

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр**

Здобувач

Тимофій МАЛОВИК

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

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри менеджменту і права,
 д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

МАЛОВИКУ ТИМОФІЮ ВОЛОДИМИРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегічного управління розвитком аграрного підприємства в умовах динамічного середовища»

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

2. Термін подання здобувачем роботи: 02.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: форми фінансової звітності товариства за роки досліджень, програми, плани, організаційні та установчі документи, регламенти, договори.

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

1. Теоретико-методичний характер підходів до стратегічного управління зі зростання агробізнесу в особливих умовах динамічного середовища.

2. Діагностичні дослідження впливу динамічного середовища на стан управлінської системи фермерського господарства.

3. Економіко-організаційне обґрунтування доцільності впровадження стратегічних засад управління процесами в діяльності фермерського господарства.

Висновки і пропозиції

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

Базові види стратегій розвитку агробізнесових структур

Концептуальні принципи стратегічного управління агрокомпаніями

Схема структурно-логічного упорядкування послідовності етапів управління розвитком агробізнесу

Узагальнення СУЗ аграрних підприємств методом SWOT

Механізм управління розвитком агропідприємства

Механізм стратегічного управління розвитком агропідприємства

Аналітичне вирівнювання прибутку та річних витрат праці

Аналітичне вирівнювання виробництва валової продукції в розрахунку на 100 га с/г угідь та одного середньорічного працівника

Схема-матриця БКГ з аналізу агропродукції ФГ «АГРОІНТЕР»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 15.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи, об'єкту дослідження. Складання завдання, плану роботи та графіків виконання.	Лютий 2024 року	
2.	Вивчення теоретичних, практичних підходів до стратегічного управління зі зростання агробізнесу в особливих умовах динамічного середовища. Виконання робіт по Розділу 1.	Березень, квітень, травень 2024 року	
3.	Дослідження та аналіз впливу динамічного середовища на стан управлінської системи фермерського господарства. Виконання робіт по Розділу 2.	Червень, липень, серпень 2024 року	
4.	Економічно-організаційне обґрунтування впровадження стратегічних засад управління процесами в діяльності фермерського господарства під впливом динамічного середовища.. Виконання робіт по Розділу 3.	Вересень – 2024 року	
5.	Робота з висновками, рекомендаціями	Листопад 2024 року	
6.	Оформлення виконаної кваліфікаційної роботи, збір відповідних документів	Листопад 2024 року	
7.	Підготування доповіді, ілюстративного матеріалу, презентації до захисту роботи	Грудень 2024 року	
8.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Грудень 2024 року	
9.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2024 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Тимофій МАЛОВИК

Керівник роботи

_____ (підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення стратегічного управління розвитком аграрного підприємства в умовах динамічного середовища»

Кваліфікаційна робота містить: 76 с., 10 рис., 19 табл., 5 додатків, 52 літературних джерела.

Об'єкт дослідження становлять управлінські процеси, котрі визначають розвиток підприємства агробізнесу у стратегічному майбутньому.

Предмет дослідження набір чинників, котрі здійснюють вплив на розробку й введення в дію стратегічних планів зростання діяльності сільськогосподарського підприємства.

Метою роботи є генерація й обґрунтування оптимальної відновлювальної стратегії розвитку аграрного підприємства в особливих умовах динамічного середовища

Методи дослідження: методи порівняння, загального аналізу, системно-логічний аналіз, аналітичне групування, побудова трендів, динамічні ряди, кореляційно-регресійний аналіз, метод аналізу БКГ, SWOT, метод економіко-математична оптимізація.

Виявлено основні передумови для формування стратегічних орієнтирів менеджменту аграрних підприємств у контексті динаміки системної кризи. Узагальнено теоретичні засади визначення перспектив розвитку агробізнесу як у період воєнних викликів, так і після їх завершення. Сформульовано вагомі напрями стратегічного управління в агробізнесі, що забезпечують адаптацію до сучасних турбулентних умов. Проаналізовано поточну систему управління виробничими стратегіями, враховуючи економічні та організаційні особливості функціонування досліджуваного фермерського господарства. Запропоновано вдосконалені методи планування виробництва із застосуванням функціональних, статистичних та стратегічних підходів. До відновлювальних бізнесових стратегій включено рішення, спрямоване на підвищення технологічного потенціалу вирощування культур. Рекомендовано оновити виробничу стратегію через оптимізацію посівних площ, інтеграцію льону олійного до сівозміни, а також зменшення посівних площ під соняшником. Розроблені пропозиції з оптимізації рішень у рослинництві реалізовано в операційній стратегії фермерського господарства «АГРОІНТЕР», що сприяло покращенню ефективності його управління виробництвом.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Стратегічне управління, розвиток агробізнесу, динамічне середовище, стратегії, оптимізація виробництва

KEYWORDS

Strategic management, agribusiness development, dynamic environment, strategies, production optimization

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗІ ЗРОСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ	9
1.1. Роль стратегічних підходів до управління агробізнесом	9
1.2. Характеристика стратегічного потенціалу для управління розвитком агробізнесу в особливих умовах функціонування	14
1.3. Особливості впровадження стратегічних засад менеджменту розвитку агробізнесу у воєнний час й повоєнному періоді	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТАН УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «АГРОІНТЕР»	29
2.1. Характеристика управління економікою фермерського господарства	29
2.2. Вивчення статистичних тенденцій стану економічної системи господарства	37
2.3. Дослідження компонентів стратегічного управління господарством	43
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «АГРОІНТЕР»	50
3.1. Пропозиції з впровадження стратегічного рішення для оптимізації бізнес-процесів виробництва фермерського господарства	50
3.2. Рішення з дизайну стратегій диверсифікаційної діяльності господарства	56
3.3. Оцінка ймовірних ефектів діяльності господарства від рекомендованих стратегічних рішень	62
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Агробізнес України в умовах військової агресії РФ стикається з численними викликами, зумовленими необхідністю забезпечення виживання через пошук резервів для стратегічного відновлення. Тривалість війни супроводжується значними втратами в людських, матеріальних, економічних та соціальних аспектах. Зростає руйнівний вплив бойових дій на головні об'єкти аграрного виробництва: земельні ресурси, технічні засоби, транспортну, енергетичну та складську інфраструктуру. Особливо це актуально до регіонів, наближених до лінії фронту, поглиблюються проблеми з земельними угіддями, на котрих стає неможливим вирощування сільськогосподарських культур. Обумовлено це або замінуванням або нерівністю поверхні полів через вирви, що утворились шляхом потрапляння снарядів або їх решток.

Визначено, що на початок 2024 року понад 5 млн га орних земель не можуть бути використаними. Крім того, втрачено понад 19,3 % посівних площ, що змушує аграріїв переглядати структуру посівів [20]. Забруднення повітряного середовища, земельних і водних ресурсів продовжується через залишки паливно-мастильних матеріалів пошкодженої військової техніки, боєприпасів та складів мінеральних добрив. Тобто агропідприємства повинні інтегрувати до своєї стратегії заходи для забезпечення екологічної, пожежної, хімічної безпеки. Водночас залишаються й проблеми із застарілою техніко-технологічною базою через обмеженість власних фінансових ресурсів. Інфляційні процеси, викликані значним подорожчанням матеріально-технічних ресурсів, а також різке зниження купівельних цін, призводять до зростання собівартості агропродукції та залежності від низької ціни.

Встановлено, що в таких умовах агробізнес України потребує розробки комплексної стратегії відновлення. Тобто орієнтир має бути на відновлення посівних площ, забезпечення стабільних логістичних шляхів, підтримку економічної стійкості підприємств, залучення фахівців та відновлення кадрового

потенціалу. Вказані заходи сприятимуть адаптації аграрного сектора до поточних викликів і забезпеченню його функціонування навіть в умовах тривалої кризи.

Окреслений стан справ викликає суттєві негаразди в розвитку агробізнесу, руйнують перспективи та виступають загрозливим чинником для продовольчого забезпечення країни. З огляду на серйозні виклики, включаючи військову агресію, заглиблення економічно-соціальної кризи, виникає необхідність розробки стратегічних напрямів розвитку аграрної галузі. Пріоритетними є впровадження комплексних управлінських рішень, що передбачають створення аграрних екосистем із урахуванням факторів макро- та мікросередовища сільських територій. Процес стратегічного управління базується на формуванні адаптивної системи менеджменту агропідприємств із використанням інструментів стратегічного аналізу та планування.

За роки війни науковці дійшли до висновків, що виживання аграрних компаній тісно пов'язане з ефективним управлінням виробничими ресурсами та можливостями підприємства. Доведено, що саме такий підхід дає змогу керівникам агропідприємств досягти стратегічних цілей і забезпечити економічний результат [23]. Однак вирішення цього питання є складним, оскільки охоплює широкий спектр ресурсів і враховує постійно змінюваний вплив середовища. Фактор війни вимагає пріоритетної адаптації сільськогосподарських підприємств до особливих умов. Керівникам аграрного бізнесу необхідно й надалі культивувати гнучкі, адаптивні властивості та бути стійкими в турбулентному середовищі при управлінні ресурсами. Особливої уваги потребує запровадження власних систем самозабезпечення, зокрема, альтернативна енергетика, розбудова переробки, робота під попередньо укладені договори замовлення тощо. Тобто розробка та коригування планів з оптимізації ресурсного забезпечення для реалізації бізнес-ідей як стратегічно-орієнтованого вектору виходить в пріоритет. Таким чином, пошук та управління можливостями аграрних підприємств в особливих умовах турбулентного середовища першочергове завдання в площині досягнення ефективності.

В тому числі всі більшої актуальності набуває залучення цифрових оптимізаційних моделей, котрі допомагають в аналізі та прогнозування агровиробничих, логістичних, маркетингових моделей. Одночасно недостатній практичний досвід стратегічного управління в умовах війни підкреслює необхідність проведення подальших досліджень.

Актуальність роботи пояснюється й потребою у підвищенні міцності аграрних підприємств на тлі змін у зовнішньому середовищі. Зважаючи на складнощі, що тривають у динамічному бізнес-середовищі, тематика дослідження кваліфікаційної роботи зумовлена нагальними потребами агровиробників у плануванні стратегій розвитку в особливих умовах господарювання.

