратегії.

2. Продовольча безпека є важливим фактором для економічної стабільності держави та добробуту населення. Умовах глобальних криз продовольча безпека є ключовою складовою соціально-економічного захисту країни. Продовольча безпека залежить від фізичної та економічної доступності продуктів харчування, стабільності ринків, якості продукції, рівня самозабезпеченості та незалежності від імпорту. Військові дії, економічні кризи, кліматичні умови та інші фактори впливають на рівень продовольчої безпеки, як це видно з прикладу України. Війна в Україні значно вплинула на аграрний сектор, порушивши ланцюги постачання, знизивши посівні площі та експортування продукції. Платформа продовольчої безпеки в умовах воєнного стану стала важливим інструментом для підтримки українських агровиробників та забезпечення потреб населення.

3. Для досягнення продовольчої безпеки потрібно комплексно підходити до розвитку аграрного сектору, удосконалення законодавства, підтримки дрібних фермерів, а також створення стратегічних запасів продовольства. Україні потрібно посилювати міжнародне співробітництво, впроваджувати інноваційні методи сільського господарства, покращувати інфраструктуру та забезпечувати ефективне управління в аграрному секторі. Враховуючи стратегічне значення України у глобальній продовольчій системі, особливу увагу слід приділяти відновленню експорту, стабілізації внутрішнього ринку та розвитку агропромислового комплексу.

Ефективне стратегічне планування та забезпечення продовольчої безпеки є взаємозалежними процесами, які формують основу сталого розвитку країни, її економічної стабільності та соціального благополуччя. Війна підкреслила вразливість продовольчих систем і важливість комплексного підходу до їхнього зміцнення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» ДО ФОРМУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО»

Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю Виробничо-комерційне підприємство «ДНІПРОАГРО» веде господарську діяльність у Дніпропетровській області. Працює у галузі сільського господарства у відповідності до КВЕД: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві. На 2024 рік на підприємстві працює 23 особи, між якими поділено функціональні обов'язки у відповідності до технологічних операцій.

Загальний вигляд організаційної структури, показано на рис. 2.1.

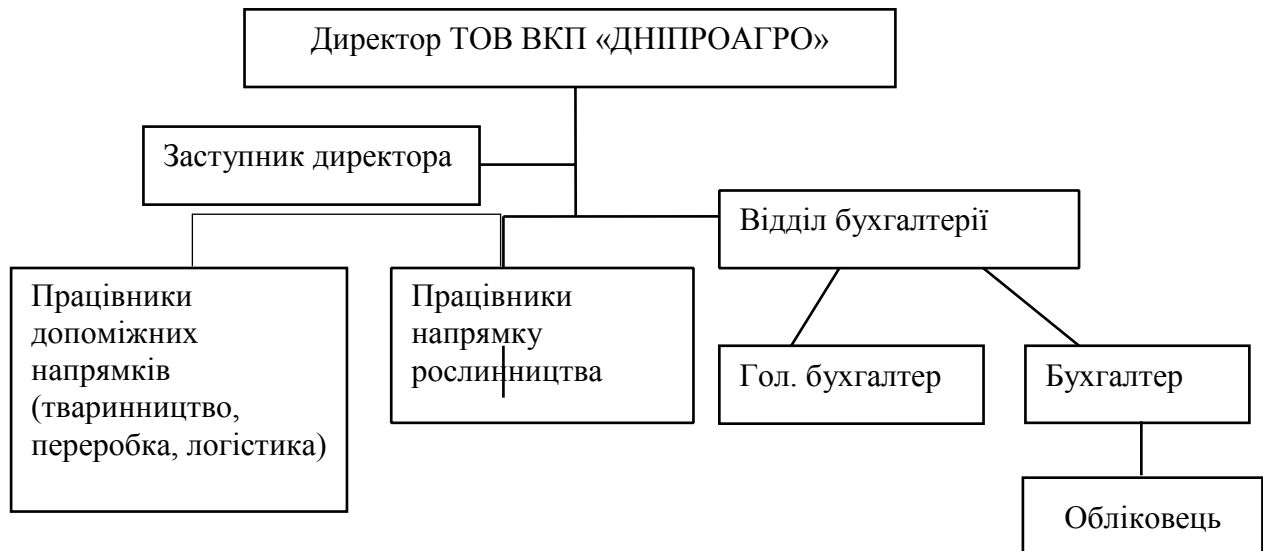


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО»

Джерело: складено автором на основі даних товариства

З рисунка 2.1 видно, що організаційна структура ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» побудована за класичною моделлю, характерною для аграрних підприємств зернового напрямку. Однак, через вплив війни за останній рік прибутки підприємства суттєво знизилися. Це обумовлено руйнуванням логістичних зв'язків із контрагентами зовнішнього середовища, що значно ускладнило пошук нових ринків постачальників та споживачів. На сьогодні керівництво підприємства розглядає питання доцільності створення окремого підрозділу стратегічного планування.

Для вирішення цього завдання буде проведено діагностику внутрішнього та зовнішнього стану підприємства ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО». Виходячи з економічної теорії, основними факторами виробництва є земля, людські ресурси, капітал, інформація тощо, без яких жоден виробничий процес неможливий. Тож кожен із цих факторів буде розглянуто окремо, починаючи з аналізу земельних активів підприємства.

Таблиця 2.1

Землекористування ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» в 2020-2022 рр., га

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зміни, %
Загальна земельна площа	702	694	698	-0,57
Площа угідь сільсько-господарського призначення, всього	702	694	698	-0,57
в т.ч. рілля	702	694	698	-0,57
Рівень розораності	1	1	1	0,00
Навантаження земельних угідь на 1 працівника, га	54,0	43,4	43,6	-19,21

Джерело: складено автором на основі даних товариства

У період 2021–2023 років спостерігається незначне скорочення загальної земельної площі підприємства – з 702 га у 2021 році до 698 га у 2023 році, що становить темп зміни -0,57%. Це може свідчити про стабільність землекористування, незважаючи на зовнішні виклики.

Уся земельна площа підприємства використовується для сільськогосподарських потреб, включаючи рілля. Зміна показників також склала -0,57%, що відповідає загальній тенденції скорочення площі. Протягом досліджуваного періоду рівень розораності залишався стабільним (100%). Це свідчить про те, що всі доступні земельні ресурси активно залучені до виробничого процесу. Найбільш помітною є зміна навантаження на одного працівника. У 2021 році цей показник становив 54,0 га, тоді як у 2023 році знизився до 43,6 га (-19,21%). Це зумовлено скороченням чисельності працівників.

Попри незначне скорочення загальної земельної площі та площі угідь, підприємство підтримує стабільний рівень розораності земель, що свідчить про ефективне використання земельних ресурсів. Однак зниження навантаження на одного працівника вимагає подальшого аналізу, щоб оцінити, чи це наслідок змін у чисельності персоналу, продуктивності праці або інших факторів, що впливають на ефективність виробничої діяльності.

Таблиця 2.2

**Динаміка зміни посівних площ під основними культурами
ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» 2021-2023 рр., га**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зміни, %
Зернові культури (крім рису)	302	230	320	5,96
Бобові культури	17	0	0	-100,00
Олійні культури	383	464	378	-1,31
Посівна площа, всього	702	694	698	-0,57
Частка посіви в структурі ріллі	100	100	100	5,96

Джерело: складено автором на основі даних товариства

У 2021 році площа посівів зернових складів становила 302 га, у 2022 році вона скоротилася до 230 га, але у 2023 році збільшилася до 320 га, що демонструє позитивну динаміку з темпом змін +5,96%. Таке підвищення може бути пов'язане з перевагою із зернових культур у господарській діяльності підприємства через їхню значимість для та стійкого ринку.

У 2021 році під бобові культури було виділено 17 га, але в 2022 та 2023 роках посіви повністю припинилися (зміна -100%). Це можна свідчити про зміну стратегії підприємства або про складнощі з вирощуванням бобових культур.

У 2021 році під олійні культури було виділено 383 га, у 2022 році площа збільшилася до 464 га, але у 2023 році знову зменшилася до 378 га. Загальний темп зміни за три роки склав -1,31%, що свідчить про певну стабільність цієї групи культур у структурі господарства.

Загальна посівна площа протягом трьох років дещо скоротилася – з 702 га у 2021 році до 698 га у 2023 році, із темпом зміни -0,57%. Це показує загальну тенденцію до незначного зменшення земельних ресурсів у підприємствах.

Частка посівних площ у структурі ріллі залишилася стабільною і становила 100% цілого аналізованого періоду. Темп зміни +5,96% відповідає зростанню площі під зерновими культурами.

Зростання посівних площ зернових культур розвивається про їхню ключову роль у діяльності підприємства. Припинення вирощування бобових культур може бути результатом економічної або агротехнічної недоцільності. Посіви олійних культур демонструють відносну стабільність, хоча у 2023 році також незначне скорочення. Загалом підприємство забезпечує максимальне використання своєї землі (100% посівних площ), незважаючи на незначне зменшення загальної площі землі.

Виходячи з даних таблиці 2.2 видно, що господарство має виражену олійно-зернову спеціалізацію: у 2023 році частка посівів під зерновими становила 45,85 % від загальної посівної площі, а частка посівів олійних культур – 54,15 %. А от бобові та олійні культури мають цікаву технологію висівання, вони змінюють один одного кожного року за кількістю гектарів. ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» не дотримується правил побудови сівозміни, що зумовлює зниження якості ґрунтів. Це стає особливо актуальним у воєнний період, коли порушені логістичні потоки і доступ до добрив.

Людський капітал є одним із ключових факторів виробництва. Це сукупність характеристик, які визначають здатність людини до творчої праці,

спрямованої на створення товарів, послуг та доданої вартості. Він відображає якість робочої сили як окремої особи, так і всього колективу працівників підприємства, фірми чи країни, що проявляється у процесі розширеного відтворення. З накопиченням людського капіталу його ефективність зростає до певної межі, обумовленої періодом активної трудової діяльності, після чого поступово знижується.

Формування людського капіталу вимагає значних і постійно зростаючих витрат як від самої людини, так і від суспільства в цілому. Інвестиції в людський капітал мають забезпечувати його власнику можливість отримання вищого доходу. Вкладення у розвиток людського капіталу приносять значний за масштабом, тривалий за часом і комплексний економічний та соціальний ефект.

На нашому підприємстві чисельність працівників становить 16 осіб, серед яких 3 особи АУП. Динаміку зміни показників можна дослідити в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості людським капіталом та ефективність його використання ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО», 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність працівників, люд.	13	16	16	23,08
Трудова активність працівників, тис. люд.- год.	24,5	30,16	30,16	23,10
Коефіцієнт використання запасу праці	1,02	0,96	0,97	-4,90

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Проаналізувавши дані таблиці 2.3 можна зробити висновок, що з 2021 по 2023 рр. чисельність працівників зросла на 3 особи, або 23,08 %. Відповідно трудова активність працівників товариства також збільшилася. Зростання даного показника становило 23,10 %.

Ці зміни призвели до зменшення трудового навантаження, що відображено у коефіцієнті використання запасу праці, який зменшився на 4,9 %. В 2023 році персонал господарства перепрацював нормативний час, крім цього через

відсутність посади маркетолога, функціональні обов'язки було перерозподілено між іншими співробітниками і, для багатьох з них, це стало додатковим джерелом стресу на фоні і без того виснаженого емоційного стану, деяким обов'язкам прийшлося в прямому сенсі вчитися з нуля. Саме ця ситуація дуже вплинула на підняття питання щодо створення та введення в дію окремого спеціаліста зі стратегічного планування. Проте для створення даної посади на підприємстві, підприємству необхідно відібрати співробітника з відповідними компетентностями та функціоналом, які б максимально гармонійно поєднувались між собою.

Для повноти розуміння ситуації та наявних резервів підприємства проаналізуємо виробничі фонди.

Таблиця 2.4

**Виробничі фонди та ефективність їх використання у
ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» в 2022-2024 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зміни, %
Основні виробничі фондів с-г призначення, тис. грн.	4016,5	4684,4	4169,6	3,8
на 1 га с-г угідь	572,2	675,0	597,4	4,4
на 1 середньорічного працівника	309,0	292,8	260,6	-15,7
Фондовіддача на 1 грн залучених основних фондів, грн.	5,81	4,38	6,79	16,9
Фондомісткість 1 грн виробленої валової продукції, грн.	0,17	0,23	0,15	-14,5
Вартість поточних активів, тис. грн.	7348,4	19227,7	28076,0	282,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,18	1,07	1,01	-68,2

Джерело: складено автором на основі даних товариства

У 2021 році чисельність працівників становила 13 осіб, тоді як у 2022 та 2023 роках вона зросла до 16 осіб. Темп зміни склав +23,08%. Це зростання може свідчити про збільшення обсягів робіт або розширення діяльності підприємства.

У 2021 році трудова активність працівників становила 24,5 тис. люд.-год., а в 2022 та 2023 роках вона зросла до 30,16 тис. люд.-год. Темп зміни також склав

+23,10%. Зростання трудової активності є позитивним показником, який свідчить про збільшення залучення працівників до виробничих процесів.

У 2021 році коефіцієнт складав 1,02, у 2022 році знизився до 0,96, а в 2023 році незначно зріс до 0,97. Загальний темп зміни становив -4,90%. Зниження коефіцієнта вказує на певне зменшення ефективності використання трудового ресурсу, можливо, через нерівномірне навантаження або недоцільну організацію робочих процесів.