Наукова новизна полягає у розробці стратегічно-орієнтованих планів із залученням технологій і оптимізацією агровиробництва. У дослідженні представлено способи розробки стратегій виробничо-комерційної діяльності за прикладом конкретного агропідприємства, що підтверджує його практичну значущість.

Метою роботи є обґрунтування окреслень стратегій для підвищення результативної діяльності фермерського господарства «АГРОІНТЕР».

Завданнями дослідження для досягнення мети виявились:

1) Опрацювання наукових доктрин зі стратегічного управління агробізнесом в особливих динамічних умовах функціонування.

2) Оцінка процесів формування економіки та організації діяльності фермерського господарства, що працює в умовах невизначеності.

3) Прогнозовано прогресування результативності показників діяльності фермерського господарства завдяки розробленим новаціям в сфері стратегічного управління.

Об'єкт дослідження – процес розробки стратегічно-орієнтованих планів задля розвитку та зміцнення менеджерської системи агропідприємства.

Предмет дослідження – основи теорії, методології та аспекти практики зі стратегічних засад успішного управління агробізнесом за особливих умов динамічного середовища.

Практична значущість результатів дослідження відображена у запропонованих стратегічно-орієнтованих рішеннях для посилення позицій фермерського господарства в динамічному бізнесовому середовищі.

У дослідженні застосовано **методи** аналізу, зокрема кореляційно-регресійний, трендовий, БКГ-аналіз, SWOT-аналіз, прогнозування та моделювання.

Джерелами інформації слугували дані звітності агропідприємства, контракти та нормативні документи.

Апробація результатів досліджень відбулася шляхом виступів на наукових конференціях, включаючи Інтернет-конференцію Дніпровського державного аграрно-економічного університету, де опубліковано тези доповідей. Зокрема, прийнято участь у III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», що відбулася 03-04 жовтня 2024 року. Тема доповіді «Стратегічні перспективи розвитку агробізнесу». Взято участь у XII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції викладачів, молодих вчених і студентів «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», котра відбулася 08-09 листопада 2024 року. За результатами опубліковано тези доповіді на тему «Особливості стратегічного розвитку агробізнесу в умовах динамічного середовища».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗІ ЗРОСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ

1.1. Роль стратегічних підходів до управління агробізнесом

У турбулентному середовищі, в межах яких функціонують агропідприємства, стратегічне мислення визнається єдиним дієвим підходом до їх управління. Водночас стратегія розглядається з двох концептуальних перспектив: філософської та організаційно-управлінської. Стратегія, як система ретельно спланованих і цілеспрямованих дій, орієнтована на вибір класичних напрямів існування в динамічних умовах агробізнесових одиниць. Водночас формування системи концептуальних пріоритетів прийняття стратегічно-орієнтованих рішень з досягнення стабілізації та стійкості реалізується через її організаційно-управлінську концепцію.

Вчені зауважують, що розробка стратегії, переважно передбачає грамотний вибір специфікованих підходів та створення на їх базі стратегічної унікальності агрокомпанії, котра обумовлюється філософською концепцією її діяльності. Деякі експерти стверджують, що саме окреслена складова лежить в основі успіху стратегічних пріоритетів підприємства [23, 24]. Тобто «філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства та асоціює її з цілями, цінностями, пріоритетами і напрямками розвитку підприємства». Тобто концепція, на думку вчених, слугує основним дороговказом у процесі стратегічного мислення й прийняття управлінських рішень. В тому числі вона повинна визначати перспективні напрямки розвитку агробізнесу, брати до уваги перелік концептуальних факторів, які підкреслюють його соціальну значущість. У межах цієї концепції розробка стратегії передбачає, насамперед, визначення місії агропідприємства та його стратегічних цілей. При цьому місію потрібно окреслювати у ракурсі чіткої сформульованої причини існування, довгострокового спрямування на певний вид діяльності з визначення місця на

ринку. Водночас повинна бути й деталізація статусу агрокомпанії, щоб забезпечити орієнтири з визначення цілей і стратегій на різних рівнях управління.

Вченими зазначено, що при опрацювання стратегічних векторів агробізнесу слід користуватися трьома складовими:

- 1) опис потреб споживачів, котрі в змозі задовольнити агрокомпанія;
- 2) визначення цільового ринкового сегменту;
- 3) технології, відповідно до яких і відбувається аграрне виробництво [36].

Наразі саме технології є важливими для продовження функціонування агробізнесових одиниць, зміни в них в бік інноваційності дозволяють формувати бажану результативність особливо за умов турбулентності.

На основі місії та позиції агропідприємства у зовнішньому середовищі формується система його стратегічних цілей. Згідно із сучасною неокласичною економічною теорією, головною стратегічною метою агропідприємства залишається досягнення конкурентної норми прибутку на вкладений капітал. Основним критерієм ефективності виступає максимізація прибутку, а формою раціональності: вибір найкращого варіанту серед доступних альтернатив [37]. Однак концепція максимізації прибутку не відповідає на численні питання реального агробізнесу, особливо в контексті війни. Нині оцінка може різнитися, з одного боку важливим є задовольнити продовольством нагальні потреби країни. З іншого потрібно акцентувати увагу на якість та привертати іноземні канали збуту до укладання перед замовлень. Для останнього без розробки системи якості агропродукції, котра б відповідала вимогам міжнародних сертифікатом, не можливо сформувати партнерські ефективні взаємовідносини. Тому варто у стратегічних підходах до управління агробізнесом сфокусувати увагу на зростаючій потребі в розвитку виробничих потенціалів із залученням інновацій.

Як зазначають вчені, результативне управління стратегічного характеру агропідприємствами за війни передбачає опанування технологіями задля їх системної адаптації, щоб збільшити виробничий потенціал [40]. Тому стратегічним підходом може стати окреслення економічно доцільних виробничих

рішень з цифровими елементами та своєчасне впровадження до виробничих програм, щоб забезпечити стійкість агрокомпаній.

Узагальнюючи підходи теоретиків стратегічного менеджменту агробізнесу можливо сформувати кластери базових найбільш відомих стратегій зростання (рис. 1.1.).

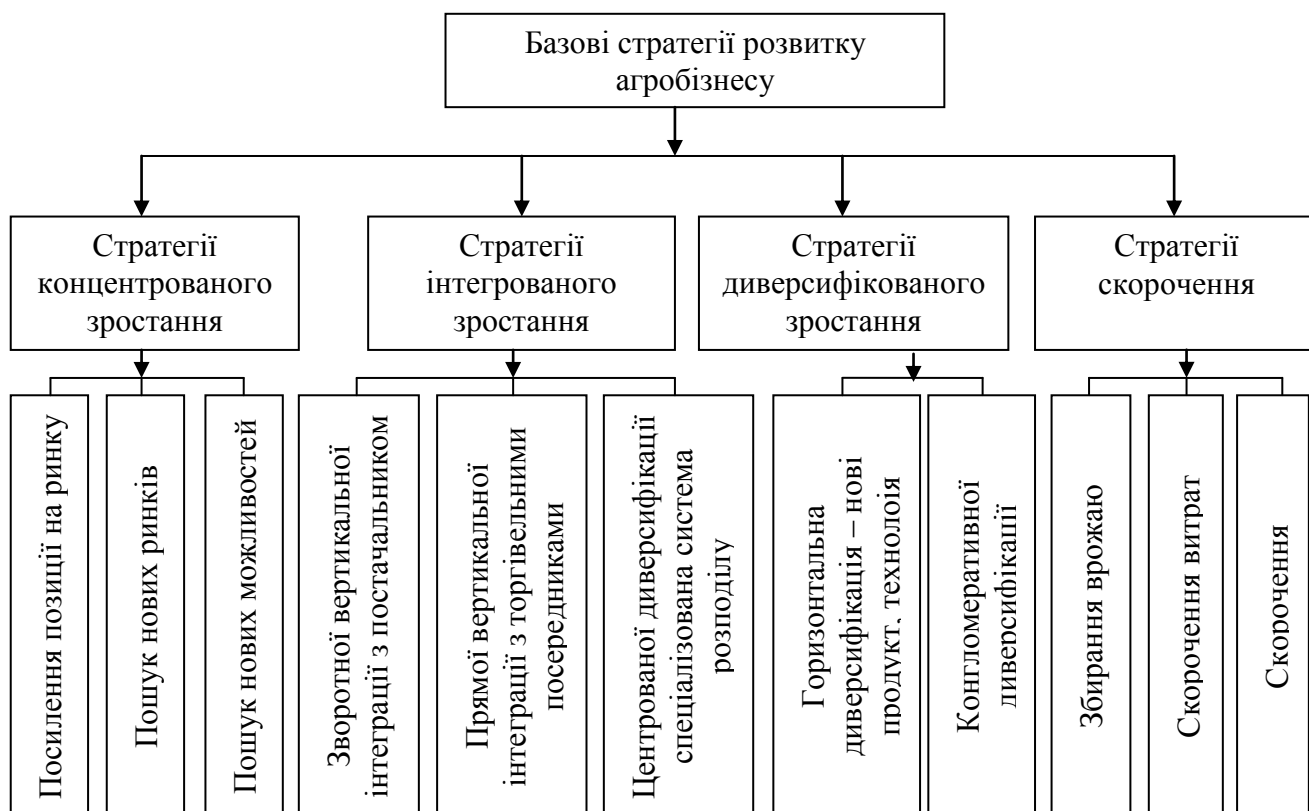


Рис. 1.1. – Базові види стратегій розвитку агробізнесових структур

Складено за джерелами [28, 41, 49].

Узагальнюючи наведені кластери стратегій, встановлено їх націленість на продукт, технологія, галузь та положення в межах ринкового регіонального принципу. Тоді шляхи розвитку впровадження зазначених стратегій може полягати або в площині зростання або ліквідації.

Щодо визначення категорії стратегічного управління, вчені погоджуються, що переважно це динамічний процес, котрий спирається на потенціал агропідприємства, орієнтований на досягнення довготривалих переваг на ринку. Такий процес передбачає своєчасне коригування цілей діяльності відповідно до

змін у динамічному середовищі завдяки інноваційному підходу, зростанню масштабів операцій, реструктуризації або антикризовому управлінню.