Збільшення чисельності працівників та їхньої трудової активності вказує на розширення діяльності підприємства або необхідність залучення додаткових ресурсів для виконання робіт. Зниження коефіцієнта використання запасу праці свідчить про те, що є резерви для покращення організації праці та ефективності використання людського капіталу.

Підприємству варто звернути увагу на оптимізацію трудових процесів, щоб забезпечити більш ефективне використання збільшених трудових ресурсів. Це може сприяти підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат на людський капітал.

Логічним підсумком аналізу роботи підприємства є розгляд його економічної ефективності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Результати діяльності та економічна ефективність господарської діяльності ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО», тис. грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зміни, %
Вартість отриманої валової продукції всього, у т.ч.:	23336,9	20538,7	28324	21,37
на 1 га с-г угідь	33,24	29,59	40,58	22,07
на 1 працівника	1795,15	1283,67	1770,25	-1,39
Собівартість отриманої валової продукції	8285,7	16306	21954,3	164,97
Загальна величина прибутку, у т.ч.:	15051,2	4232,7	6369,7	-57,68
на 1 га с-г угідь	21,4	6,1	9,1	-57,44
на 1 працівника	1157,8	264,5	398,1	-65,61
Рівень рентабельності, %	181,7	26,0	29,0	-152,64 в.п.
Норма прибутку, %	132,4	17,7	19,8	-112,68 в.п.

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Загальна вартість валової продукції зросла з 23 336,9 тис. грн у 2021 році до 28 324 тис. грн у 2023 році (+21,37%). Вартість продукції на 1 га сільськогосподарських угідь збільшилася на 22,07% — з 33,24 тис. грн до 40,58 тис. грн. Однак вартість продукції на 1 працівника зменшилася на 1,39%, що може бути пов'язано зі збільшенням чисельності працівників без відповідного зростання продуктивності праці.

Собівартість продукції значно зросла - з 8285,7 тис. грн у 2021 році до 21 954,3 тис. грн у 2023 році (+164,97%). Збільшення собівартості в такому масштабі свідчить про значне підвищення витрат на виробництво, можливо, через інфляцію, зростання вартості ресурсів чи інші економічні фактори.

Прибуток підприємства суттєво скоротився з 15 051,2 тис. грн у 2021 році до 6369,7 тис. грн у 2023 році (-57,68%). Прибуток на 1 га угідь також знизився на 57,44%, а на 1 працівника - на 65,61%. Це свідчить про значний тиск витрат на загальну рентабельність діяльності.

Рентабельність продукції зменшилася з 181,7% у 2021 році до 29,0% у 2023 році (-152,64 в.п.). Це свідчить про те, що зростання витрат суттєво перевищило зростання доходів. Норма прибутку також значно знизилася з 132,4% до 19,8% (-112,68 в.п.), що вказує на скорочення ефективності використання вкладених коштів.

Підприємство демонструє зростання загальної вартості отриманої валової продукції, але різке збільшення собівартості призвело до суттєвого скорочення прибутковості. Прибуток на одиницю площі та на одного працівника значно знизився, що вказує на проблеми з ефективністю використання ресурсів. Зменшення рівня рентабельності та норми прибутку свідчить про зниження економічної ефективності підприємства. Це вимагає оптимізації виробничих витрат, покращення продуктивності праці та перегляду управлінських рішень для покращення фінансового стану господарства.

На рис. 2.2. наведено показники ефективності діяльності ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО».

Приведений графік демонструє значне зниження рівня рентабельності. При відносно стабільному рівні валового доходу, значне зменшення рівня рентабельності зумовлено високим рівнем витрат на підприємстві.

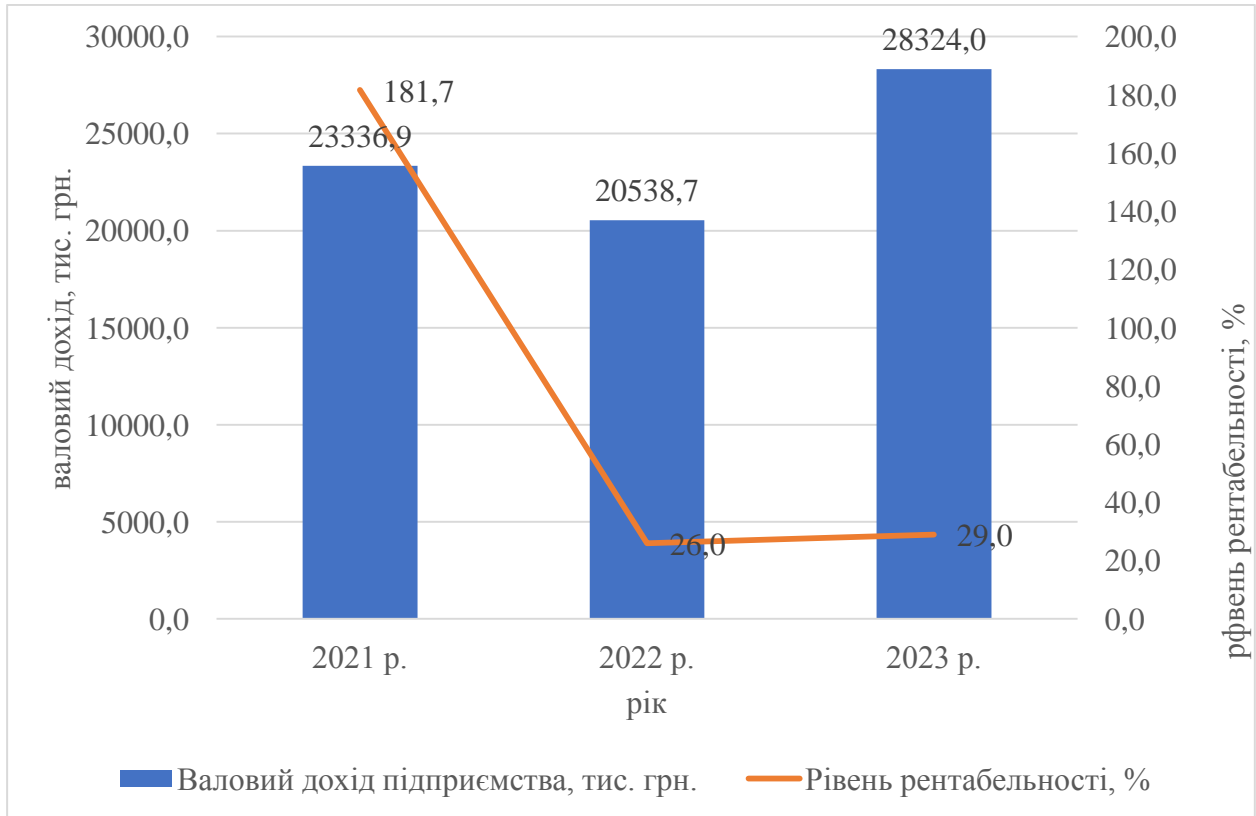


Рис. 2.2. Показники ефективності діяльності підприємства

Саме на фоні проведеного аналізу ми робимо висновок про необхідність додаткового аналізу фінансового стану, платоспроможності та стійкості ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» для визначення позиції підприємства і подальшого покращення процесу стратегічного панування.

Виконання стратегії забезпечення прибутковості підприємства здійснюється безпосередньо в процесі фінансово-господарської діяльності, забезпечуючи постійну платоспроможність підприємств, стабільність зростання шляхом оперативного фінансового планування. Початковим етапом та невід'ємною частиною планування прибутковості підприємства є визначення порога прибутковості, коли доходи підприємства дорівнюють його витратам, а підприємство не має ні прибутку, ні збитків. Високі показники прибутковості є

серйозним стимулом для розширення підприємства, підтверджують доцільність капіталовкладень у нього. І навпаки, низький рівень прибутковості свідчить про нерациональне використання наявних ресурсів, недоліки управління, отже, відсутність перспектив у такого підприємства. Так, світова практика свідчить про те, що 15%-ва прибутковість фірми є показником першокласної ефективності управління. Хоча для виробничих компаній мінімальною можна вважати прибутковість на рівні 8-10%. Розвиток економічної науки розширює межі досліджень природи прибутковості підприємства, поглиблюючи розуміння її суті, методології аналізу та механізмів забезпечення.

Першим кроком в цьому напрямку буде порівняльна оцінка балансу ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО», який представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз балансу ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» тис. грн, 2023 р.

Показники	Абсолютні показники		Відносні показники		Темпи зміни	
	на поч. року	на кін. року	на поч. року	на кін. року	+/-	%
АКТИВ						
I. НЕОБОРТНІ АКТИВИ	4414,4	3924,7	14,81	11,32	-489,7	-11,09
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ в т.ч.:	25395,6	30756,3	85,19	88,68	5360,7	21,11
виробничі запаси	19684,4	25790,3	66,03	74,36	6105,9	31,02
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1627,7	1431,1	5,46	4,13	-196,6	-12,08
Поточні фінансові інвестиції	2302,9	2139,2	7,73	6,17	-163,7	-7,11
Гроші та їх еквіваленти	960,6	1327,4	3,22	3,83	366,8	38,18
БАЛАНС	29810	34681	100,00	100,00	4871	16,34
ПАСИВ						
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	19478,3	25848	65,34	74,53	6369,7	32,70
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			0,00	0,00	0	0
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	10331,7	8833	34,66	25,47	-1498,7	-14,51
короткострокові кредити банків	5000	5600	16,77	16,15	600	12
БАЛАНС	29810	34681	100,00	100,00	4871	16,34

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Виходячи з проведеного аналізу можемо стверджувати, що підприємство в 2023 році, в цілому, має позитивні тенденції, такі як збільшення власного капіталу

в пасиві балансу на 32,7 %; збільшення залишків оборотних коштів на 21,11 %; збільшення грошових коштів на підприємстві на 38,18 %. Разом з тим до позитивних тенденцій можна віднести зменшення дебіторської заборгованості на 12,08%, що говорить про активну ринкову позицію і про наявність маркетингових ланцюгів, не дивлячись на військовий стан. Взагалі відбулося збільшення капіталу підприємства на 4871 тис. грн або на 16,34 %, що говорить про наявність фінансових резервів для покриття витрат на створення підрозділу зі стратегічного планування.

Для більш глибокого розуміння вивільнених резервів та майбутніх можливостей необхідно проаналізувати показники платоспроможності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз платоспроможності ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО», тис. грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темпи зміни, %
1. Кошти і їх еквіваленти	11,9	960,6	1327,4	11054,62
2. Поточні фінансові інвестиції	4612,4	2302,9	2139,2	-53,62
3. Дебіторська заборгованість	195	1627,7	1431,1	633,90
4. Запаси	6922	19684,4	25790,3	272,58
5. Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0,00
6. Оборотні активи	13059,7	25395,6	30756,3	135,51
7. Поточні зобов'язання	2768,4	10331,7	8833	219,07
8. Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0,00
9. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,670	0,316	0,392	-76,50
10. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,741	0,473	0,554	-68,15
11. Коефіцієнт покриття	4,717	2,458	3,482	-26,19
12. Чистий оборотний капітал	10291,3	15063,9	21923,3	113,03

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Аналізуючи дані таблиці 2.7 головну увагу потрібно направити на коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності, вони є досить низькими, що становлять відповідно на 2023 рік 0,392 та 0,554. І це не дивно, бо в умовах війни дуже важко утриматись на високих позиціях. Проте їх рівень знаходиться в межах норми, що є позитивним трендом, і свідчить про можливості для підприємства. Коефіцієнт покриття склав 3,482 і зменшився за три роки на 26,19 %. Загальна картина щодо платоспроможності підприємства говорить про певну автономність і

відіграє важливу роль в подальших кроках стратегічного розвитку. Ще один аналіз даних дає керівникам підприємства «зелене світло» до втілення в життя ідеї про створення окремого підрозділу зі стратегічного планування.

Для посилення аналізу, ми вирішили ще оцінити стан фінансової стабільності підприємства, його результати наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансової стабільності ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО», тис. грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темпи зміни, %
1. Власний капітал	15245,6	19478,3	25848	69,54
2. Забезпечення майбутніх витрат і платежів	0	0	0	0,00
3. Необоротні активи	4954,3	4414,4	3924,7	-20,78
4. Власний необоротний капітал	4954,3	4414,4	3924,7	-20,78
5. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0,00
6. Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	10291,3	15063,9	21923,3	113,03
7. Короткострокові кредити і позики	2768,4	10331,7	8833	219,07
8. Загальний розмір основних джерел покриття запасів	13059,7	25395,6	30756,3	135,51
9. Запаси	6922	19684,4	25790,3	272,58
10. Надлишок (+) або дефіцит (-) власного оборотного капіталу для покриття (E1)	3369,3	-4620,5	-3867	-214,77
11. Надлишок (+) або дефіцит (-) власного оборотного капіталу, довгострокових зобов'язань (E2)	3369,3	-4620,5	-3867	-214,77
12. Надлишок (+) або дефіцит (-) основних джерел покриття запасів (E3)	6137,7	5711,2	4966	-19,09
13. Запас стійності фінансового стану, дні	323,6	105,9	70,3	-78,28
14. Надлишок (+) або дефіцит (-) капіталу на 1 грн. запасів	0,89	0,29	0,19	-78,28

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Аналізуючи показники, нами отримано досить наступні результати: підприємство має нестійку фінансову позицію, про що яскраво свідчать дані показників E1, E2, E3 (чітке зниження). Цьому є досить вагоме обґрунтування,

зернова галузь є стратегічною і попит на цю продукцію досить високий і стабільний, і нееластичний. ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» провадила свою діяльність на запасах насіння, хімії та добрив, що дало змогу протриматись рік війни. Проте ми не можемо списати з рахунків те, що війною заблоковані ланцюги постачання, а деякі, повністю ліквідовані. В подальшому ми будемо мати тенденцію до зниження показників, хоча і це не видно поки що з даних. Емпіричним шляхом ми розуміємо ці, занадто великі, військові наслідки. І при подальшому обґрунтуванні наступних кроків ми також маємо це враховувати.

Таким чином, аналізуючи діяльність підприємства, ми визначили, що стратегічне планування зернового підприємства в умовах війни має орієнтуватись на швидку адаптивність до поточної ситуації; міцну мотивовану команду з високою соціальною відповідальністю; безперебійність процесів та запасів, які мають більше значення, аніж досягнення прибутку в короткостроковій перспективі; глобалізацію та міжнародну підтримку – «йдемо до соціуму, а не закриваємось від нього».

2.2. Механізм забезпечення продовольчої безпеки в сучасних умовах господарювання

Центральний офіс товариства з обмеженою відповідальністю Виробничо-комерційне підприємство «ДНІПРОАГРО» росташований у селі Свирідове Синельниківського району Дніпропетровської області. Даний населений пункт відноситься до складу Дубовиківської сільської громади.

Ключовими складовими системи продовольчої безпеки на рівні Дубовиківської сільської громади є:

- місцеве самоврядування;
- виробники харчових продуктів, експортери та імпортери;
- споживчі організації;
- засоби масової інформації;

- організації громадського суспільства в органах місцевого самоврядування тощо.

Слід зазначити, що в нинішній ситуації в Україні процеси формування продовольчої безпеки мають враховувати численні ризики та загрози, пов'язані з наслідками широкомасштабного російського вторгнення.

У той же час необхідно враховувати, що їх актуальність і гострота дуже різноманітні і значною мірою залежать від типу місцевої громади, до якої вони належать. Важливим фактором, що впливає на потенціал розвитку громади, є також віддаленість району бойових дій, яка визначає, серед іншого, масштаби втрат населення внаслідок переміщення та кількість внутрішньо переміщених осіб. Зокрема, Дубовиківська сільська громада знаходиться на незначній відстані від ведення бойових дій.

Слід зазначити, що значна частина проблем забезпечення продовольчої безпеки на місцевому рівні була актуальною ще до війни.

На нашу думку, основними причинами труднощів організації виробництва та переробки продуктів харчування в Дубовиківській сільській громаді є, зокрема:

- цінова різниця між сільськогосподарською та промисловою продукцією;
- незавершеність проведених інституційних реформ;
- ринкова інфраструктура (фінансово-кредитні механізми, організовані оптові ринки, системи страхування тощо) розвинена слабо;
- неефективна підтримка збиткових господарств, відсутність реальних механізмів роботи у разі банкрутства господарств;
- конфлікти між державним і місцевим підходами до впровадження реформ;
- питання утримання соціальної інфраструктури в сільській місцевості.

Тотальна війна в Україні вимагає врахування багатьох інших факторів формування продовольчої безпеки на рівні громади:

- під час війни Росія знищила значну кількість об'єктів інфраструктури, в тому числі й тих, що мали велике значення для забезпечення продовольчої

безпеки Дубовиківської громади (точну кількість наразі неможливо оцінити, оскільки руйнування триває й досі);

– постійне бомбардування цивільної інфраструктури, транспорту та логістики негативно впливає на розвиток громад, навіть у районах, віддалених від лінії фронту;

– майже 13 мільйонів людей були змушені залишити свої домівки, з яких близько 8 мільйонів залишили Україну.

– з міграцією компаній і громадян працездатного віку, громади в середньому стають все більш «старіючими», а потреба в соціальній підтримці зростає.

Отже, можна припустити, що формування систем продовольчої безпеки на рівні Дубовиківської сільської громади в сучасних умовах має такі особливості:

1. Ще до війни в органах місцевого самоврядування були труднощі з організацією виробництва та переробки продуктів харчування, а саме: різниця в цінах на сільськогосподарську продукцію порівняно з промисловою продукцією; недостатній розвиток ринкової інфраструктури; неефективна підтримка збиткових господарств; відсутність реальних діючих механізмів банкрутства місцевих підприємств, відсутність національного та місцевого підходів у реалізації протиріч, проблеми соціального збереження сільської місцевості.

2. Зменшення виробництва, серйозні труднощі в розвитку інвестицій, диспропорції в державному та місцевому фінансовому секторах, падіння реальної заробітної плати на 17% у 2022 році, зростання рівня безробіття до 28%, зниження реальної заробітної плати.

3. Розвиток громади, пов'язаний з наслідками військових вторгнень, включаючи поточне руйнування інфраструктури, загрозу бомбардування цивільної інфраструктури, транспортних і логістичних об'єктів, а також відтік мізків підприємств і громадян працездатного віку, що призвело до «старіння» населення.

Однією з ключових тем теорії продовольчої безпеки є питання про механізми продовольчого забезпечення. В основу механізмів забезпечення

продовольчої безпеки Дубовиківської сільської громади слід покласти ряд залежностей і об'єктивних зв'язків між явищами і процесами в саморозвитку і динаміці господарського життя. Механізми безпеки можуть змінюватися і носять адаптивний характер, тобто можуть адекватно відображати зміни в трудових відносинах і продуктивних силах суспільства.

Механізм продовольчої безпеки є системою заходів організаційної, економічної, нормативно-правової, інформаційної та фінансової безпеки та включає такі елементи: виявлення та передбачення внутрішніх і зовнішніх загроз, об'єктивний і комплексний моніторинг економіки та суспільства, діяльність щодо виявлення та запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам у сфері продовольчої безпеки, створення законодавчої бази у сфері сільськогосподарської безпеки, довіра та підтримка виробників продуктів харчування країни та їх конкурентоспроможності.

Складовими комплексного механізму забезпечення продовольчої безпеки на рівні Дубовиківської сільської громади повинні бути нормативно-правові, інституційно-економічні, інформаційні та фінансові механізми (рис. 2.3).

Таким чином, нормативно-правові механізми забезпечення продовольчої безпеки на рівні Дубовиківської сільської громади можуть включати:

- запровадження екологічних стандартів для стимулювання виробництва продуктів харчування;
- визначення концептуальної основи місцевої політики в таких сферах, як продовольча безпека;

Отже, основою інституційно-економічного механізму забезпечення продовольчої безпеки на рівні Дубовиківської сільської громади на даному етапі є затвердження в органах місцевого самоврядування середньострокових програм продовольчої безпеки.

Вказана програма має охоплювати комплекс питань, що належать до компетенції органів місцевого самоврядування Дубовиківської сільської громади. Що особливо важливо, це своєчасне постачання продуктів харчування, наявність питної води та безпечність наявних продуктів. Досягнення цих цілей необхідно

розглядати в контексті конкретних заходів щодо досягнення поставлених цілей розвитку продовольчої безпеки.



Рис. 2.3. Складові комплексного механізму забезпечення продовольчої безпеки на рівні Дубовиківської сільської громади

На початку роботи перед програмою ставиться мета прояснити реальну ситуацію, визначити існуючі проблеми та можливі шляхи їх вирішення. Важливо, щоб до цього процесу було залучено широке коло експертів та представників громадського суспільства, як місцевих, так і ВПО.

Загалом проблемами, пов'язаними із забезпеченням продуктами харчування жителів Дубовиківської сільської громади та створенням продовольчих фондів для реалізації продуктів харчування є:

- певні види основних продуктів харчування не виробляються в достатніх кількостях у громаді, щоб мінімізувати ризик постачання громаді під час та після війни;

- необізнаність та психологічна готовність більшості населення до самозабезпечення продуктами харчування та безпеки постачання через торгові мережі;

- не всі наявні земельні ресурси використовуються для вирощування необхідної продукції;

- відсутність відповідної сільськогосподарської техніки, паливно-мастильних матеріалів, зокрема для обробки місцевих земель;

- відсутність традицій та можливостей переробки/зберігання готової продукції у комунальних підприємств та приватних господарств;

- відсутність практичного досвіду та можливостей у сфері реалізації надлишків сільськогосподарської продукції, неорганізованість закупівельно-збутової діяльності тощо.

Крім того, програма повинна передбачати:

- оцінку ризиків для продовольчої безпеки Дубовиківської сільської громади;

- визначення потреби громади у питній воді та продуктах харчування;

- вивчення місцевого потенціалу для задоволення цих потреб шляхом інвентаризації ресурсів і можливостей для забезпечення вирощування, збору, обробки та зберігання продуктів харчування на території громади;

- розробку плану дій з продовольчого забезпечення;

- отримання ресурсів і реалізація розроблених планів.

Сфери застосування цієї програми в умовах Дубовиківської сільської громади наступні:

- залучення комунальних підприємств та навчальних закладів громади до пошуку місцевих резервів для вирощування всіх видів необхідних продуктів харчування;

- поліпшити координацію та чітке планування роботи на місці; активізація всього територіального управління, включно із залученням внутрішньо переміщених осіб;

- створення, відновлення або розширення підприємств, пов'язаних з вирощуванням, переробкою та виробництвом сільськогосподарської продукції;

- поліпшити координацію та чітке планування роботи на місці;

- придбання та розподіл матеріалів, обладнання, інвентарю та пристосувань, необхідних для вирощування, зберігання та переробки виробленої продукції;

- дослідження можливостей виробництва органічних мінеральних добрив на основі перетворених елементів живлення;

- можливість постачання сільськогосподарської продукції роздрібним мережам і кінцевим споживачам для задоволення гнучкого попиту на продукти харчування населення міста;

- допомога в освоєнні пасовищ, придбання насіння, добрив чи палива для побутових потреб;

- співфінансування будівництва переробних потужностей із заморожування ягід та переробки молока та м'яса, виробництво ковбасних виробів;

- створення ринків сільськогосподарської продукції;

- запровадження нових видів сільськогосподарської діяльності в громадах;

- розвиток органічного землеробства;

- ініціювання програм міжмуніципального співробітництва у сфері продовольчої безпеки;

- перетворення домогосподарств на комерційні підприємства аграрного сектора тощо.

Наявність програми продовольчої безпеки в умовах Дубовиківської сільської громади дає можливість зрозуміти реальний стан продовольчої безпеки в громаді, що дозволяє органам місцевого самоврядування більш ефективно вирішувати наявні фінансові проблеми. Слід зазначити, що це дає можливість планувати фінансові витрати і визначати майбутні потреби. Крім того, звертаючись за зовнішньою допомогою (міжнародні гранти, проекти, гуманітарна

та благодійна допомога), представники громад завжди мають чіткий перелік актуальних потреб.

До інформаційних механізмів забезпечення продовольчої безпеки на рівні Дубовиківської сільської громади належать:

- проведення широкомасштабної інформаційно-просвітницької кампанії з питань продовольчої безпеки в громаді;
- надання консультаційної підтримки населенню щодо переробки, зберігання та реалізації харчових продуктів;
- інформаційно-комунікаційна діяльність з формування культури виробництва та споживання продуктів харчування тощо.

Слід зазначити, що найбільший вплив на структуру продовольчого споживання населення мають економічні фактори. Тобто рівень і частка цін на продукти харчування та обов'язкових платежів, що перевищують темпи зростання сукупних витрат домогосподарств, змушують домогосподарства заощаджувати, а отже, купувати дешевші продукти харчування.

Тому, на нашу думку, здійснення інформаційно-комунікаційної діяльності з формування культури харчування та розвитку принципів здорового харчування дозволяє впливати на здоров'я населення Дубовиківської сільської громади.

Фіскальні механізми забезпечення продовольчої безпеки на рівні Дубовиківської сільської громади можуть включати:

- специфічні фінансові механізми у вигляді фінансової чи кредитної підтримки виробників певних продуктів харчування (додаткова фінансова підтримка фізичних осіб у галузі бджільництва, для розведення тваринництва та вирощування плодів і ягід);
- створити податкові стимули для сплати місцевих податків і зборів для сільгоспвиробників тощо.

Визначено, що завданнями забезпечення продовольчої безпеки на рівні Дубовиківської сільської громади є визначення продовольчих потреб, формування продовольчої бази, виробництво, розподіл і споживання продовольства та управління системою продовольчої безпеки.

Особливості формування систем продовольчої безпеки на рівні Дубовиківської сільської громади в сучасному контексті включають:

- труднощі в організації виробництва та переробки продуктів харчування в громаді були очевидними ще до війни. Проблеми зумовлені різницею цін на сільськогосподарську продукцію та промислову продукцію; незавершеними інституційними реформами, неадекватним розвитком тощо; відсутністю ринкової інфраструктури, неефективною підтримкою збиткових товаровиробників в галузі сільського господарства, відсутністю реалістичних оперативних механізмів банкрутства господарств, суперечністю між національним і місцевим підходами до впровадження реформ та проблемами підтримки соціальної інфраструктури в сільській місцевості.