Встановлено, що «головною метою впровадження стратегічного управління є необхідність забезпечення безперервного та сталого розвитку підприємства в динамічних умовах зовнішнього середовища» [23]. Крім того можливо забезпечувати виконання стратегічних планів для досягнення тривалих переваг на ринку, орієнтуючись на новітні засоби в агровиробництві і технології. Водночас стратегічне управління агрокомпанією представляє собою, як стверджує переважна частина науковців, концепцію, яка включає найбільш вагомні риси:

1) Засновується на поєднанні теоретичних підходів до управління, таких як системний і ситуаційний аналіз, цільове й інноваційне управління, розглядаючи підприємство як відкриту соціально-економічну систему. Однак використання лише однієї концепції не забезпечує необхідних результатів у довгостроковій перспективі.

2) Фокусується на вивченні умов, у яких функціонує агропідприємство, що дозволяє створювати системи стратегічного управління, котрі відповідають конкретним умовам діяльності та особливим умовам функціонування.

3) Акцентує увагу на зборі й аналізі стратегічної інформації. Використання такої інформації для ухвалення рішень допомагає зменшити невизначеність та визначити послідовність дій, необхідних для трансформації агропідприємства.

4) Дозволяє прогнозувати наслідки ухвалених рішень, сприяючи оптимальному розподілу ресурсів, налагодженню комунікацій і формуванню стратегічної поведінки сільськогосподарських працівників.

5) Передбачає використання методів і інструментів розвитку підприємств, таких як стратегічне планування, «дерево цілей», проекти, програми та контроль.

6) Сприяє функціонуванню підприємства у стратегічному режимі, забезпечуючи його довготривалу стійкість.

На підставі вивчення стратегічних поглядів на процеси управління агрокомпаніями в періоди турбулентності виявлено дотримання принципів такого рахунку (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. – Концептуальні принципи стратегічного управління агрокомпаніями

Складено за джерелами [3, 6, 15].

При дотриманні принципів, зведених до схеми 1.2., стратегічне управління агрокомпаніями, на думку науковців, видається більш досконалим та адаптивним особливо в умовах непередбачуваності та зростання тривожності середовища. Його особливості залежать від низки факторів, таких як галузева специфіка, розмір організації, рівень спеціалізації, виробничий потенціал, наявність науково-технічної бази, кваліфікація персоналу, а також інформаційне забезпечення. Як зазначають вчені зазначені аспекти впливають на підхід до розробки і впровадження стратегії розвитку агробізнесу. Таким чином процес стратегічного

управління розвитком має бути універсальним щодо певних ситуацій, тому і підходи до створення стратегій можуть бути комбінованими.

1.2. Характеристика стратегічного потенціалу для управління розвитком агробізнесу в особливих умовах функціонування

Концептуально управління стратегічним розвитком агропідприємства, як зазначають вчені, формується на базі встановлення чітких цілей діяльності для забезпечення довгострокового процесу управління. Наразі на основі цілей розробляють стратегії їх досягнення з урахуванням пріоритетних зовнішніх/внутрішніх факторів, а також контролюють виконання планів розвитку, котрі постійно оновлюються та коригуються. Вчені згодні, що стратегічне управління розвитком залишається багатограним формальним процесом, котрий охоплює дії, спрямовані на створення й впровадження найбільш результативних стратегій [23]. Наразі стратегії тільки тоді вважаються ефективними, коли слугують гармонізації взаємодії між внутрішнім станом підприємства та зовнішнім середовищем.

Для управління розвитком агробізнесових структур, як вважають науковці, необхідно дотримуватись таких постулатів:

1) Збір й аналітика інформаційних баз даних, а також інтерпретація отриманої інформації, що буде знижувати рівень невизначеності при прийнятті стратегічних рішень та спрямовувати дії агропідприємства.

2) Враховувати вплив ухвалених рішень. Стратегічне управління передбачає розробку методів впливу на ситуацію шляхом оптимального розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків і стратегічної поведінки персоналу.

3) Використання інструментів і підтримки розвитку, що полягає у постановці цілей, побудові «дерева цілей», розробці стратегій, формування стратегічних планів, програм і системи контролю.

Для аналізу складових стратегічного управління зростанням (СУЗ) агробізнесу найкраще слугує узагальнена структурно-логічна схему послідовності етапів (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Схема структурно-логічного упорядкування послідовності етапів управління розвитком агробізнесу

Складено за джерелами [6, 8, 36].

Встановлено, що ув'язування компонентів СУЗ розпочинається з генерації місії, окреслення концепції розвитку, альтернативних варіантів, контролю внутрішніх/зовнішніх чинників та проектування системи цільових орієнтирів. Після цього необхідно деталізувати цільові критерії та довести до операційної діяльності агробізнесу. Разом з тим це потребує розробки комплексу з досягнення цілей згідно етапів зростання та подальшого впровадження з перерозподілом організаційних ресурсів. Останні кроки впливають на процеси розроблення,

оцінювання й аналітики альтернатив розвитку, використання можливостей та результатів порівняння факту з планом, щоб удосконалити СУЗ шляхом нейтралізації недоліків.

Деякі експерти погоджуються, що для формування бази СУЗ враховуючи динаміку у змінах процесів слід дотримуватись таких етапів:

1) Визначення стратегічного бачення майбутнього агропідприємства та напрямів його розвитку.

2) Трансформація стратегічного бачення та місії у вимірювані цілі та завдання.

3) Розробка стратегій для досягнення запланованих результатів.

4) Ефективна реалізація розроблених стратегій.

5) Оцінка досягнутих результатів, перегляд довгострокових цілей і коригування стратегій з урахуванням змін у середовищі, нових можливостей і накопиченого досвіду.

Сучасна практика передбачає застосування різноманітних методів стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Найбільш поширеними є: SWOT-аналіз для встановлення стратегії на підставі оцінювання підприємства зовні і внутрішньо. Для макро оцінки краще слугує PEST-аналіз, так як дозволяє дослідити низку вагомих чинників, що впливають на стратегію агропідприємства. Більшої уваги останнім часом надають математичним точним методам оптимізації, моделювання програмними продуктами, частіше за все вони спрацьовують коли потрібно визначити кращу альтернативу. Серія економіко-статистичних методів дозволяє раціонально визначити закономірності, зв'язки макро- та мікроекономічних показників для подальшої аналітики [35].

Встановлено, що ефект від стратегічного управління в агропродовольчій галузі залежить від ретельного аналізу всіх доступних варіантів стратегій. Для цього необхідно застосовувати відповідні інструменти стратегічного аналізу, що дозволяють обрати найбільш оптимальну стратегію, адаптовану до особливостей підприємства. У разі комбінування слабких позицій підприємства з можливостями зовнішнього середовища, доцільно зосередити увагу на вдосконаленні процесів

реалізації продукції та приведенні її характеристик у відповідність до сучасних стандартів. Найвні вразливості та ризики макросередовища вимагають впровадження технологічних інновацій, розширення асортименту продукції та одночасного підвищення її якісних характеристик. У результаті заходів, на думку вчених, стратегія підприємства буде спрямована на покращення економічної діяльності, прийняття технологічно вивірених рішень, що реалізуються через формування кооперативних зв'язків.

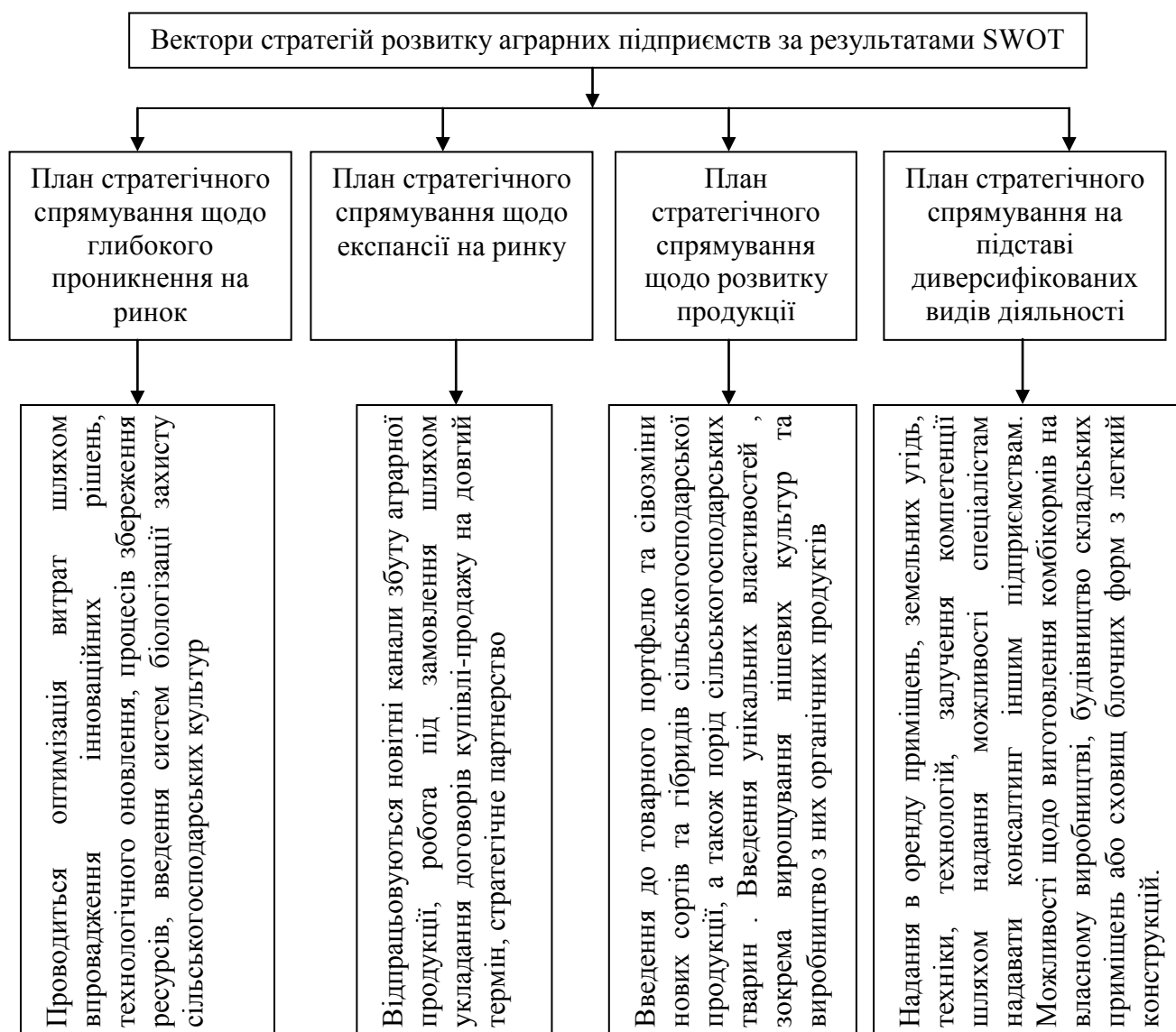


Рис. 1.4. Узагальнення СУЗ аграрних підприємств методом SWOT

Складено за джерелами [35, 41, 49].