- громада пов'язана з наслідками військових вторгнень, як-от: поточне руйнування інфраструктури, загроза бомбардування цивільної інфраструктури, транспорту та матеріально-технічного забезпечення, відтік підприємств і громадян працездатного віку, що призводить до «старіння» населення громади та збільшення соціальних витрат.

Зазначається, що виконання дохідної частини бюджету Дубовиківської сільської громади відіграє важливу роль у фінансовому забезпеченні громади та формує фінансову основу для формування системи забезпечення продовольчої безпеки. Встановлено, що комплекс механізмів забезпечення продовольчої безпеки на рівні Дубовиківської сільської громади включає нормативно-правові, організаційні, економічні, інформаційні та фінансові механізми.

Можливими інструментами формування вищезазначеного механізму є: запровадження екологічних стандартів для стимулювання виробництва продуктів харчування; визначення концептуальних засад місцевої політики продовольчої безпеки; затвердження програми продовольчої безпеки на середньострокову перспективу з метою розуміння реальності продовольчої безпеки в місцевих громадах та підвищення ефективності планів видатків місцевих органів влади; проведення широкомасштабної інформаційно-просвітницької кампанії з питань продовольчої безпеки в місцевих громадах; надання консультативної допомоги

населенню з питань обробки, зберігання та реалізації харчових продуктів; надання інформації про фінансування; проведення інформаційно-комунікаційної діяльності, спрямованої на формування культури виробництва та споживання продуктів харчування; встановлення конкретних механізмів фінансування у формі фінансової чи кредитної підтримки виробників певних продуктів харчування; створення податкових стимулів для сільгоспвиробників тощо щодо сплати місцевих податків і зборів.

2.3. Економіко-математичне моделювання стратегічних альтернатив ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО»

У реальних умовах сучасної України використання традиційних методів прийняття управлінських рішень у ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» не приносить очікуваного ефекту. Тому що він спрямований на усунення наявних дефіцитів у аграрній бізнес-діяльності.

Водночас необхідний і такий механізм прийняття управлінських рішень, завдяки якому ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» могли б не лише своєчасно реагувати на проблеми, що виникають, але й передбачати та уникати цих проблем.

Бізнес-рішення повинні реагувати на мінливі обставини, що унеможлиблює використання одних і тих самих інструментів управління протягом тривалого часу. Існує потреба впроваджувати оновлення в існуючі системи прийняття рішень, які швидко реагують на зміни ринкового середовища. Виникає проблема пошуку нової системи прийняття рішень, яка б відповідала вимогам сучасних економічних умов. Одним із найважливіших напрямків удосконалення прийняття бізнес-рішень, на нашу думку, є розвиток інформаційних систем, які дозволяють будувати імітаційні моделі розвитку бізнесу, що враховують багато економічних показників підприємницької діяльності. Це дозволяє визначити, в якому напрямку необхідно зосередити управлінські ресурси ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» і, навпаки, в якому напрямку їх вивільнити.

Використання економіко-математичних методів відіграє основну роль у визначенні перспектив розвитку ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО». Застосування економіко-математичних методів на основі сучасних комп'ютерів і пакетів прикладного програмного забезпечення має багато важливих переваг перед іншими методами: це означає більшу швидкість і якість розробки плану; відображає умови реалізації багатоваріантного завдання; враховує можливу адаптацію процесів до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов виробництва; дозволяє повністю реалізувати принципи системного підходу.

Однак для вирішення задач оптимізації потрібні численні попередні розрахунки, такі як: підготовка вхідної інформації та аналіз результатів рішення, як показує досвід реалізації на ПК. У більшості випадків усі розрахунки вимагають часу та мають певний ступінь неточності. Тому найбільш раціональною формою використання персональних комп'ютерів для реалізації оптимізаційних завдань є розробка та впровадження автоматизованих інформаційних систем.

Розробка та впровадження автоматизованої інформаційної системи підготовки вхідної інформації, моделювання, автоматичної генерації матриць, виконання та аналізу економіко-математичних задач (з використанням Microsoft Excel).

Основою даної інформаційної системи є розробка та впровадження економіко-математичних моделей для оптимізації галузевої структури виробництва в ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО». Такі економіко-математичні моделі розробляються на основі підготовленої вручну вихідної інформації, а інформаційна система дозволяє автоматизувати практично всі етапи їх реалізації.

Першим кроком у створенні цієї системи є створення вихідних каталогів для всіх галузей виробництва ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО». Нормативна інформація класифікується за окремими культурами, видами тварин, видами робіт тощо.

На другому етапі для культур розраховуються технологічні карти в рослинництві. Основним завданням на цьому етапі є розрахунок різних видів баз

витрат (трудозатрати, матеріальні витрати, грошові витрати тощо) на 1 га посіву та умовно-постійний їх облік в інформаційному довіднику продукції, що використовується на кормові цілі.

Кінцевою метою третього етапу є доповнення умовно-постійного інформаційного довідника нормативами витрат на поголів'я, визначеними на основі автоматичного розрахунку технологічних карт у тваринництві. Цей критерій визначається на основі автоматичного розрахунку технологічних карт у тваринництві. Цей стандарт впроваджується після створення технологічної карти вирощування відповідних видів сільськогосподарських тварин та оптимізації добових раціонів кормів.

В результаті виконання вищевказаних кроків автоматично формується база даних, що містить набір техніко-економічних показників, необхідних для формування економіко-математичних моделей оптимізації галузевої структури виробництва в господарстві.

На четвертому етапі формується бізнес-математична модель для оптимізації розгалуженої структури та автоматичного формування матриці бізнес-математичної задачі. При формуванні економіко-математичних моделей і створенні матриці передбачено введення оперативної інформації (наприклад, наявність ресурсів, кількість продукції, що поставляється за контрактом, ціна реалізації тощо).

Усі вимоги економіко-математичних моделей формулюються у вигляді лінійних рівнянь і нерівностей. Критерієм оптимальності є максимізація величини чистого прибутку.

При створенні економіко-математичної моделі основними змінними були площа посіву та кількість тварин. Інші змінні включають невідомі фактори, пов'язані з розподілом продуктів і кормів.

На п'ятому кроці реалізується економіко-математична модель пакетом лінійного програмування «Пакет аналізу» і перевіряється оптимальність розв'язку.

Якщо конкретні умови виробництва не призводять до оптимального плану при створенні економіко-математичної моделі, вона повинна бути скоригована. Зміни в умовах виробництва можуть відбуватися у двох напрямках: вони можуть впливати на технологічні зміни чи ні. Отже, коли обсяги ресурсів і продукції змінюються в залежності від контракту, зміни умов виробництва не впливають на їхні технічні процеси, а тому при навчанні економіко-математичних моделей потрібна лише оперативна інформація. Оскільки технологія змінюється, оперативну інформацію потрібно коригувати для розрахунку технологічної карти. Потім завдання повторює описані вище кроки, доки не буде досягнуто оптимального плану.

На шостому етапі після виконання умови оптимальності завдання створюється база даних, що містить результати розв'язання задачі.

Адаптацію розробленої системи проводили по ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Важливою особливістю розробленої нами системи є принцип відкритості. Це означає, що можливе розширення кола реалізованих завдань на основі використання інформації з вихідних довідників, довідників умовно-постійної інформації та баз даних на основі баз даних. Важливим етапом впровадження запропонованої нами системи автоматизації є підготовка вхідної інформації. Від якості вхідної інформації залежить точність результатів рішення.

Щоб сформувати масив даних для ЕММ, ми проаналізували динаміку врожайності ряду культур за трирічний період. Потім для кожного виду сільськогосподарських культур розраховували середню арифметичну врожайність. Таким чином визначено середню врожайність сільськогосподарських культур за різних кліматичних умов.

За технічними картами та спеціальними довідниками розраховували натуральні та грошові витрати, а також витрати праці на один гектар посівної площі.

Важливим питанням вирішення задач оптимізації є дотримання агротехнічних умов вирощування сільськогосподарських культур. На основі

досліджень агрономів у галузі сільського господарства ми передбачили відповідну питому вагу кожної культури та вимоги сівозмін.

Економіко-математична модель оптимізації виробництва та галузевої структури ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» Синельниківського району Дніпропетровської області дає змогу визначити основні параметри розвитку виробництва для поточного та перспективного планування та сформованої виробничої структури. Її можна використовувати для аналізу, визначення кращого напрямку використання ресурсів і потенціалу збільшення виробництва на основі реальних даних минулих років. Запровадження виробничої структури, розрахованої на основі оптимального планування, створює подальші можливості для перерозподілу наявних ресурсів при формуванні сільськогосподарських угідь на найбільш рентабельні галузі і тим самим забезпечує рентабельність (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Результативно-планові показники сільськогосподарського виробництва в
ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО»**

Показник	У середньому за 2021-2023 рр.	Оптимальний план
Площа сільськогосподарських культур, га: зернові і зернобобові	290	405
технічні культури	408	230
кормові культури	0	55
Всього посівів, га	698	690
Поголів'я тварин, свині гол.	0	850
Виручка від реалізації товарної продукції, тис. грн	24000	31540
Повна собівартість товарної продукції, тис. грн	17500	21880
Прибуток від продажу товарної продукції, тис. грн	6500	9660
Рівень рентабельності виробництва, %	37,14	44,15

Розрахунки на основі оптимізаційної моделі виробничо-галузевої структури сприяють раціональному поєднанню всіх галузей і підгалузей ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» та забезпечують зростання

показників ефективності. Економія витрат на виробництво створює додаткові можливості для підготовки підприємства для підвищення конкурентоспроможності, тим самим підвищуючи фінансово-економічні показники діяльності.

Щоб максимально підвищити ефективність діяльності ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО», необхідне оптимальне поєднання спеціалізації та диверсифікації бізнесу. Результати проведеного аналізу свідчать, що підприємство має виробничі ресурси для розвитку галузі свинарства з подальшою диверсифікацією діяльності.

Застосовуючи економіко-математичні методи на прикладі ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО», можна перерозподілити наявні виробничі ресурси на найбільш прибуткові галузі, забезпечивши тим самим вищу рентабельність виробництва. Використовуючи оптимізаційні моделі окремих сільськогосподарських угідь підприємства та враховуючи умови їх господарювання, ми не лише досягаємо максимізації прибутку за рахунок раціонального поєднання галузей, а й забезпечуємо додатковий екологічний та екологічний захист.

Запропоновані варіанти розвитку дозволяють підвищити рентабельність і прибутковість діяльності ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО». Тому економіко-математичне моделювання дає можливість розглянути різні варіанти розвитку бізнесу та допомагає вибрати оптимальний варіант.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДНІПРОАГРО» це виробничо-торговельна компанія, що працює на території Дніпропетровської області. Компанія значною мірою спеціалізується на вирощуванні олійних та зернових культур. В структурі посівів 45,85% від загальної площі займає вирощування зернових і 54,15% – олійні культури. Організаційна структура ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» базується на класичній організаційній моделі, характерній для сільськогосподарських підприємств зернового сектору. Загалом діяльності

підприємства була прибутковою, але війна внесла корективи, і минулого року прибутки господарства значно впали. Причиною цього є переривання логістичних зв'язків між усіма зовнішніми партнерами, що значно ускладнює відкриття нових ринків для постачальників і клієнтів.

Загальна площа ВКП ТОВ «ДНІПРОАГРО» у 2023 році становить 698 га і за останні роки суттєвих змін не відбулося. Все майно здається в довгострокову оренду. Якщо надалі виникне бажання придбати їх для власного використання, то для цього доведеться вивільнити значну частину інвестиційних коштів. Судячи з кількості гектарів землі, можна зробити висновок, що компанія є невеликою, але однією з найбільших зернових. 100% загальної площі займає орна земля, що свідчить про сильну сільськогосподарську спрямованість. У нашій компанії працює 16 осіб, з них 3 працівники АУП. З 2021 по 2023 рік чисельність працівників зросла на 3 особи або на 23,08%. Як наслідок, зросла і професійна активність працівників.

За аналізований період ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» не втратило рентабельність, але спостерігається тенденція до зниження, оскільки площа та технологія вирощування сільськогосподарських культур залишилися на колишньому рівні, що унеможливило збільшення виробництва. У той же час витрати на оборотний капітал і логістику швидко зросли, що спричинило значні витрати для компанії, а собівартість зросла майже на 165%. Висока ціна готової продукції, наявність ринку збуту попри війну та економія обігових коштів призвели до того, що підприємство у 2023 році отримало прибуток у розмірі 6369,7 тис. грн, що на 57,7% менше рівня 2021 року. Зі стратегічної точки зору ми бачимо спад економічної активності. Про це свідчить зниження показників рентабельності та норми прибутку на 152,6 та 112,68 в.п. відповідно.

Загалом ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» фіксує позитивний розвиток: власний капітал зріс на 32,7% у 2023 році; залишок оборотних коштів збільшився на 21,11%, а грошові активи підприємства зросли на 38,18%. При цьому до позитивних тенденцій можна віднести зниження дебіторської заборгованості на 12,08 %. Це свідчить про активну позицію на ринку та наявність каналів збуту,

незважаючи на військову обстановку. Загалом капітал товариства зріс на 4 млн 871 тис. грн або на 16,34%. Це означає, що є фінансові можливості для покриття витрат на розширення діяльності та розробку інвестиційних проектів. Стратегічне планування ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» у воєнний час має бути спрямоване на швидку адаптацію до поточної ситуації.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО»

3.1. Розробка проєкту Smart Farm із застосування цифрових технологій в галузі тваринництва

Концепція Smart Farm, або розумної ферми, спрямована на автоматизацію та впровадження інновацій у тваринництво для підвищення його рентабельності, продуктивності та якості продукції. Це сучасний підхід, який забезпечує фермерів новими інструментами для управління стадами, оптимізації процесів і зменшення трудомістких завдань, покращуючи конкурентоспроможність галузі.

Основою Smart Farm є максимальна автоматизація і роботизація технологічних процесів, що дозволяє інтегрувати новітні технології у традиційне сільське господарство. Це включає використання бездротових сенсорів для виявлення хвороб у тварин, аналізу раціону та оцінки здоров'я, мікродатчики для відстеження поведінки тварин і їхнього стану.

Кожен етап виробництва, від догляду за тваринами до їхнього здоров'я і отримання продукції, може виграти від таких інновацій. Ключові технології розумної ферми включають автономні роботи, безпілотні дрони та інтернет речей (IoT), які є фундаментом для створення ефективного, автоматизованого господарства. Smart Farm також сприяє покращенню умов праці для фермерів, зменшуючи їх фізичне навантаження та підвищуючи якість життя.

Концепція Smart Farm – це сучасна система управління виробництвом у тваринництві, яка об'єднує вісім ключових компонентів технологічного циклу для забезпечення ефективності та рентабельності. Основні елементи концепції:

1. Управління стадом: Використання інформаційних систем для моніторингу процесів доїння, годівлі та відтворення тварин у режимі реального часу.
2. Покращення умов утримання: Будівництво сучасних приміщень для тварин із комфортними умовами.

3. Оптимізація годівлі: Використання програм для розрахунку збалансованих раціонів і автоматизованої роздачі кормів.

4. Автоматизація процесів: Роботизація для зменшення витрат і підвищення прибутків.

5. Підвищення якості продукції: Впровадження передових технологій, наприклад, швидке охолодження молока для збереження його якості.

6. Турбота про здоров'я тварин: Створення комфортного мікроклімату, ветеринарний догляд, що підвищує продуктивність і якість продукції.

7. Екологічна безпека: Ефективне видалення і переробка відходів для покращення гігієни, зниження шкідливих газів і поліпшення умов утримання.

8. Інтеграція виробничих процесів: Узгодження технологій з особливостями господарства та продуктивності.

Ця система сприяє оптимізації роботи ферми, підвищенню ефективності, якості продукції та екологічної стійкості.

Сучасні технології активно впроваджуються у птахівництво для автоматизації трудомістких процесів, таких як прибирання, дезінфекція та збирання яєць. Використання роботів і датчиків дозволяє не лише полегшити працю, а й підвищити ефективність виробництва, забезпечуючи біобезпеку та зменшуючи ризики захворювань.

Роботи для дезінфекції та моніторингу створюють карти виконаних робіт, рухаються автономно, стимулюють рухливість птахів і навчають курей не класти яйця на підлогу. Пристрій випромінює світло, видає звуки чи музику, що покращує умови утримання. Знижується контакт людей із птахами, що підвищує рівень біобезпеки.

Автономні роботи для контролю мікроклімату «Octopus Robots», забезпечують запобігання хворобам, здійснюють оцінки параметрів середовища (температура, вологість, CO₂, NH₃, освітлення).

Роботизовані годівниці «Metabolic Robots» призначені для оптимізації споживання кормів, зменшення смертності та діагностики можливих захворювань. «Няні-роботи» «CP Group» використовують для моніторингу

здоров'я курей-несучок, що попереджають про хвору птицю. Система на основі терагерцової спектроскопії «Novatrans» дозволяє визначати стать ембріона в яйці та відокремлювати чоловічі ембріони, що скорочує витрати на вирощування несучок.

Переносні датчики моніторять здоров'я бройлерів, несучок, індиків і качок. RFID-мітки дозволяють спостерігати за поведінкою птиці в природному середовищі та оцінювати ефективність раціону. «Rotem's»: Датчики для контролю рівня CO₂, що зменшують його негативний вплив. «Greengage»: Інноваційні світлодіодні системи освітлення, які стимулюють продуктивність птиці.

Штучний інтелект (ШІ) аналізує дані датчиків, налаштовує мікроклімат і попереджає про проблеми через мобільні пристрої. Використовується для автоматизованої оцінки якості яєць, виявлення дефектів, ідентифікації незапліднених яєць із точністю понад 98% до п'ятого дня інкубації.

Додаткові переваги автоматизації:

- Зменшення спалахів захворювань, таких як пташиний грип.
- Підвищення рівня безпеки у виробничому ланцюгу «від ферми до споживача».
- Стандартизація виробництва завдяки аналізу даних і автоматизованому управлінню.

Застосування цих технологій у птахівництві дозволяє суттєво підвищити рентабельність, знизити виробничі витрати та забезпечити високу якість продукції.

Економічна ефективність виробництва свинини значною мірою залежить від правильного підходу до організації виробничих процесів, раціонального використання кормів, а також технологій утримання і годівлі. Сучасні розробки у галузі автоматизації спрямовані на покращення цих аспектів, що сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та покращенню добробуту тварин.

Компанія «Environmental Systems and Engineering» створила систему «розумних» сенсорів, що дозволяють контролювати:

- Температуру та вологість у приміщеннях.

- Активність тварин для виявлення ознак стресу або нездужання.

Ключовою інновацією є система вентиляції, яка імітує легкий бриз зі швидкістю вітру близько 2 м/с. Це не тільки знижує температуру повітря, але й запобігає накопиченню парів аміаку, що сприяє створенню більш здорових умов для тварин. Таке середовище дозволяє свиням легше переносити спеку, знижуючи стрес, що позитивно впливає на їх продуктивність і здоров'я.

Європейська компанія «InService» розробила повністю автоматизовану систему для: формування раціонів; змішування кормів; роздачі кормів. Система дозволяє годувати до 250 голів свиней до 20 разів на добу, адаптуючи раціон до різних груп свиней відповідно до їхніх потреб та фаз росту. Основні характеристики:

- Працівник завантажує компоненти корму вранці в чотири окремі контейнери.

- Автоматизована система дозує і змішує інгредієнти для підготовки корму, враховуючи параметри раціону.

- Корм розподіляється до конкретних груп тварин за допомогою спеціалізованого кормороздавача.

Ця система може зберігати до 100 програмованих рецептів раціону і працює цілодобово при мінімальному втручанні персоналу. Це суттєво підвищує ефективність годівлі, знижує втрати кормів і забезпечує точний контроль маси кожної порції.

Технології управління кліматом від «InService» базуються на автоматизованій метеостанції, яка:

- Вимірює зовнішню температуру, швидкість та напрямок вітру.

- Передає інформацію до метеоблоку, розміщеного у свинарнику.

- Регулює внутрішній клімат відповідно до заданих параметрів, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні умови.

Система дозволяє підтримувати оптимальну температуру, що сприяє зменшенню стресу у тварин та забезпеченню кращих умов для їх утримання.

Визначимо переваги від використання Smart Farm для ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО».

1. Зменшення стресу і поліпшення добробуту тварин.

- Підтримка оптимального мікроклімату знижує стресові фактори, такі як спека чи висока концентрація аміаку.

- Інноваційні технології дозволяють забезпечити більш комфортні умови, що позитивно впливає на приріст ваги та здоров'я тварин.

2. Економічні переваги

- Скорочення трудовитрат завдяки автоматизації.

- Раціональне використання кормів, яке дозволяє зменшити витрати.

- Зменшення ризиків захворювань завдяки кращому контролю середовища.

У перспективі впровадження штучного інтелекту може зробити ці системи ще більш ефективними. Наприклад, аналітика даних, зібраних сенсорами, дозволяє прогнозувати можливі проблеми, адаптувати режими утримання тварин та оптимізувати виробничі процеси.

Автоматизація у свиñarстві є важливим кроком до підвищення рентабельності галузі. Інновації у контролі мікроклімату, годівлі та управлінні кліматом не лише покращують умови для тварин, але й сприяють ефективнішому використанню ресурсів, знижують витрати і підвищують якість продукції. У майбутньому ці технології, у поєднанні з штучним інтелектом, мають потенціал ще більше оптимізувати виробничі процеси, забезпечуючи стабільний економічний розвиток галузі.

Інновації, що створені в рамках концепції Smart Farm у співпраці з промисловістю, відіграють ключову роль у розвитку сталого тваринництва. Завдяки інтеграції передових пристроїв, програмного забезпечення, роботів і датчиків, вони не лише оптимізують управління господарствами, а й стимулюють розвиток нового покоління кваліфікованих фахівців, необхідних для сучасного тваринництва. Ця концепція дозволяє виробникам запроваджувати інноваційні технології у своїй діяльності, зменшувати витрати, підвищувати рентабельність виробництва та забезпечувати високу якість продукції.

Для ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» концепція Smart Farm має величезний потенціал. Її реалізація допоможе:

1. Полегшити працю завдяки автоматизації рутинних завдань, таких як годування і догляд за тваринами.
2. Підвищити контроль та ефективність управління: забезпечення працівників даними у режимі реального часу про здоров'я і харчування тварин.
3. Забезпечити високу якість продукції: поліпшення умов утримання, ветеринарного догляду та контролю мікроклімату.
4. Дбати про фізіологію тварин: забезпечення комфортних умов з урахуванням потреб кожної тварини.

Для широкого застосування концепції в ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» необхідно:

1. Підтримка держави: фінансування створення нових інноваційних напрямків діяльності; реконструкція існуючих приміщень для впровадження технологій.
2. Селекційна робота: розведення високопродуктивних порід, які будуть ефективно використовувати ресурси.
3. Підготовка кадрів: навчання висококваліфікованих фахівців для обслуговування автоматизованих систем.
4. Науково-дослідна діяльність: пошук і розробка нових інноваційних рішень.

Концепція Smart Farm пропонує значний прорив у розвитку тваринництва, роблячи його ефективнішим, екологічно чистішим і більш технологічно прогресивним. Для ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» цей підхід може стати основою для стійкого розвитку сільського господарства, знижуючи витрати, підвищуючи продуктивність і створюючи нові можливості для фермерів. Впровадження таких технологій потребує підтримки держави, інвестицій у кадри та інноваційні дослідження, але результати перевершать всі очікування, зробивши ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» конкурентоспроможним на галузевому ринку та забезпечивши продовольчу безпеку на рівні громади.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору впровадження технологій SmartFarm є ключовим інструментом для підвищення ефективності виробництва, зокрема у галузі свинарства. Ця концепція передбачає використання інноваційних технологій, спрямованих на автоматизацію процесів, зниження витрат та забезпечення екологічної сталості виробництва. Створення розумної ферми (Smart Farm) для галузі тваринництва є інноваційним підходом, який дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити продуктивність і забезпечити високу якість продукції. У цьому розділі розглянемо особливості впровадження Smart Farm в ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» для свинарства з урахуванням забезпечення ковбасного цеху денною продуктивністю 200 кг напівкопченої ковбаси. Особлива увага буде приділена технологічним аспектам організації ферми, плануванню поголів'я свиней, а також економічним розрахункам окупності.

Для забезпечення стабільної продуктивності ковбасного цеху необхідно розрахувати оптимальне поголів'я свиней. Виходячи з технологічних стандартів, середня забійна вага свині становить 100-120 кг, а вихід м'яса становить близько 70% (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Визначення поголів'я свиней для забезпечення роботи ковбасного цеху в умовах ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО»

Параметр	Значення
Денна потреба у м'ясі для виробництва ковбаси	200 кг
Середній вихід м'яса з однієї свині	70 кг
Кількість свиней для забезпечення виробництва (на добу)	$200 / 70 \approx 3$ свині

Враховуючи, що середній цикл вирощування свині до забійної ваги становить 6 місяців, необхідно організувати стабільне поголів'я у кількості $3 * 30 = 90$ свиней на місяць для забезпечення безперебійного виробництва.

Smart Farm включає наступні елементи:

1. Автоматизовані системи годівлі з налаштуванням раціонів для різних вікових груп свиней.

2. Система управління мікрокліматом для забезпечення комфортних умов утримання.

3. Системи моніторингу здоров'я поголів'я з використанням сенсорів і штучного інтелекту.

4. Автоматизоване управління відходами та їх переробка.

5. Інтеграція даних у хмарну систему для контролю і аналізу.

Для оцінки окупності розумної ферми розглянемо основні витрати і доходи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники окупності SmartFarm в умовах ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО»

Стаття витрат/доходів	Значення	Примітки
Будівництво та обладнання ферми	5,000,000 грн	Середній показник для ферми на 500 свиней
Річні витрати на утримання	1,800,000 грн	Включаючи корми, персонал, ветеринарні послуги
Річний дохід від продажу м'яса	3,600,000 грн	Ціна реалізації 1 кг м'яса – 80 грн
Окупність проекту	2,5 роки	

Впровадження Smart Farm для свинарства дозволяє забезпечити стабільну роботу ковбасного цеху, зменшити виробничі витрати та підвищити якість продукції. Згідно з розрахунками, проект окупається протягом 2.5 років, що робить його економічно доцільним.