Доведено, що аспекти СУЗ необхідно досліджувати комплексно та системно. Велику увагу потрібно фокусувати на фінансово-економічних аспектах

системи управління, як-от фінансових показниках як-от: коефіцієнти платоспроможності, покриття, ліквідності. Як зазначають науковці, стабільність фінансового стану аграрного підприємства залежить від його ділової активності [35]. Оцінюють за такими критеріями: терміни погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, коефіцієнти обігу активів, боргів, матеріальних запасів, а також показник фондівіддачі. Особливої уваги потребує аналіз рентабельності агропідприємства, що має проводитися в динаміці. До таких показників належать рентабельність активів, власного та позичкового капіталу, коефіцієнти валового доходу, рентабельності реалізації продукції та собівартості її виробництва. Для стабілізації фінансово-економічного стану підприємства важливо оптимізувати структуру капіталу, зокрема за рахунок залучення державної допомоги та підтримки міжнародних партнерів. Вкладення коштів актуальне на реалізацію технічних і технологічних рішень, особливо цифрового напрямку, що покращать фінансову стійкість у довгостроковому напрямі. Також рекомендовано перерозподіл коштів між основним та оборотним капіталом, зокрема збільшення мобільності останнього.

Встановлено, що агропідприємства потребують оптимізації фінансових ресурсів та залучення цифрових елементів у виробничі процеси. Точне землеробство та інші інноваційні технології, попри кризу, продовжують розвиватися в аграрному секторі. Аграрії активно використовують програмне забезпечення та нові елементи технологій, що сприяє підвищенню ефективності управлінських функцій і покращенню роботи підприємств. Визначено, що виробничо-господарська діяльність агропідприємств стає ефективною за умов удосконалення виробничих операцій завдяки програмним продуктам [7]. Новітні підходи потребують значних фінансових вкладень, які з часом окуповуються. Проте в умовах війни проблема фінансування стає критичною, що може обмежувати впровадження повного пакету цифрових технологій і змушує обирати лише найважливіші модулі.

Наукові дослідження вказують, що аналітична оцінка зовнішнього середовища має охоплювати такі аспекти, як ринки збуту сільськогосподарської

продукції, нормативно-правове середовище та джерела фінансування [10]. У той самий час важливим є аналіз конкурентів, постачальників та споживачів. Дослідники та практики аграрного бізнесу наголошують, що стратегія повинна враховувати адекватність обраного напрямку, реакцію конкурентного середовища, точність планів і ефективність реалізації [15]. Так здійснюється корекція на основі змін у середовищі та нових умов. Зокрема, маркетингова стратегія допомагає створити конкурентоспроможну модель діяльності.

Встановлено, що адаптивна превентивна стратегія сільськогосподарських підприємств є орієнтованим планом розвитку на перспективу, що базується на креативних підходах. В такий спосіб можливо ефективно поєднувати цілі підприємства та його ресурсну базу для здобуття переваг у конкурентній боротьбі. Наразі підприємства функціонують в умовах нестабільності, що ускладнює прогнозування та довгострокове планування. Через воєнні обставини конкурентні стратегії мають бути адаптивними. Основними критеріями конкурентної переваги слід вважати такі показники, як велика частка ринку, високий рівень попиту, оперативне реагування на споживчі запити, продумане розташування. Також функціонування на зростаючих ринках, формувати нижчі витрати порівняно з конкурентами, використовувати сучасні технології та адаптивний менеджмент.

Науковцями доведено, що в умовах воєнного часу ефективність антикризового управління потребує інтеграції сучасних технологій у виробничі процеси [5]. Це передбачає органічне поєднання управлінських методів з актуальними технологіями для швидшого досягнення проектних цілей. Узагальнено, що саме таке управління потенціалом підприємства дозволяє точно виявити наявні та потенційні можливості для стратегічного зростання навіть в умовах кризи.

Наразі в деяких публікаціях робиться акцент на важливості соціально-психологічного аспекту за війни, адже її вплив позначається на соціальній інфраструктурі та психологічному стані працівників [2, 4, 23]. У цих умовах виробничий потенціал безпосередньо залежить від результативності

управлінської системи аграрних підприємств. Таким чином, управління виробничими процесами стає об'єктом наукових досліджень для формування функціоналу виробництва навіть за особливих умов.

1.3. Особливості впровадження стратегічних засад менеджменту розвитку агробізнесу у воєнний час й повоєнному періоді

Проблематика розробки стратегій розвитку підприємств, галузей та територіальних утворень агропродовольчої сфери є предметом численних досліджень. Пояснюється важливістю стратегічного планування як ключового інструменту управління в умовах нестабільності та динамічності зовнішнього середовища. Складнощі, з якими постійно стикається сільськогосподарське виробництво, зокрема його специфічні умови функціонування, поглиблюють відставання аграрних підприємств у впровадженні сучасних методів стратегічного управління. Незважаючи на це, стратегічне управління, включно зі стратегічним плануванням, досі не стало повсюдною практикою у більшості суб'єктів агробізнесу.

Вчені зауважують на відсутності науково обґрунтованих стратегій розвитку на всіх рівнях управління, що за війни унеможлиблює подолання кризи, створення основ для випереджаючого розвитку аграрного сектора. Врахування темпів війни, специфіки агровиробництва та надання стратегічним процесам системного характеру стає все більш актуальним. Тобто агропродовольча галузь, як і інші сфери економіки, функціонують в особливо складних умовах, що потребує розробки адаптивних протикризисних стратегій розвитку її суб'єктів на довгострокову перспективу. Вчені згодні, що стратегії в агробізнесі мають інтегрувати зовнішні й внутрішні елементи для досягнення поставлених завдань, проте і це не буде складати абсолютний успіх [23]. Ефекти можливо одержати, значною мірою, від правильного налаштування механізму стратегії під ситуативний чинник та з врахуванням резервних можливостей.

Водночас, в періоди стабілізації процесів, наявність концептуального підходу до стратегічного управління в агробізнесі та визначення довгострокових цілей, як зазначають науковці, забезпечують балансування підприємства на ринку. Однак військовий чинник та галузеві зміни призвело до рестайлінгу стратегій поведінки аграрних суб'єктів, які часто орієнтовані на виживання й вирішення короткострокових завдань. Водночас, як видно з аналітичних оглядів, більшість агропідприємств усвідомлює важливість довгострокового стратегічного планування і налаштовані на розвиток (рис. 1.5.).

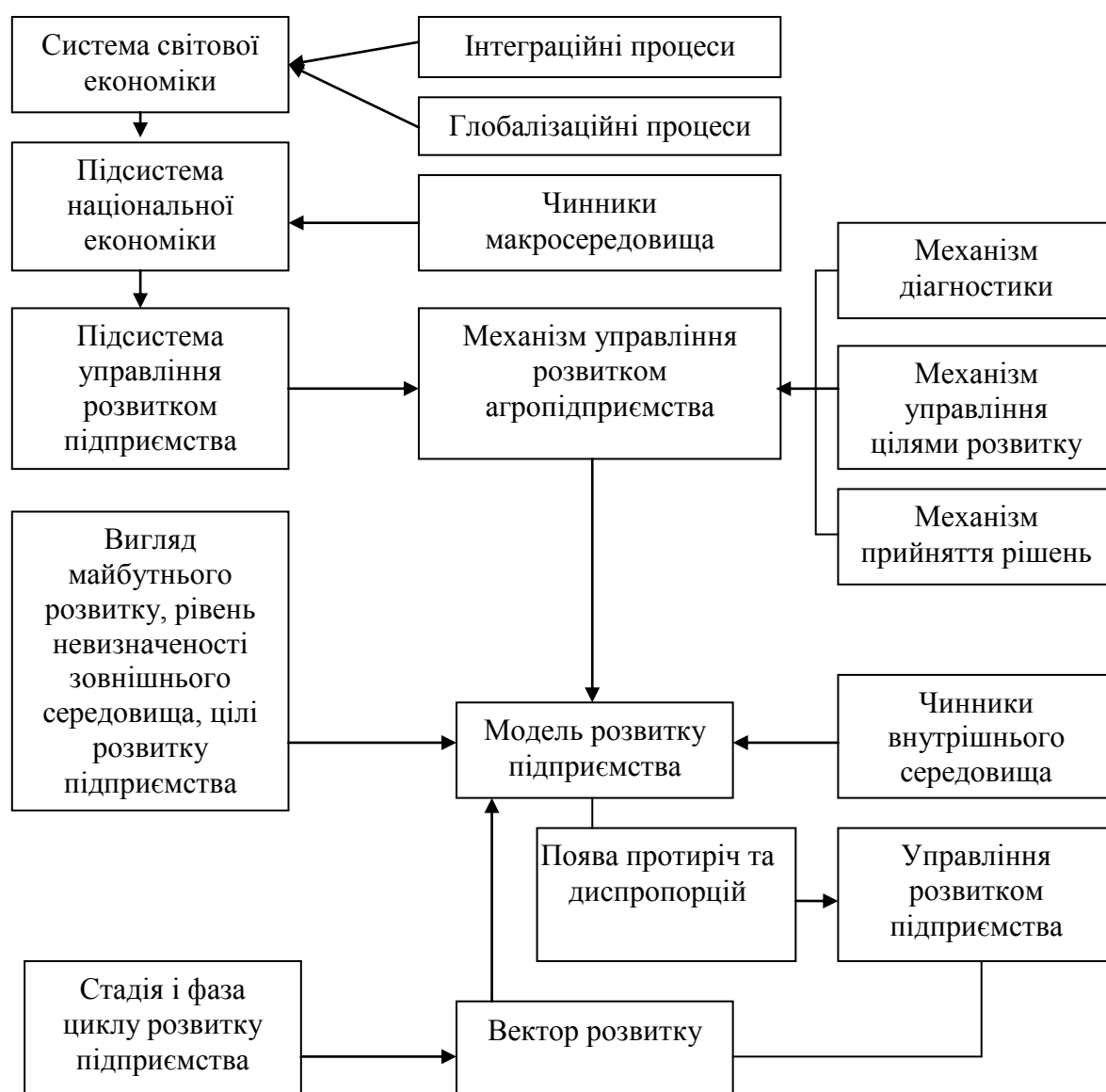


Рис. 1.5. Механізм управління розвитком агропідприємства

Складено за джерелами [27, 41, 46].