3.2. Обґрунтування стратегічних альтернатив ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» та формування ефективності його діяльності

Виробництво м'яса та м'ясних продуктів в Україні останніми роками зазнало значних технологічних удосконалень завдяки впровадженню інновацій у виробничі та переробні процеси, а також збільшенню інвестицій з боку виробників.

Аналіз ринку м'ясної продукції та обладнання показав, що формування вартості продукції базується на технологічному ланцюгу, який включає кілька етапів (рис. 3.1):

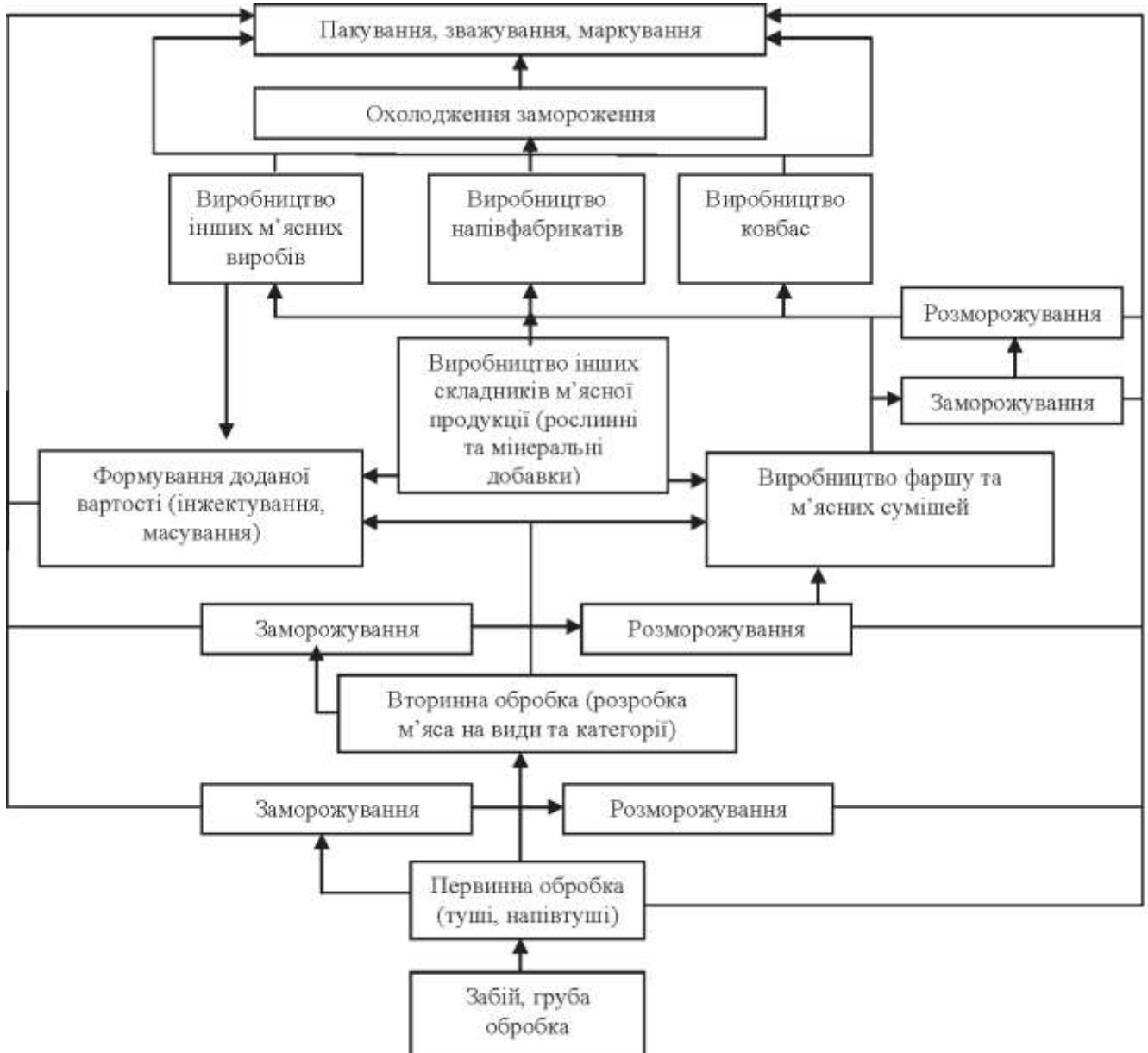


Рис. 3.1. Технологічний ланцюг формування м'ясної продукції

1. Забій та первинна обробка худоби.
2. Вторинна обробка, що включає розподіл м'яса на різні категорії та види.
3. Виробництво фаршів і м'ясних сумішей.
4. Інжектування і масування м'яса.
5. Виробництво напівфабрикатів, ковбасних виробів та інших м'ясних продуктів.

6. Пакування, зважування та маркування.

Кожен етап цього процесу вимагає спеціальної інфраструктури для охолодження, заморожування або розморожування продукції, залежно від її подальшого транспортування, зберігання або реалізації в роздрібній мережі. Ці технологічні рішення спрямовані на збереження якості м'ясної продукції та забезпечення ефективності логістичних і торгових операцій.

Виробництво м'ясної продукції вимагає дотримання жорстких умов зберігання на кожному етапі технологічного ланцюга, оскільки терміни зберігання розмороженого м'яса обмежені. При температурі 0...1°C м'ясо можна зберігати лише 3–5 діб, і цей час слід максимально скорочувати, щоб уникнути втрати якості. Холодильне зберігання є одним із найефективніших методів консервування, але воно має низку недоліків, серед яких головним є пліснявіння.

Плісняві гриби здатні розвиватися навіть за низьких температур (до -28°C), на яких бактерії припиняють ріст, що призводить до скорочення строків зберігання та порушення планового постачання продукції. Відтак, хоча використання холоду є ефективним методом консервування, воно не завжди економічно вигідне через потребу у створенні холодових умов на всіх ділянках виробництва.

В Україні прогресивною технологією є охолодження м'яса, яке має перевагу над глибоким заморожуванням, оскільки може використовуватися на всіх етапах м'ясного виробництва. Зміни якості м'яса при охолодженні залежать від багатьох факторів: тип сировини (маса, товщина жирового покриву); величина рН (при показнику понад 6,2 строки зберігання значно скорочуються); мікробіологічне обсіменіння та умови обробки; режими охолодження, які впливають на колір, зовнішній вигляд, масу, смак і запах м'яса.

Сучасні технологічні можливості дозволяють використовувати такі види охолодження:

1. Повільне охолодження: температура: -1...-2°C; тривалість: 25–28 год. Недоліком даного виду охолодження є наявність шкірочки підсихання, висока втрата маси (2% у перші 24 години, 0,5% щодня).

2. Ступінчате охолодження: температура: спочатку 6...10°C (24 год), потім 0...4°C; тривалість: 48 год. Недоліки: ті ж, що й у повільного охолодження.

3. Швидке охолодження: температура: -3...5°C; тривалість: 6–17 год. На відміну від повільного способу втрата маси на 20–30% менше, продукція зберігає товарний вигляд.

4. Шокове охолодження: температура: -5...-8°C; тривалість: 2 год. За цим способом мінімальна втрата ваги. Але його не можна використовувати для напівфабрикатів (м'ясо для обжарювання, гриля тощо).

Охолодження м'яса є перспективною технологією, яка дозволяє ефективно забезпечувати якість продукції та скорочувати втрати маси. Однак вибір методу охолодження залежить від специфіки продукції. Наприклад, повільне і ступінчате охолодження мають недоліки у вигляді підсихання та втрат маси, тоді як швидке охолодження оптимальне для збереження кольору і мікробіологічної безпеки. Шокове охолодження доцільне для окремих продуктів, але має обмеження для використання у виробництві напівфабрикатів. Таким чином, технології охолодження є важливим елементом для забезпечення якості м'ясної продукції на всіх етапах виробництва.

У процесі первинної обробки м'яса важливо уникати холодової контракції - скорочення м'язів під впливом низької температури. Це потребує додаткових технологічних заходів, таких як:

1. Охолодження туш у підвішеному стані, що знижує ризик деформації тканин.

2. Витримка м'яса після забою протягом 7–14 діб для стабілізації його якості.

3. Електростимуляція - метод, який зменшує напруження у тканинах і покращує їх властивості.

4. Переробка парного м'яса (особливо для виробництва ковбас), що забезпечує оптимальні характеристики продукту.

Дотримання строгих температурних та часових режимів у перших двох етапах обробки м'яса є критичним. Це викликає потребу у ретельному плануванні

виробничих процесів, особливо в умовах нестабільного ринку. Для мінімізації ризиків і підвищення ефективності доцільним є створення:

- Спеціалізованих виробничих одиниць з виготовлення фаршів та м'ясних сумішей.

- Особливо актуально це для виробництва ковбасних виробів, де якість початкової сировини є основою для кінцевого продукту.

Ефективна первинна обробка м'яса і птиці базується на впровадженні сучасних технологій, які мінімізують втрати маси, підвищують якість і забезпечують триваліший термін зберігання. Використання різних методів охолодження, пакувальних матеріалів та спеціальних добавок дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, навіть в умовах високих ринкових ризиків. Особливу увагу слід приділити оптимізації виробничих процесів у ланцюгах створення ковбасних виробів і фаршів, що сприятиме стабільності та підвищенню прибутковості підприємств.

Аналіз технологічних процесів у ланцюгу формування вартості м'ясної продукції дозволяє виділити ключові технологічні ризики та визначити необхідні капітальні інвестиції для їх усунення. Основні ризики зосереджені на етапах первинної та вторинної обробки, а також у процесі підготовки продукції для роздрібною торгівлі.

На першому етапі виробничого ланцюга основними ризиками є: холодна контракція: скорочення м'язів у тушах через низьку температуру, що знижує якість продукції; технологічні втрати маси та побічної продукції: особливо характерно для ручної обробки туш, яка супроводжується великими втратами; втрати через бактеріальні фактори - виникають у неконтрольованих умовах термічного режиму та недостатньої ефективності охолодження; погіршують санітарні показники продукції.

Для усунення цих ризиків потрібні:

1. Механізація процесів: Впровадження сучасного обладнання для потокової обробки туш.

2. Ефективні системи охолодження: Контроль температурного режиму для уникнення бактеріальних ризиків.

3. Автоматизація процесів: Зменшення залежності від людського фактору.

2. Ризики вторинної обробки м'яса

Вторинна обробка включає розподіл м'яса за категоріями та підготовку для наступних етапів (фарші, ковбаси, напівфабрикати). Основні ризики:

- Відсутність потоковості процесів: Знижує продуктивність і створює додаткові витрати.

- Відсутність асептичних умов: Підвищує ймовірність бактеріального обсіменіння.

- Неконтрольований температурний режим: Призводить до втрати якості та безпечності продукції.

- Вологість: Впливає на консистенцію та товарний вигляд м'яса.

Залежно від вартості обладнання і його потужності, рівень інвестицій може бути розрахований у межах мінімальних і максимальних значень.

Наприклад:

- Мінімальні інвестиції: Придбання базового обладнання для ручного або напівмеханізованого виробництва.

- Максимальні інвестиції: Впровадження повністю автоматизованих поточкових ліній і комплексних охолоджувальних систем.

Виявлення і мінімізація технологічних ризиків на кожному етапі виробничого ланцюга дозволяють значно підвищити якість продукції, зменшити втрати та підвищити рентабельність. Інвестиції у механізацію, автоматизацію та сучасні технології є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо у виробництві фаршів, ковбасних виробів і напівфабрикатів, де вимоги до продуктивності та якості особливо високі.

Виробництво м'ясних фаршів та сумішей є ключовою ланкою в ланцюгу формування кінцевої м'ясної продукції. Воно визначає асортимент продукції, забезпечує баланс між наявністю сировини (м'яса) та попитом на готові продукти.

Цей етап має значний потенціал для створення доданої вартості, проте супроводжується певними ризиками.

Основні ризики та можливості в ланцюгу м'ясопереробки.

Виробництво м'ясних фаршів і сумішей: - ризики втрат вартості: втрати під час заморожування та розморожування, отримання небажаного складу та консистенції; можливості набуття вартості: оптимізація складу суміші завдяки використанню інгредієнтів з нижчою вартістю без зниження якості.

Таблиця 3.3

Капітальні інвестиції для мінімізації ризиків у м'ясопродуктовому ланцюгу

Ланки ланцюга вартості	Ризики втрат або можливості	мін інвестиції, тис. грн	макс інвестиції, тис. грн
Первинна обробка	Холодна контракція	6,94	25,33
	Технологічні втрати маси, побічної продукції	5,67	38,61
	Втрати продукції через бактеріальні фактори	29,67	139,22
	Людський фактор	19,44	36,11
Вторинна обробка	Втрати маси	13,89	21,11
	Втрати через бактеріальні фактори	29,67	139,22
	Людський фактор	25,44	45,72
Виробництво фаршів і сумішей	Втрати при заморожуванні	29,67	139,22
	Небажаний склад і консистенція	23,89	211,11
	Оптимізація структури сумішей	6,67	36,28
Інжекування, маринування, масування	Підвищення маси та термінів зберігання	12,50	78,33
Виробництво ковбас	Втрати через бактеріальні фактори	29,67	139,22
	Втрати при копченні	33,33	142,39
	Зовнішній вигляд продукції	3,83	12,39
Пакування, маркування, фасування	Збільшення термінів зберігання	19,78	38,61
	Втрати маси при зважуванні	3,61	6,83
	Людський фактор	25,11	25,11

Інжекування, маринування, масування: підвищення вмісту вологи у м'ясі, збільшення його маси та подовження термінів зберігання; створення доданої вартості завдяки покращенню якості та зовнішнього вигляду продукції.