Визначено, що головною перевагою стратегічного бачення в управлінні будь яким агропідприємством є можливість підвищення конкурентності продукції, що забезпечує як продовольчий ринок, так стійкий розвиток галузі. Тобто актуальність розробки стратегічних концепцій на базі ситуативного підходу для вітчизняного агробізнесу слугує на користь подолання кризових явищ у сільському господарстві. В тому числі сприяє створенню умов для адаптації до зростаючої нестабільності середовища, конкуренції, обмеженості ресурсів і глобалізації.

На основі системного підходу та враховуючи досвід провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців, стратегічне бачення в управлінні можна трактувати як динамічний комплекс шести взаємопов'язаних управлінських процесів. Вони реалізуються за допомогою функцій, принципів, методів, важелів і інструментів стратегічного планування задля підвищення ефектів виробничих, управлінських і забезпечувальних підсистем підприємства. У такий спосіб видається можливим зменшити напругу та раціонально використовувати ресурсну базу, створювати ринкові переваги в більш строковому періоді.

На думку вчених, особливе значення в системі стратегічного управління має організаційна складова, яка розглядається через призму процесного підходу [3, 31]. Тобто потрібно враховувати результати аналізу маркетингових, логістичних, виробничих процесів, досліджувати інтеграційні зв'язки між ними. При управлінні бізнес-процесами, як стверджують вчені, потрібно знаходити найбільш результативні шляхи до створення ефективної моделі діяльності агробізнесу [8]. Якнайкраще для цього підходять методи розробки цілей, планів, охоплення управлінських функцій та парадигм «мінімізації витрат і максимізації прибутків». На основі аналітичної роботи з науковими джерелами доведено, що управління процесами в аграрних підприємствах здійснюється за функціями:

- встановлення генеральної мети, системи цілей, прогнозування, планування розвитку.
- загальне керівництво, що реалізується відповідно лінійному, функціональному принципам.

- встановлення відповідності агротехнологічних процесів, організація виробничого сервісу.
- виробниче управління.
- формування управлінської команди, підготовка кваліфікованого персоналу, зокрема цифрові компетентності.
- організація управління трудовими процесами.
- розробка системи мотиваційного менеджменту.
- запровадження електронного документообігу.
- організація цифрового бухгалтерського обліку, управління фінансами.
- комерційні та маркетингові операції.
- інтеграція інноваційно-інформаційної системи та ІТ- технологій.
- управління підрозділами з обслуговування та переробки.
- управління соціальною інфраструктурою сільських територій.
- контроль за екологічними аспектами діяльності підприємства.
- запровадження Протоколів безпеки та оновлення системи охорони праці [10, 12, 15].

Доведено, що процеси управління на різних рівнях регламентують порядок розподілу матеріальних і нематеріальних ресурсів, забезпечуючи безперервність управлінського циклу від постачання до отримання результату. Узагальнено, що особливої уваги потребують ієрархія, комплексність та інтегрованість дій усіх суб'єктів господарювання.

Визначено, що концептуальні підходи до управління в аграрних підприємствах враховують технологічні аспекти та специфіку сільського господарства, спираючись на принципи організації агровиробництва. Науковими дослідженнями доведено, що управлінська система повинна базуватися на принципах, які відображають багатофункціональність аграрного сектору [13]. Узагальнено, що управління агроекономічними системами, агробіологічними об'єктами в межах підприємства має враховувати галузеві особливості, які впливають на розвиток управлінської системи під факторною дією.

Встановлено, що теоретико-методологічні принципи управління передбачають системний підхід, який забезпечує безперервність виконання процесів і операцій відповідно до агробіологічних законів і цілей агровиробництва. Безперечно, що врахування динамічності середовища і змін у його складових дозволяє вивчати агроекономічні системи з урахуванням факторів внутрішнього середовища та впливу зовнішнього оточення. Тобто найкраще оцінювати розвиток агропідприємства шляхом аналізу якісних і кількісних показників, котрі враховують специфіку агровиробництва, внутрішньогосподарські умови.

Доведено, що принцип балансування розвитку агроекономічних систем враховує пропорційний розвиток їх елементів за допомогою моделей оптимізації та прогнозування [21]. Так, для забезпечення ефективності управління необхідно враховувати вплив кліматичних умов, фізико-хімічні характеристики ґрунту, ресурсний потенціал сільських територій та рівень матеріально-технічної бази. При цьому облік технологій вирощування агрокультур повинен спрямовуватися на створення оптимального витратного механізму, який дозволяє нарощувати прибуток від аграрного виробництва. Визначено, що при капіталовкладеннях чи залученні інвестицій у діяльність агропідприємств необхідно проводити облік критеріїв інвестиційної привабливості, термінів окупності та рівня ризиків. Саме сучасні програмні засоби менеджменту підвищують ефективність і якість облікових операцій за всіма системами підприємства, тому актуальними лишаються напрями діджиталізації процесів агровиробництва.

Отже стратегічний розвиток агропідприємства є складним, багатогранним та багатоаспектним процесом. Можна зробити висновок, що при розробці механізмів стратегічного розвитку використовується весь спектр інструментів економічної науки, теорії стратегічного управління і теорії розвитку. Механізм управління стратегічним розвитком агропідприємства подано на відповідному рисунку 1.6.

Окреслений тип розвитку найкраще відповідає реалізації стратегії, оскільки дозволяє зрозуміти, як агропідприємство може забезпечити досягнення

поставлених стратегічних цілей, і є важливою складовою стратегічного управління.

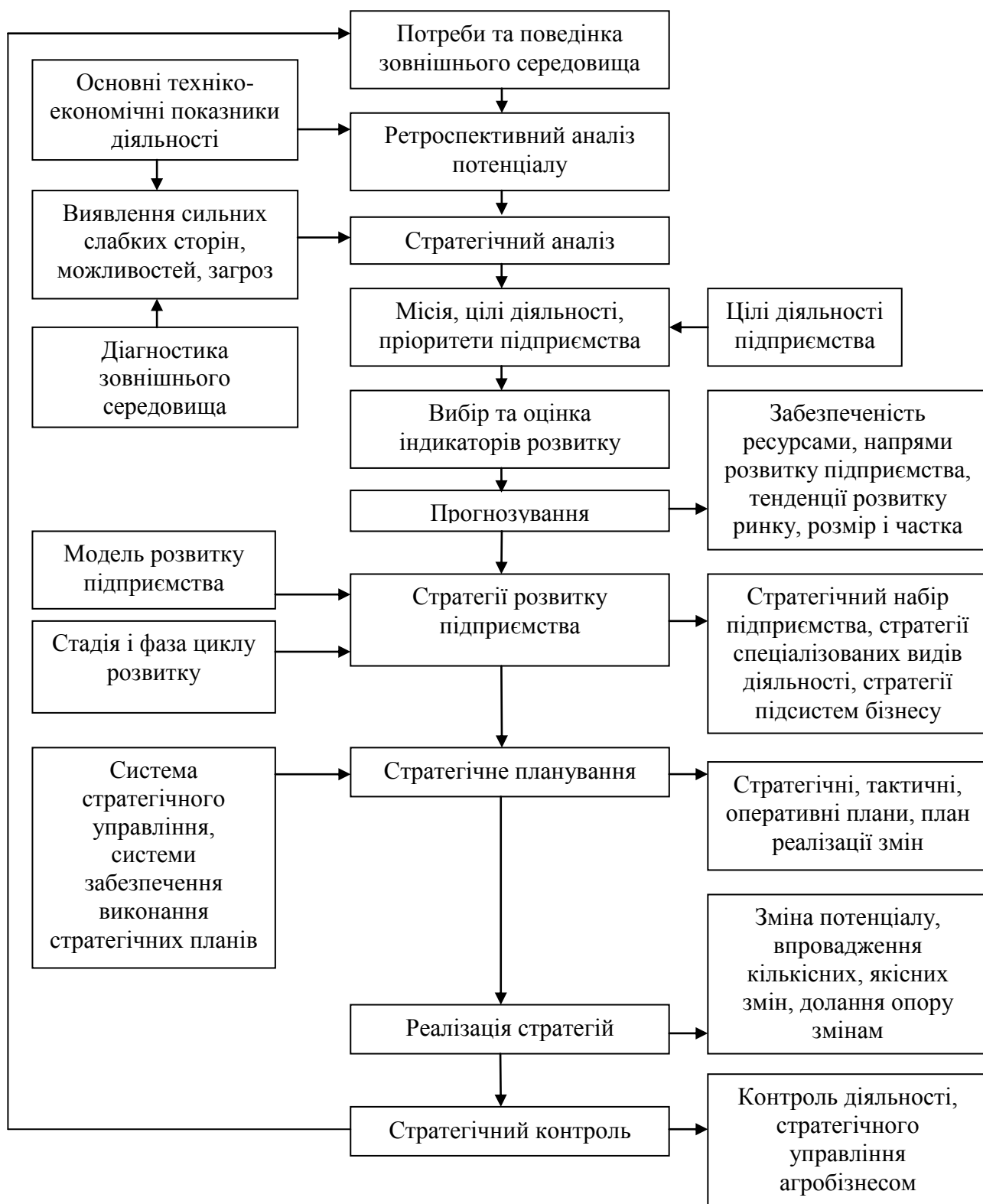


Рис. 1.6. Механізм стратегічного управління розвитком агропідприємства

Складено за джерелами [4, 6, 15].

Запропонована на рисунку 1.6. концепція механізму стратегічного управління розвитком агропідприємств передбачає інтеграцію системного, процесного, ситуативного та наукового підходів. Впровадження зазначеного механізму в діяльність стратегічних програм агробізнесу, на думку вчених, сприятиме ефективному використанню ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності продукції та забезпеченню продовольчої безпеки. Водночас встановлено, що аграрні менеджери зазвичай не дотримуються єдиної концепції, використовуючи поєднання різних стратегічних орієнтирів. Застосування інтегративності в підходах розширює варіативність рішень і підвищує результативність загальної стратегії розвитку агробізнесу на регіональному рівні.

При цьому важливо дотримуватись виконання наступних задач при формування стратегічної позиції агробізнесу, що допоможуть досягти певних переваг:

- 1) координація діяльності між усіма учасниками агропродовольчого ринку для реалізації стратегічних завдань;
- 2) створення на підприємствах відділів стратегічного планування та маркетингу;
- 3) підвищення іміджу аграрних підприємств;
- 4) вдосконалення виробничої, збутової, цінової, кадрової політики [15].

Проте концепція потребує подальших досліджень, особливо щодо розробки організаційно-економічного механізму її впровадження, що є перспективним напрямом, оскільки війна триває і потрібно шукати способи розв'язання проблем.

Найбільш важливими напрямами можуть бути при досягненні стратегічних цілей управління: створення раціональних управлінських структур, ефективне планування, диференційований розподіл фінансових ресурсів [20].

Узагальнення результатів досліджень дозволило сформулювати основні підходи до створення адаптивної й ефективної стратегії, котру можливо використовувати в агробізнесі за часів війни та після неї.

Висновки до розділу 1

1) Встановлено, що стратегічний підхід до досягнення результативності агробізнесу дає можливість виживання та вистоювання у турбулентному середовищі. Наразі стратегія розглядається як система дій, спрямованих на адаптацію до динамічних умов та формування унікальних конкурентних переваг. З'ясовано, що філософська концепція стратегії базується на принципах взаємодії із зацікавленими сторонами та системі цінностей. Між тим, організаційно-управлінська концепція стратегії орієнтує підприємство на досягнення стабільності та довгострокових цілей. Концепція максимізації прибутку є базовою, але не повністю відповідає реаліям сучасного агробізнесу за війни. Оскільки потрібно доходити до балансу між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми викликами. Загалом акцент повинен бути зробленим у стратегіях агробізнесу на продовольчій безпеці, розбудові зв'язків з іноземними ринками, залученню ІТ-технологій, щоб якість продукції відповідала міжнародним сертифікатам. Запровадження стратегічного управління потребує врахування окреслених концепцій, ринкових змін та технологічних інновацій.

2) Визначено, що агротехнологічні новації є основою для продовження функціонування агропідприємств, особливо за умов інноваційної перебудови. Так, впровадження інноваційних рішень сприятиме підвищенню продуктивності та адаптації до змін, при технологічній трансформації стає можливим ліпше забезпечити результативність агропідприємств у змінюваному середовищі. Окреслено, що інновації у виробничих процесах мають бути інтегровані у стратегічні плани агрокомпанії, крім того, цифрові елементи управління сприяють стабілізації виробничого потенціалу. Доведено, що важливими напрямками інноваційного розвитку агробізнесу є цифровізація, точне землеробство та програмне забезпечення для управління ресурсами. Окреслено, що інвестиції в інноваційні рішення повинні супроводжуватися відповідними програмами підтримки, в тому числі, державними. Отже впровадження ІТ-технологій сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, адаптації агропідприємства до особливих умов і забезпечувати далекоглядний розвиток.

3) Узагальнено, що в умовах війни стратегічне управління має акцентуватися на виживанні та адаптації, відповідно планування має враховувати зміну пріоритетів і оперативну корекцію цілей. Доведено, що впровадження антикризових рішень дозволяє стабілізувати діяльність агропідприємств, при цьому стратегічні заходи повинні спрямовуватися на забезпечення якості продукції та розширення ринків. На перший план виходить без пекова складова працівників агропідприємств. Доведено, що соціально-психологічний фактор є важливим для забезпечення ефективної роботи підприємства, тому попри війну необхідно приділяти увагу соціальній інфраструктурі та підтримці працівників. З'ясовано, що стратегічне управління трудовими процесами має враховувати моральний стан і мотивацію персоналу, загалом соціальна стабільність підприємства позитивно впливає на його репутацію та соціальну відповідальність.

4) Встановлено, що стратегічне управління агробізнесом базується на комплексі підходів, зокрема, системному, процесному, ситуаційному, науковому, функційному. Так, при впровадженні процесного підходу, котрий дозволяє систематизувати діяльність, забезпечити безперервність операцій., мусять бути охоплені всі рівні управління та функціональні підрозділи підприємства. Доведено, що систематизація процесів підвищує їхню ефективність завдяки моніторингу, контролю та оперативній корекції, що дозволяє знизити ризики невідповідності між стратегічними планами та їх реалізацією. Доведено, що використання інструментів, таких як SWOT- і PEST-аналіз, сприяє підвищенню якості ухвалених рішень. Водночас математичне моделювання дозволяє обирати найкращі альтернативи розвитку. З'ясовано, що інтеграція методів стратегічного аналізу підвищує адаптивність управління, раціонального впорядкування ресурсів, що важливо для зниженню ризиків і посилення стабільності діяльності.

5) Узагальнено, що стратегічне управління є багатограним процесом, що враховує галузеві та зовнішні чинники, тому адаптація стратегій до умов війни вимагає креативних і антикризових підходів. Отже інтеграція ресурсного потенціалу з інноваційними рішеннями в стратегії розвитку сприятиме досягненню ліпших позицій агропідприємств.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТАН УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «АГРОІНТЕР»

2.1. Характеристика управління економікою фермерського господарства

Дослідження поточного стану економічної та управлінської системи здійснювалися на основі матеріалів фермерського господарства «АГРОІНТЕР». З'ясовано, що воно має вигідне територіальне розташування, оскільки поблизу знаходяться зручні транспортні вузли, що сприяють ефективному виконанню логістичних та торговельних операцій. Виявлено, що дорожня інфраструктура є задовільною, забезпечується своєчасна доставка сировини до виробничих ділянок, а також транспортування готової продукції до зерносховищ для подальшої реалізації.

Підприємство функціонує на основі Статуту, а також договорів оренди земель і майна, укладених із власниками земельних паїв, які проживають поруч з господарством. Основні напрями діяльності господарства це фокусування на аграрному виробництві, збуті сільськогосподарської рослинницької продукції. Для здійснення сільськогосподарських робіт керівництво підприємства залучає орендовані земельні паї власників, що розташовані поруч, та запрошує на сезонні види робіт за погодинною оплатою працівників.

Встановлено, що природно-кліматичні умови та агробіологічні характеристики ґрунтів є сприятливими для ведення сільськогосподарської діяльності. Основний тип ґрунтів – чорноземи лугові з важко-, середньо-, легко-суглинними зонами. За даними агрокліматичних досліджень, середньорічна кількість опадів становить 475-525 мм, середньорічна температура повітря сягає +8,1 °С, а річний коефіцієнт зволоження дорівнює 0,58. Тривалість теплового періоду (з температурою понад 10 °С) складає 168 днів, кількість опадів у цей період – 240-270 мм. Тривалість безморозного періоду в середньому сягає 198 днів, а висота снігового покриву в середньому становить 8-10 см. Однак

зауважено, що нерівномірність опадів за місяцями, роками створює додаткові ризики для ведення аграрного бізнесу. Останніми роками спостерігається різке потепління, яке негативним чином впливає на вегетацію рослин.

Таким чином, господарство має комунікативно та адміністративно вигідне розташування, котре сприяє здійсненню комерційних операцій в ефективному ключі та результативному веденню загального аграрного виробництва.

У процесі аналізу наявних організаційних і економічних показників підприємства було проведено оцінку ефективності використання його ресурсної бази за період 2019–2023 років. Для визначення результативності діяльності вивчено ресурсний потенціал в межах галузі рослинництва. Динаміка змін та структура земельного банку наведена у таблиці 2.1

Таблиця 2.1.

Структура земельного фонду фермерського господарства

Показники	2019		2020		2021		2022		2023		2023 до 2019 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа земельного банку	197	100	191	100	191	100	185	100	179	100	90,9
- площа с/г угідь	192	97,5	186	97,4	186	97,4	180	97,3	174	97,2	90,6
- площа ріллі	192	97,5	186	97,4	186	97,4	180	97,3	174	97,2	90,6
Коефіцієнт освоєння землі	0,98	-	0,97	-	0,97	-	0,97	-	0,97	-	98,9
Коефіцієнт розораності	0,98	-	0,97	-	0,97	-	0,97	-	0,97	-	98,9
Середньорічна чисельність працівників, осіб	6	-	5	-	4	-	4	-	3	-	50,0
Землезабезпеченість	32,8		38,2		47,8		46,3		59,7		181,7

Результат аналітичного дослідження щодо динамічних показників з управління земельним банком, як встановлено, свідчить про зменшення загальної площі на 18 га або на 9,1%. Відбулося це за рахунок вилучення декількох паїв, що не критично для загальної діяльності підприємства. Стосовно площі угідь, ріллі виявлено аналогічну динаміку, зниження склало відповідно 9,4%. Отже спостерігається не суттєве зменшення площ, доступних для сільськогосподарського використання. Коефіцієнт з освоєння землі має незначні коливання - у 2023 році відбулося зменшення на 1,1%. Також встановлено, що показник землезабезпеченості зріс суттєво у 2023 році на 81,7% порівняно з 2019 роком, що обґрунтовується збільшенням площі землі на одного працівника. Між тим такий результат виник через скорочення чисельності персоналу вповнину на 3 особи, що свідчить про заходи економії для оптимізації праці. Тобто, спостерігається зменшення загальної площі землі й чисельності працівників, що вказує на певні складнощі в господарстві.

Утворення виторгу за видами агрокультур з 2019 року й по 2023 рік наведено в таблиці 2.2.

Аналіз структури показників формування товарної агропродукції у господарстві за роками досліджень свідчить про стабільну ефективність впроваджених управлінських рішень, оскільки отримано виторг у кожному році. Визначено, що за результатами річних звітів обсяг товарної продукції збільшився на 23,4%, або на 1760,9 тис. грн. У розрізі груп сільськогосподарської продукції зафіксовано певне зростання виручки. Зокрема, доходи від реалізації зернових культур підвищилися на 4,4% чи на 234,1 тис. грн. до 2019 року. Серед зернової групи найбільший прибуток у 2023 році отримано від продажу озимої пшениці, де виручка зросла на 895,3 тис. грн., що становить приріст у 30,7% порівняно з 2019 роком. Реалізація озимого ячменю забезпечила дохід у розмірі 1533,1 тис. грн., що на 5,8% перевищує показники стартового року.