При виробництві ковбас існують наступні ризики втрат вартості: вплив бактеріального фактора; втрати через недотримання параметрів копчення.

Для мінімізації ризиків і реалізації можливостей у процесах м'ясопереробки необхідно здійснити капітальні інвестиції в специфічне обладнання. Їх вартість коливається в межах 319-1274 тис. грн, залежно від обсягу виробництва та необхідних технологій. При цьому витрати на будівництво або реконструкцію приміщень не враховувалися.

Функціональна схема формування вартості м'ясної продукції включає такі етапи:

1. Первинна обробка.
2. Вторинна обробка.
3. Виробництво фаршів і сумішей.
4. Інжекткування, маринування, масування.
5. Виробництво ковбас та інших м'ясних продуктів.
6. Пакування.
7. Маркування.

Аналіз технологій для кожного етапу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони виробничих процесів, визначити необхідність інвестицій для подолання ризиків і реалізації можливостей.

Моніторинг ринку обладнання та готової продукції в Україні виявив:

- Основні ризики зниження вартості на кожному етапі ланцюга.
- Можливості для створення доданої вартості.
- Необхідність інвестицій у спеціалізовані активи для дрібно- та великомасштабного виробництва.

Ці дані дозволяють розрахувати доцільність вертикальної інтеграції в ланцюгу формування вартості та створення спеціалізованих виробничих одиниць на різних рівнях. Оптимізація інвестицій та технологій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств у м'ясопереробній галузі.

Відкриття ковбасного цеху на базі ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» є перспективним і обґрунтованим заходом, який спрямований на забезпечення продовольчої безпеки навколишніх сіл. Розглянемо основні аспекти доцільності:

1. Сприяння продовольчій безпеці. Забезпечення доступу до якісних продуктів: Організація місцевого виробництва напівкопчених ковбас дозволить задовольнити потреби жителів навколишніх сіл у доступній м'ясній продукції. Зменшення залежності від зовнішніх постачань: Місцеве виробництво знижує залежність регіону від продукції з інших областей, особливо в умовах логістичних труднощів або криз. Створення стратегічного резерву: Постійне виробництво забезпечить стабільне постачання продуктів навіть у разі перебоїв на ринку.

2. Економічна доцільність. Додаткове джерело прибутку: виробництво ковбас дозволить підприємству диверсифікувати джерела доходів, збільшуючи загальну рентабельність. Оптимізація використання ресурсів: ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО», планує виробництво власної сировини (м'яса), що дозволить знизити витрати на виробництво та логістику. Створення нових робочих місць: Організація ковбасного цеху сприятиме створенню додаткових робочих місць, що позитивно вплине на зайнятість у регіоні.

3. Виробничий потенціал. Денна продуктивність: Запланована потужність у 200 кг напівкопчених ковбас щодня є оптимальною для задоволення потреб місцевого населення та формування невеликого запасу. Гнучкість виробництва: Невелика потужність дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту без значних перевитрат ресурсів. Можливість розвитку: Початковий обсяг виробництва може бути поступово збільшений у разі зростання попиту.

4. Соціальний вплив. Підтримка місцевого населення: Забезпечення доступу до якісної продукції за справедливою ціною сприятиме підвищенню рівня життя у селах. Зміцнення соціального партнерства: Підприємство зміцнить свій авторитет як надійного партнера для місцевої громади, що працює на її благо. Розвиток інфраструктури: Виробничий об'єкт стане додатковим стимулом для розвитку місцевої логістики, транспорту та супутніх галузей.

5. Екологічний аспект. Раціональне використання ресурсів: Виробництво ковбас на базі підприємства дозволить ефективно використовувати відходи м'ясного виробництва, знижуючи екологічне навантаження. Місцеве

виробництво: Скорочення транспортування продукції з інших регіонів зменшить викиди CO₂ .

6. Ризики та їх подолання Ризики низького попиту: Ретельний аналіз місцевого ринку перед запуском проекту дозволить визначити точний обсяг продукції, яка буде реалізована. Конкуренція: Завдяки локальному виробництву та доступу до сировини підприємство може запропонувати продукцію за конкурентними цінами. Невідповідність якості: Інвестиції в сучасне обладнання та дотримання санітарних норм забезпечать високу якість продукції.

В табл. 3.4 наведені прогнозовані показники діяльності ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО».

Таблиця 3.4

Прогнозовані показники діяльності ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» при відкритті ковбасного цеху

Показник	2023 р.	Прогноз на 2025 р.	Темп приросту, %
Вартість отриманої валової продукції всього, у т.ч.:	28324	39324	38,84
на 1 га с-г угідь	40,6	56,3	38,84
на 1 працівника	1770,3	1872,6	5,78
Собівартість отриманої валової продукції	21954,3	28692	30,69
Загальна величина прибутку, у т.ч.:	6369,7	10632	66,92
на 1 га с-г угідь	9,1	15,2	66,92
на 1 працівника	398,1	443,0	11,28
Рівень рентабельності, %	29,01	37,06	8,04 в.п.

У 2025 році очікується зростання вартості отриманої валової продукції на 38,84% у порівнянні з 2023 роком. Це зростання обумовлене розширенням асортименту продукції за рахунок введення ковбасного цеху. Прогнозована вартість продукції на 1 га сільськогосподарських угідь збільшиться до 56,3 тис. грн, що також відповідає темпу приросту 38,84%.

Прогнозоване зростання вартості продукції на 1 працівника у 2025 році складе 5,78%, досягнувши показника 1872,6 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності праці внаслідок автоматизації виробництва та збільшення доданої вартості.

Собівартість продукції зросте на 30,69%, досягнувши 28692 тис. грн у 2025 році. Це зростання пов'язане з додатковими витратами на виробництво ковбасної продукції, включаючи сировину, енергоносії та амортизацію нового обладнання.

Прогнозується зростання загального прибутку на 66,92%, що досягне 10632 тис. грн у 2025 році. Збільшення прибутку свідчить про високу рентабельність нового напрямку діяльності. Прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь також зросте на 66,92%, досягнувши 15,2 тис. грн, що демонструє ефективність використання ресурсів.

Рівень рентабельності підвищиться з 29,01% у 2023 році до 37,06% у 2025 році. Темп приросту рентабельності складе 27,72%, що підтверджує успішність впровадження ковбасного цеху.

Прогнозоване зростання прибутку на одного працівника складе 11,28%, досягнувши 443 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про оптимізацію роботи персоналу та підвищення продуктивності праці.

Відкриття ковбасного цеху в ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» сприятиме значному зростанню фінансових та економічних показників підприємства. Прогнозоване збільшення рентабельності, прибутку та продуктивності свідчить про високу доцільність реалізації цього проекту. Особливо позитивно це вплине на загальний рівень ефективності використання ресурсів підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Організація ковбасного цеху з продуктивністю 200 кг напівкопчених ковбас на день є економічно, соціально та стратегічно доцільною для ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО». Це рішення сприятиме продовольчій безпеці навколишніх сіл, підвищенню економічної ефективності підприємства, створенню нових робочих місць та розвитку регіону. Для успішної реалізації проекту необхідно забезпечити початкові інвестиції, розробити маркетингову стратегію та підтримувати високі стандарти виробництва.

Висновки до розділу 3

1. Запровадження цифрових технологій і автоматизації Smart Farm у тваринництво забезпечує підвищення ефективності, рентабельності та якості продукції. Використання сенсорів, роботів, безпілотників та IoT дозволяє знизити трудомісткість, покращити добробут тварин і забезпечити стійкий розвиток. Автоматизація годівлі, управління мікрокліматом, контролю здоров'я тварин і переробки відходів створює екологічно безпечне середовище.

2. Для забезпечення стабільної роботи ковбасного цеху в умовах ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» необхідно організувати оптимальне поголів'я свиней, яке становить 90 голів на місяць, враховуючи щоденну потребу у 200 кг м'яса. Виходячи з технологічних стандартів, середній вихід м'яса з однієї свині забезпечує безперебійне виробництво. Впровадження концепції Smart Farm дозволяє створити ефективну інфраструктуру для управління свинарством, що включає автоматизовані системи годівлі, моніторинг здоров'я поголів'я, управління мікрокліматом та обробку відходів. Інтеграція сучасних технологій і цифрових систем забезпечує комфортні умови утримання тварин, знижує виробничі витрати та підвищує якість продукції. Розрахунки окупності проекту демонструють високу економічну доцільність: початкові інвестиції у будівництво та обладнання ферми становлять 5 млн грн, річні витрати на утримання – 1,8 млн грн, тоді як річний дохід від продажу м'яса складає 3,6 млн грн. Проект окупується протягом 2,5 років, що свідчить про його перспективність і стратегічну вигоду для підприємства. Впровадження Smart Farm не лише забезпечує стабільну продуктивність ковбасного цеху, а й сприяє підвищенню ефективності виробництва, зменшенню витрат і зміцненню конкурентних позицій ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» на ринку м'ясної продукції.

3. Запланована денна продуктивність у 200 кг напівкопчених ковбас забезпечує стабільний дохід, задоволення попиту на місцевому ринку та підвищення рентабельності підприємства. Згідно з прогнозованими показниками на 2025 рік вартість валової продукції збільшиться на 38,84%., прибуток підприємства зросте на 66,92%, а рентабельність на 8,04 в.п. Ефективність праці

підвищиться, що підтверджується зростанням прибутку на одного працівника на 11,28%.

4. Етапи формування вартості включають первинну і вторинну обробку, виробництво фаршів, інжектування, масування, виробництво ковбас, пакування та маркування. Аналіз існуючих технологій дозволив виділити ризики втрат (холодна контракція, технологічні втрати, бактеріальний фактор) та визначити необхідні капітальні інвестиції для їх мінімізації, які становлять від 319 до 1274 тис. грн. Застосування сучасних методів охолодження (швидке або шокове охолодження) дозволяє знизити втрати маси на 20–30%, забезпечити мікробіологічну безпеку і зберегти товарний вигляд. Інноваційні системи пакування та маркування збільшують терміни зберігання і сприяють кращій впізнаваності продукції.

5. Впровадження Smart Farm створює умови для подальшої автоматизації, використання штучного інтелекту для аналізу даних і управління, що дозволить знизити виробничі витрати і підвищити якість продукції. Поступове розширення виробництва ковбасного цеху у разі зростання попиту забезпечить додаткове збільшення доходів. Впровадження Smart Farm та відкриття ковбасного цеху є стратегічно важливими для підвищення конкурентоспроможності ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО». Для реалізації проекту необхідно забезпечити фінансування, модернізацію інфраструктури, навчання персоналу та розробку ефективної маркетингової стратегії. Підтримка держави та залучення інноваційних підходів сприятимуть забезпеченню стійкого розвитку підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне планування є ключовим елементом управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентоспроможність. У сучасних умовах посилення конкуренції та економічної нестабільності підприємства повинні формувати портфель стратегічних альтернатив для вибору оптимальних рішень. Стратегічне планування базується на таких принципах: порівняння альтернатив, множинність вибору, фінансова доцільність і відповідність поточним стратегіям. Важливими аспектами є оцінка потенціалу підприємства, ризиків та очікуваної прибутковості від реалізації обраної стратегії.

2. Продовольча безпека є важливим фактором для економічної стабільності держави та добробуту населення. Умовах глобальних криз продовольча безпека є ключовою складовою соціально-економічного захисту країни. Продовольча безпека залежить від фізичної та економічної доступності продуктів харчування, стабільності ринків, якості продукції, рівня самозабезпеченості та незалежності від імпорту. Військові дії, економічні кризи, кліматичні умови та інші фактори впливають на рівень продовольчої безпеки, як це видно з прикладу України. Війна в Україні значно вплинула на аграрний сектор, порушивши ланцюги постачання, знизивши посівні площі та експортування продукції. Платформа продовольчої безпеки в умовах воєнного стану стала важливим інструментом для підтримки українських агровиробників та забезпечення потреб населення.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «ДНІПРОАГРО» це виробничо-торговельна компанія, що працює на території Дніпропетровської області. Компанія значною мірою спеціалізується на вирощуванні олійних та зернових культур. За аналізований період ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» не втратило рентабельність, але спостерігається тенденція до зниження. У той же час витрати на оборотний капітал і логістику швидко зросли, що спричинило значні витрати для компанії, а собівартість зросла майже на 165%. Висока ціна готової продукції, наявність ринку збуту попри війну та економія обігових коштів призвели до того,

що підприємство у 2023 році отримало прибуток у розмірі 6369,7 тис. грн, що на 57,7% менше рівня 2021 року. Зі стратегічної точки зору ми бачимо спад економічної активності. Про це свідчить зниження показників рентабельності та норми прибутку на 152,6 та 112,68 в.п. відповідно.