Водночас найменш результативною виявилася реалізація кукурудзи. У 2022 та 2023 роках доходи від цієї культури поступово знижувалися, а у 2023 році вони

зменшилися на 76,5%, або на 744,6 тис. грн., порівняно з початковим роком дослідження.

Таблиця 2.2.

Показники товарної продукції фермерського господарства у динаміці

Показники	2019		2020		2021		2022		2023		2023 до 2019 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
<i>Зернові культури разом:</i>	5343,9	71,1	5940	70,2	7335,4	69,0	6000,2	64,1	5578	60,2	104,4
з них:											
- озимина пшениця	2920,4	54,6	3185,9	53,6	4350,4	59,3	3787,1	63,1	3815,7	68,4	130,7
- озимина ячмінь	1449,7	27,1	1681,5	28,3	1825,9	24,9	1482,6	24,7	1533,1	27,5	105,8
- кукурудз а на зерно	973,8	18,2	1072,6	18,1	1159,1	15,8	730,5	12,2	229,2	4,1	23,5
<i>Олійні культури :</i>	2167,9	28,9	2516,4	29,8	3295,5	31,0	3367,5	35,9	3694,7	39,8	170,4
з них:											
- соняшник	2167,9	28,9	2516,4	29,8	3295,5	31,0	3367,5	35,9	3694,7	39,8	170,4
Всього	7511,8	100	8456,4	100	10630,9	100	9367,7	100	9272,7	100	123,4

Водночас потрібно зауважити, що суттєве зниження доходів від кукурудзи обумовлено, крім вищезазначених факторів, й несприятливими погодними умовами восени 2023 року, коли дощова погода під час збору врожаю незадовільно вплинула на його обсяг.

У сегменті олійних культур доходи від реалізації соняшника у 2023 році досягли 3694,7 тис. грн., що на 1526,8 тис. грн. більше, ніж у 2019 році. Загальний аналіз свідчить, що найбільші грошові надходження забезпечує вирощування та збут олійних культур, таких як соняшник, у порівнянні із зерновими. Встановлено, що вирощування озимої пшениці та організація каналів її збуту залишаються ефективними, незважаючи на спад у 2022 році. Через

повномасштабне вторгнення рф відбулося значне зниження закупівельних цін та підвищення вартості добрив/пестицидів, що спричинило зменшення доходів. Майже всі культури зазнали зниження виручки у 2022 році, проте у 2023 році ситуація незначно але покращилася. Зокрема, виторг від озимої пшениці зріс незначно на 28,6 тис. грн., від озимого ячменю на 50,5 тис. грн., а від соняшника - на 327,2 тис. грн. Прослідковується зростання обсягів продукції соняшнику, а потім озимої пшениці, що свідчить про зміщення акценту господарства на більш прибуткові технічні культури. Факти зменшення виторгу підтверджують необхідність розробки антикризових заходів для подолання негативних тенденцій у діяльності підприємства.

Для оцінки рішень з використання фондів у господарстві проведено аналіз основних показників (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Стан використання фондів в господарстві

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1948	2185	2837	3483	4291,6	220,3
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	2913	3770	4672	5290	6038,8	207,3
Валовий дохід, тис. грн.	7512	8456	10631	9368	9272,7	123,4
Фондооснащеність, тис. грн.	1014,7	2241,5	1525,4	3576,3	2307,3	227,4
Фондоозброєність, тис. грн.	324,7	436,9	709,3	870,7	1430,5	440,6
Фондовіддача, грн.	4,3	4,2	4,2	2,9	2,5	57,8
Фондоємність, грн.	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	173,1
Норма прибутку, %	11,1	11,5	13,0	9,3	7,4	-3,8

Встановлено, що вартість основних фондів зросла на 120,3%, так як було придбано агротехніку. Вартість оборотних коштів теж зросла на 107,3 %, що обумовлено підтримкою поточної діяльності. У 2023 році валовий дохід зріс на 23,4% або на 1760,7 тис грн., однак це менше за темп зростання фондів підприємства. Тому варто шукати рішення з поліпшення використання активів в подальшому. Показники оснащеності, озброєності фондами та фондоємність збільшилися відповідно на 127,4; 340,5; 73,1% при зниженні фондовіддачі на 42,2%, що вказує на зниження ефекту від рішень по вжиттю фондів. Також на цей висновок наводить і падіння норми прибутку на 3,8 відсоткових пункти, це засвідчує зменшення рентабельності фондів по відношенню до одержаного прибутку. Отже вкладення у фонди зростають, а ефективність використання не прогресує, тому необхідно розробляти рішення з підвищення результативності від ресурсної бази фермерського господарства.

Стан використання персоналу господарства можливо проаналізувати завдяки систематизованим даним, викладеним у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники використання трудових ресурсів у динаміці

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Середньорічна кількість працівників, осіб	6	5	4	4	3	50,0
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	11,1	9,4	7,6	7,6	5,8	51,9
Відпрацьовано одним середньорічним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1855	1876	1890	1897	1925	103,8
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	1405	1844,6	2985	2532	3577	254,5
Вироблено валової продукції за одну люд.-год., грн.	757,5	983,27	1579,4	1335	1858	245,3

Аналіз показників, які характеризують використання персоналу у фермерському господарстві, свідчить про позитивну динаміку в ухваленні управлінських рішень. Встановлено, що зміни проявляються у зростанні виробітку продукції на одного працівника та на одиницю робочого часу, незважаючи на скорочення загальної чисельності персоналу. Виявлено, що такі рішення сприяють покращенню організації праці та підвищенню продуктивності. Зокрема, скорочення робочого часу на 48,1% повністю корелює зі зменшенням кількості працівників на 50%. Водночас середня річна кількість відпрацьованих годин одним працівником зросла на 70 год. або на 3,8%, що засвідчує підвищення продуктивності праці в середньому за рік.

Результати демонструють значне збільшення обсягу виробництва продукції на одного працюючого, який зріс на 154,5%. Продуктивність праці за одну годину роботи також зазнала зростання на 145,3%. Такі темпи підвищення продуктивності свідчать про суттєве покращення ефективності праці кожного працівника, оскільки за одну годину роботи вони виробляють більше продукції.

На основі проведеного аналітичного дослідження ефективності управлінських рішень у виробничій діяльності господарства основні показники узагальнено та зведено до таблиці 2.5.

Встановлено, що прийняті рішення мали антикризовий характер, оскільки навіть у період пандемії та війни підприємство зберегло фінансову активність і продовжувало відновлювати діяльність попри складні обставини. Зокрема, за роки дослідження спостерігалось зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції. Визначено, що вартість валової продукції у 2023 році зросла на 27,3%, або на 2298,5 тис. грн., порівняно зі стартовим роком. Таке підвищення дозволило сформувати валовий дохід на рівні 9272,7 тис. грн., що на 23,4% перевищує показник 2019 року. Попри загальне зростання ефективності діяльності господарства, темпи зростання валового доходу виявилися нижчими, ніж зростання валової продукції.

Показники результативності рішень по діяльності фермерського господарства у динаміці

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	8431,5	9223,1	11940,1	10126,3	10730	127,3
Валовий дохід, тис. грн.	7511,8	8456,4	10630,9	9367,7	9272,7	123,4
Вироблено валової продукції на: - 100 га с/г угідь, тис. грн.	4391,4	4958,7	6419,4	5625,7	6166,8	140,4
- 1 грн. основних фондів, грн.	4,3	4,2	4,2	2,9	2,5	57,8
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	1405,3	1844,6	2985,0	2531,6	3576,7	254,5
- одну люд.-год., грн.	757,5	983,3	1579,4	1334,5	1858,0	245,3
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	3912,4	4546,5	5715,5	5204,3	5329,1	136,2
– прибутку, тис. грн.	281,1	366,7	524,1	454,7	436,6	155,3
Рівень рентабельності, %	7,7	8,8	10,1	9,6	8,9	1,2

Доведено, що обсяг валової продукції на 100 га агроугідь збільшився на 40,4%, тому що підвищилася інтенсивність агровиробничих процесів. Разом з тим, виробництво на одну гривню основних фондів зменшилося на 42,2%, що вказує на тенденцію до зниження ефективності використання основних фондів. Водночас аналіз показників продуктивності праці показав значний прогрес: виробництво продукції на одного працівника зросло на 154,5%, а погодинна продуктивність на 145,3%. Отже використання робочого часу в господарстві є ефективним.

Встановлено, що зросла віддача від використання землі та загальна прибутковість господарства. У 2023 році на 100 гектарів товарної агропродукції і прибутку отримано на 36,2% та 55,3% більше, ніж у 2019 році. Дослідження формування рентабельного агровиробництва показало поступове зростання до 2021 року, після 2022 року спостерігається зниження даного показника, оскільки виросли виробничі витрати. У 2023 році порівняно з 2022 роком рентабельність поступово знижується на 0,7 відсоткових пункти через скорочення грошових надходжень від збуту. Водночас за період досліджень рівень рентабельності аграрного виробництва мав тенденцію до росту і збільшився на 1,2 відсотковий пункт, що вказує на продовження попри виклики формувати прибутковість господарства.

Коливання рентабельності пояснюються впливом війни, агротехнологічних заходів, погодних умов та маркетингових аспектів. Попри позитивні результати, встановлено необхідність підвищення ефективності управління основними фондами для зменшення втрат від зниження фондівіддачі. Також потрібно вдосконалити виробничу програму та оптимізувати виробничі процеси. У підсумку, виробнича діяльність фермерського господарства є стабільною, так як забезпечуються ефективні показники. Проте виявлені негативні тенденції вказують на необхідність розробки нових підходів до управління фондами та операційними процесами.

2.2. Вивчення статистичних тенденцій стану економічної системи господарства

Для виявлення статистичних тенденцій, які відображають формування економічних показників, що характеризують ефект рішень фермерського господарства, було застосовано динамічні ряди, метод кореляційно-регресійного аналізу та трендовий підхід. З економічного погляду, розроблені та впроваджені

управлінські рішення сприяли досягненню належних для того, щоб продовжувати діяльність показників упродовж усього досліджуваного періоду.