4. Загалом ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» фіксує позитивний розвиток: власний капітал зріс на 32,7% у 2023 році; залишок оборотних коштів збільшився на 21,11%, а грошові активи підприємства зросли на 38,18%. При цьому до позитивних тенденцій можна віднести зниження дебіторської заборгованості на 12,08 %. Це свідчить про активну позицію на ринку та наявність каналів збуту, незважаючи на військову обстановку. Загалом капітал товариства зріс на 4 млн 871 тис. грн або на 16,34%. Це означає, що є фінансові можливості для покриття витрат на розширення діяльності та розробку інвестиційних проектів. Стратегічне планування ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» у воєнний час має бути спрямоване на швидку адаптацію до поточної ситуації.

5. Для забезпечення стабільної роботи ковбасного цеху в умовах ТОВ ВКП «ДНІПРОАГРО» необхідно організувати оптимальне поголів'я свиней, яке становить 90 голів на місяць, враховуючи щоденну потребу у 200 кг м'яса. Виходячи з технологічних стандартів, середній вихід м'яса з однієї свині забезпечує безперебійне виробництво. Впровадження концепції Smart Farm дозволяє створити ефективну інфраструктуру для управління свинарством, що включає автоматизовані системи годівлі, моніторинг здоров'я поголів'я, управління мікрокліматом та обробку відходів. Інтеграція сучасних технологій і цифрових систем забезпечує комфортні умови утримання тварин, знижує виробничі витрати та підвищує якість продукції. Розрахунки окупності проекту демонструють високу економічну доцільність: початкові інвестиції у будівництво та обладнання ферми становлять 5 млн грн, річні витрати на утримання – 1,8 млн грн, тоді як річний дохід від продажу м'яса складає 3,6 млн грн. Проект окупається протягом 2,5 років, що свідчить про його перспективність і стратегічну вигоду для підприємства. Впровадження Smart Farm не лише забезпечує стабільну продуктивність ковбасного цеху, а й сприяє підвищенню

ефективності виробництва, зменшенню витрат і зміцненню конкурентних позицій ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО» на ринку м'ясної продукції.

6. Етапи формування вартості включають первинну і вторинну обробку, виробництво фаршів, інжектування, масування, виробництво ковбас, пакування та маркування. Аналіз існуючих технологій дозволив виділити ризики втрат (холодна контракція, технологічні втрати, бактеріальний фактор) та визначити необхідні капітальні інвестиції для їх мінімізації, які становлять від 319 до 1274 тис. грн. Застосування сучасних методів охолодження (швидке або шокове охолодження) дозволяє знизити втрати маси на 20–30%, забезпечити мікробіологічну безпеку і зберегти товарний вигляд. Інноваційні системи пакування та маркування збільшують терміни зберігання і сприяють кращій впізнаваності продукції.

7. Запланована денна продуктивність у 200 кг напівкопчених ковбас забезпечує стабільний дохід, задоволення попиту на місцевому ринку та підвищення рентабельності підприємства. Згідно з прогнозованими показниками на 2025 рік вартість валової продукції збільшиться на 38,84%, прибуток підприємства зросте на 66,92%, а рентабельність на 8,04 в.п. Ефективність праці підвищиться, що підтверджується зростанням прибутку на одного працівника на 11,28%.

Поступове розширення виробництва ковбасного цеху у разі зростання попиту забезпечить додаткове збільшення доходів. Впровадження Smart Farm та відкриття ковбасного цеху є стратегічно важливими для підвищення конкурентоспроможності ТОВ ВКП «ДНПРОАГРО». Для реалізації проекту необхідно забезпечити фінансування, модернізацію інфраструктури, навчання персоналу та розробку ефективної маркетингової стратегії. Підтримка держави та залучення інноваційних підходів сприятимуть забезпеченню стійкого розвитку підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощенко В. В. Складові та напрямки управління продовольчою безпекою. *Аграрні інновації*. 2023. № 18. С. 222-227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrno_2023_18_33
2. Баранов А.В., Сторчак С.Г. Продовольча безпека як фактор економічної безпеки економіки України в умовах війни. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 75-82.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Беган М.П. Механізми забезпечення продовольчої безпеки на місцевому рівні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4. С. 312–319. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2023_4_40
5. Бокій О. В. Методичний підхід до оцінки продовольчої безпеки в регіонах України. *Продовольчі ресурси*. 2022. Т. 10, № 19. С. 191-199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2022_10_19_24
6. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
7. Варава О.В. Продовольча безпека як важливий індикатор конкурентоспроможності національної економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 5(2). С. 77-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5\(2\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5(2)__12)
8. Веселов Є.В., Щербакова І.Л., Левченко І.С. Інноваційні технології у тваринництві та ефективність впровадження концепції Smart Farm. *Таврійський науковий вісник. Сільськогосподарські науки*. 2019. Вип. 109(2). С. 15-20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnveconn_2019_109\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnveconn_2019_109(2)__5)
9. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
10. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.

- 11.Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
- 12.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
- 13.Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
- 14.Данилишин Б.М., Громоздова Л.В., Маляревський В.М., Рвач А.М., Тітов В.В. Прогнозування очікуваних ризиків продовольчої безпеки в контексті публічного управління. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 29. С. 27-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2022_29_5
- 15.Замлинський В.А. Структурні перетворення галузі тваринництва в контексті глобальної продовольчої безпеки. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 22-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2019_4_5
- 16.Заходим М.В. Критерії формування потенціалу ринку продукції тваринництва. *Агросвіт*. 2023. № 5-6. С. 74-85.
- 17.Заходим М.В. Сучасний стан розвитку ринку продукції тваринництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_43
- 18.Ібатуллін М.І., Свиноус І.В., Хахула Б.В., Свиноус Н.І. Розвиток кооперативних зв'язків в свинарстві, як основи інноваційного розвитку галузі та продовольчого забезпечення країни. *Агросвіт*. 2022. № 20. С. 30-36.
- 19.Іщенко Я.П., Вишинська А.Ю. Сучасний стан молочного скотарства в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_53
- 20.Каїра Л. Г. Продовольча безпека: оцінка сучасного стану. *Інтелект XXI*. 2023. № 1. С. 16-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2023_1_5
- 21.Канівець Х.О., Коробченко А.О., Проценко С.В., Работинський А.М., Левченко М.В. Тенденції розвитку галузі тваринництва в умовах цифрової трансформації. *Таврійський науковий вісник. Сільськогосподарські науки*. 2021. Вип. 121. С. 133-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnveconn_2021_121_21
- 22.Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.

- 23.Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
- 24.Кваша С.М., Вакуленко В.Л. Теоретичні основи продовольчої безпеки в умовах сьогодення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4. С. 419–428. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2023_4_57
- 25.Кобеля-Звір М.Я. Гранти для переробної галузі як інструмент її розвитку в умовах війни та повоєнний час. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 28. С. 47-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2023_28_9
- 26.Коваленко О.В., Бокій О.В. Засоби підтримки населення України для забезпечення продовольчої безпеки в умовах сучасних викликів. *Вісник аграрної науки*. 2023. № 11. С. 77-86.
- 27.Коваленко О.В., Ященко Л.О. Оцінка регіональної продовольчої безпеки України на засадах сталого розвитку. *Продовольчі ресурси*. 2022. Т. 10, № 18. С. 228-236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2022_10_18_24
- 28.Ковальова О.М., Ралкова К.С. Виробничий потенціал галузі тваринництва України: аналіз стану та перспективи розвитку у післявоєнний період. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 2. С. 13-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2022_27_2_4
- 29.Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
- 30.Колоша В.П. Теоретичні підходи до інтенсифікації виробництва продукції скотарства в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24. С. 47-52.
- 31.Копитець Н.Г., Волошин В.М. Розвиток скотарства в кризових умовах. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 64-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есuпарк_2023_1_7
- 32.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 33.Лаврук О.В. Модель інкрементального процесу державного регулювання розвитку галузі тваринництва. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 2. С. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2019_2_16

- 34.Лобунець Т.В., Погребицький М.Л., Сіра Е.О. Особливості досягнення належного рівня продовольчої безпеки України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_13
- 35.Ломако К.П., Пелих Н.Л. Інноваційні шляхи розвитку свинарства. *Таврійський науковий вісник. Сільськогосподарські науки*. 2018. Вип. 100(1). С. 177-183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnveconn_2018_100\(1\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnveconn_2018_100(1)_29)
- 36.Лояніч В.О. Формування продовольчої безпеки України в умовах євроінтеграції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2. С. 90-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2023_2_8
- 37.Людвенко Д. В. Місце обліку тваринництва у забезпеченні продовольчої безпеки України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 2. С. 222-227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_2_39
- 38.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 39.Мартинець В.В., Опанасюк Ю.А., Самодай В.П. Криза та продовольча безпека: виклики воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 7. С. 38-45.
- 40.Мельниченко С.Г., Богадьорова Л.М. Дослідження просторово-часових особливостей розвитку тваринництва України. *Людина та довкілля. Проблеми неоекології*. 2022. Вип. 38. С. 62-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ltd_2022_38_8
- 41.Менеджмент і адміністрування: підручник для магістрів. Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц.А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запужляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с.
- 42.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 43.Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.

44. Моголівець О. Проблеми продовольчої безпеки у воєнний час. *Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств»* (29-30 квітня 2024 р., м. Дніпро), Дніпро, 2024. с. 42-44
45. Моголівець О.А. Продовольча безпека територіальної громади. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції.*, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 41-42.
46. Мордовцев О.С., Аванесова Н.Е., Колодяжна Т.В. Система механізмів реалізації стратегічних пріоритетів у продовольчій сфері як інструмента зміцнення національної економічної безпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_11_4
47. Москаленко В.А., Колоша В.П. Економічна складова в галузі тваринництва як чинник формування сталого розвитку у контексті сільських територій. *Збалансоване природокористування*. 2020. № 4. С. 91-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zp_2020_4_12
48. Музика П.М., Минів Р.М., Гірняк К.М. Тенденції розвитку м'ясного тваринництва в контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Економіка АПК*. 2017. № 7. С. 15-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_7_4
49. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
50. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
51. Нестерчук А.І. Теоретичні та організаційно-економічні засади формування продовольчої безпеки із урахуванням глобальних викликів. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 44-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2022_24_9

52. Нечипоренко О.М., Людвенко Д.В. Проблеми та перспективи розвитку галузі тваринництва в умовах повоєнного періоду. *Агросвіт*. 2022. № 22. С. 24-32.
53. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
- Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
54. Павленко О.С., Моголівець О.А. Виклики для управління продовольчими ресурсами в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. №19, 89-96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19>
55. Павловська І.Г. Розвиток підходів до трактування поняття «продовольча безпека». *Проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 52-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2022_3_8
56. Патицька Х. О. Продовольча безпека в умовах війни: проблеми та шляхи забезпечення в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. Вип. 2. С. 43-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2023_2_8
57. Перегуда Ю.А. Концепції конкуренції як ключова складова наукового забезпечення формування конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2. С. 17-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_2_5
58. Підтереба М.О. Перспективи використання комп'ютерних програм для пошуку оптимізованих технологічних рішень у свинарстві. *Свинарство*. 2022. Вип. 77-78. С. 117-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/svun_2022_77-78_12
59. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

- 60.Солона О.В., Скоромна О.І., Огороднічук Г.М. Застосування цифрових технологій у галузі тваринництва. *Техніка, енергетика, транспорт АПК*. 2023. № 4. С. 43-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tetapk_2023_4_7
- 61.Стеців І. Міжнародний досвід застосування та розвитку економічного механізму державного управління продовольчою безпекою. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2024. Vol. 10, № 1. С. 96-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2024_10_1_7
- 62.Суліменко Л.А., Малюга Н.М., Русак О.П. Обліково-аналітичні аспекти розвитку тваринництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_13
- 63.Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
- 64.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 65.Ткаченко О.С., Полтавець К.В. Удосконалення внутрішнього контролю готової продукції тваринництва. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 141-147.
- 66.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
- 67.Франчук В.І., Мельник С.І., Гобела В.В., Курляк М.Д. Продовольча безпека: трансформація засад забезпечення. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_3
- 68.Хаєцька О.П., Лояніч В.О. Забезпечення продовольчої безпеки України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_49
- 69.Халін С., Пшеняк П., Смоляр В. Огляд та систематизація факторів, які впливають на якість продукції свинарства. *Техніко-технологічні аспекти розвитку та випробування нової техніки і технологій для сільського*

- господарства України*. 2022. Вип. 30. С. 187-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttar_2022_30_21
- 70.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
- 71.Шевченко О.А. Екологічна та продовольча безпека як складові забезпечення економічної безпеки України у стратегічному форматі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 68. С. 110-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_68_20
- 72.Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 73.Шморгун Л.Г. Виклики воєнного часу для виробників сільськогосподарської продукції як ключових суб'єктів внутрішнього продовольчого ринку із гарантування продовольчої безпеки країни. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2023. № 31. С. 60-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2023_31_8
- 74.Шубалий О.М., Косінський П.М. Тенденції та державні стимули розвитку переробної промисловості на базі природно-ресурсних видів економічної діяльності у регіоні. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2022. № 12. С. 16-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod_2022_12_5
- 75.Шуст О.А., Свиноус І.В., Ібатуллін М.І., Сіра Ю.В., Артимонова І.В. Організаційно-економічні засади функціонування молочного скотарства в умовах воєнного стану в Україні. *Продовольчі ресурси*. 2023. Т. 11, № 20. С. 265-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2023_11_20_28