Для розробки нової стратегії рішень, котрі необхідні для забезпечення відновлення господарської діяльності за особливих умов, потрібно проаналізувати причини виникнення та характер зв'язків між ухваленими рішеннями. На основі проведеного аналізу результатів реалізованих рішень зроблено висновок про ефективність функціонування підприємства. Зокрема, встановлено, що у 2023 році темпи формування грошових потоків випереджали зростання собівартості, що забезпечило досягнення високих показників прибутковості та рентабельності. Ці результати обґрунтовані своєчасними управлінськими діями у сфері логістичного менеджменту, зокрема щодо створення запасів ресурсів у період пандемії. Завдяки цьому вдалося зберегти виробничі витрати на оптимальному рівні для забезпечення рентабельності підприємства.

Для дослідження змін у формуванні обсягів валової продукції господарства були використані динамічні ряди, результати яких зафіксовано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динамічні показники об'ємів валової продукції

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення одного % приросту, тис. грн.
		до 2019 р.	до попереднього	до 2019 р.	до попереднього	до 2019 р.	до попереднього	
2019	8431,5	–	–	100	–	–	–	–
2020	9223,1	791,6	791,6	109,4	109,4	9,4	9,4	84,3
2021	11940,1	3508,6	2717	141,6	129,5	41,6	29,5	92,2
2022	10126,3	1694,8	-1814	120,1	84,8	20,1	-15,2	119,4
2023	10730,2	2298,7	603,9	127,3	106,0	27,3	6,0	101,3

В результаті аналізу даних встановлено, що об'єми валової продукції, зростали суттєвими темпами до 2021 року включно. Максимальне зростання обсягу валової продукції спостерігалось у 2021 році, коли показник збільшився на 3508,6 тис. грн. порівняно з 2019 роком, що становило приріст на 41,6%. Отримано найвищий рівень показника у цьому році 11940,1 тис грн., при нижчому порогові у 2019 році – 8431,5 тис грн. У 2022 році спостерігається зниження обсягів виробництва до рівня 10126,3 тис грн. і незначне підвищення у 2023 році на 603,9 тис грн.

Визначено, що найвищий абсолютний приріст зафіксовано у 2021 році 3508,6 тис. грн. відносно 2019 року та +2717 тис. грн. порівняно з попереднім роком. У 2022 році абсолютний приріст відносно 2019 року склав +1694,8 тис. грн., однак порівняно з 2021 роком відбулося зниження на -1814 тис. грн. У 2023 році абсолютний приріст щодо базового року становив +2298,7 тис. грн., що вказує на часткове відновлення після падіння 2022 року.

Доведено, що у 2020 році темп зростання порівняно з 2019 роком становив 109,4%, що вказує на приріст 9,4%. У 2021 році темп зростання досягнув максимального рівня — 141,6% при прорості на 41,6%. У 2022 році темп зростання знизився до 120,1% щодо 2019 року, а порівняно з 2021 роком зафіксовано спад 84,8%, що відображає зниження на 15,2%. У 2023 році темп зростання становив 127,3% щодо базового року, що вказує на приріст у 27,3%. Показники темпів приросту повторюють тенденцію до зростання в 2020 та 2021 роках із поступовим зниженням у 2022 році -15,2% порівняно з попереднім роком. У 2023 році темпи приросту до попереднього року відновилися до 6,0%, що засвідчує поступове відновлення позитивної динаміки. Таким чином абсолютне значення одного відсотка приросту поступово збільшувалося, тому що зростав базовий обсяг валової продукції. Наприклад, у 2021 році один відсоток приросту складав 92,2 тис. грн., у 2023 році 101,3 тис. грн. У 2022 році цей показник досягнув пікового значення 119,4 тис. грн., що обумовлено нижчими темпами зростання та спадом у валовій продукції.

Загальна динаміка свідчить про позитивну тенденцію у формуванні валової продукції за досліджуваний період, попри спад у 2022 році. Максимальні показники зростання були досягнуті у 2021 році, однак у 2022 році через вплив зовнішніх чинників, спостерігався спад абсолютних і відносних показників. У 2023 році показники почали поступово відновлюватися, що свідчить на користь ефективності рішень та адаптацію господарства до нових умов.

Розрахунки з визначення середнього абсолютного приросту обсягу продукції, здійснені за формулою:

$$\bar{A} = \frac{\sum A}{n} \quad (2.1)$$

де: $\sum A$ – сума ланцюгових приростів;

n – кількість рівнів.

$$\bar{A} = 574,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже абсолютний середній приріст валової продукції складає 574,7 тис грн.

Для визначення середнього темпу росту показника виробленої продукції розраховано за формулою:

$$\bar{K} = \sqrt[n]{k_1 \times k_2 \times \dots \times k_n}, \quad (2.2)$$

де: K – ланцюгові коефіцієнти зростання.

n – кількість коефіцієнтів зростання.

$$\bar{K} = 1,125 * 100 = 112,5\%$$

Дивлячись на результати розрахунків зроблено висновок, що обсяги валової продукції мали певні зміни протягом років дослідження. Доведено, що в середньому даний показник показував зростання на 574,7 тис грн.

Задля здійснення аналітичного дослідження змін в об'ємах продукції, вжито метод аналітичного вирівнювання по прямолінійному, параболічному трендам (рис. 2.1.)

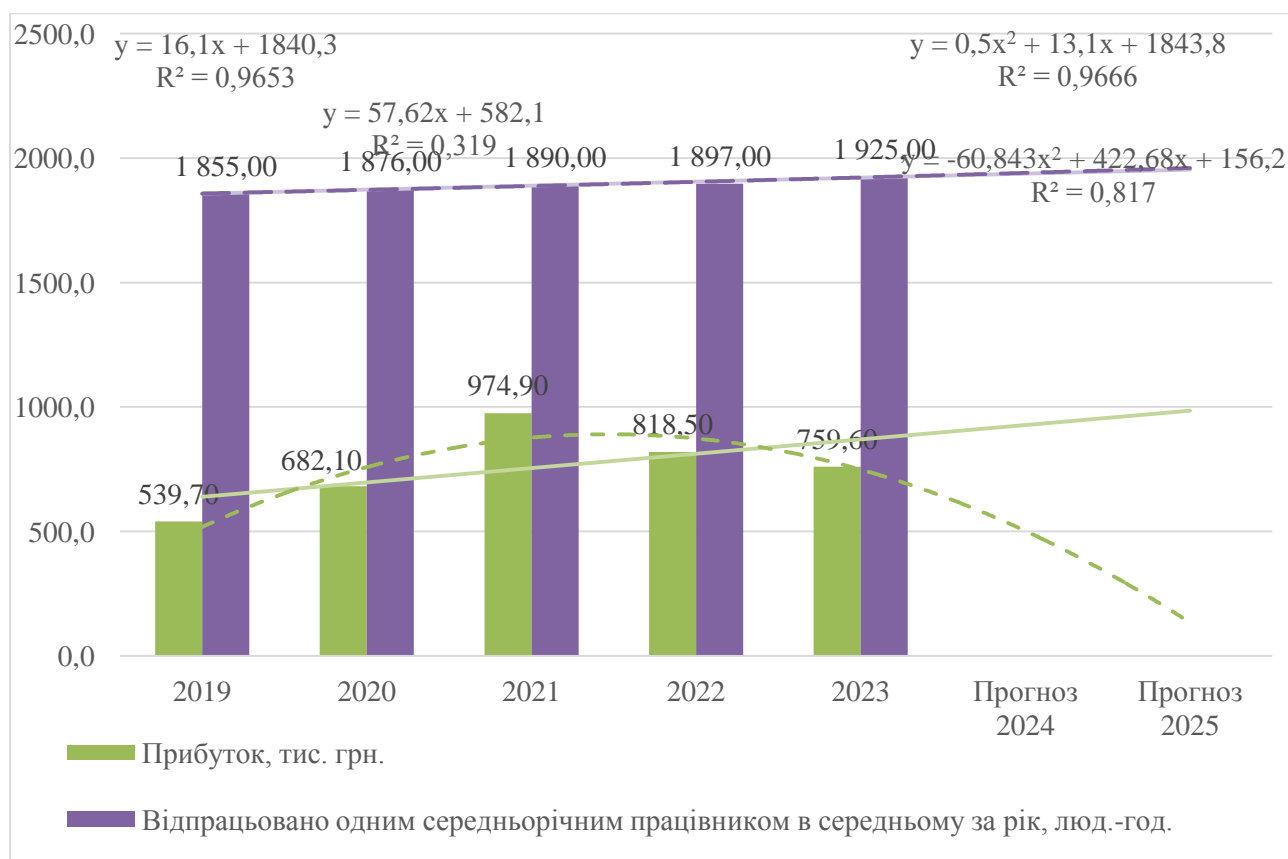


Рисунок 2.1. - Аналітичне вирівнювання прибутку та річних витрат праці

У результаті виконаного аналітичного вирівнювання прибутку підприємства встановлено, що значення цього показника у 2019 році склало 582,1 тис. грн. Водночас використання аналітичного інструменту дозволяє визначити, що середньорічне зростання обсягу прибутку становило 57,62 тис. грн. Рівняння параболічного тренду підтверджує даний висновок, враховуючи, що середній щорічний приріст обсягу виробленої продукції складав 422,68 тис. грн., а темп сповільнення приросту - 60,843 тис. грн. Таким чином, графік параболічного рівняння прибутку демонструє поступове зниження показника, що вимагає додаткового аналізу чинників, пов'язаних із прибутковістю господарства.

Щодо аналітичного вирівнювання середньорічної продуктивності одного працівника, теоретичне значення цього показника у 2019 році дорівнювало 1840,3 люд.-год. Аналітичні розрахунки свідчать про те, що середньорічне зростання відпрацьованого часу одним працівником становило 16,1 люд.-год., що відображає збільшення навантаження на працівників через скорочення чисельності персоналу. Рівняння параболічного тренду також підтверджує ці

висновки, демонструючи, що щорічне зростання відпрацьованого часу в середньому складало 13,1 люд.-год. Тоді як темп прискорення збільшення цього показника становив 0,5 люд.-год.

Задля здійснення аналітичного дослідження змін в об'ємах валової продукції на 100 га угідь та 1 середньорічного працівника, вжито аналогічний спосіб аналізу (рис. 2.2.)

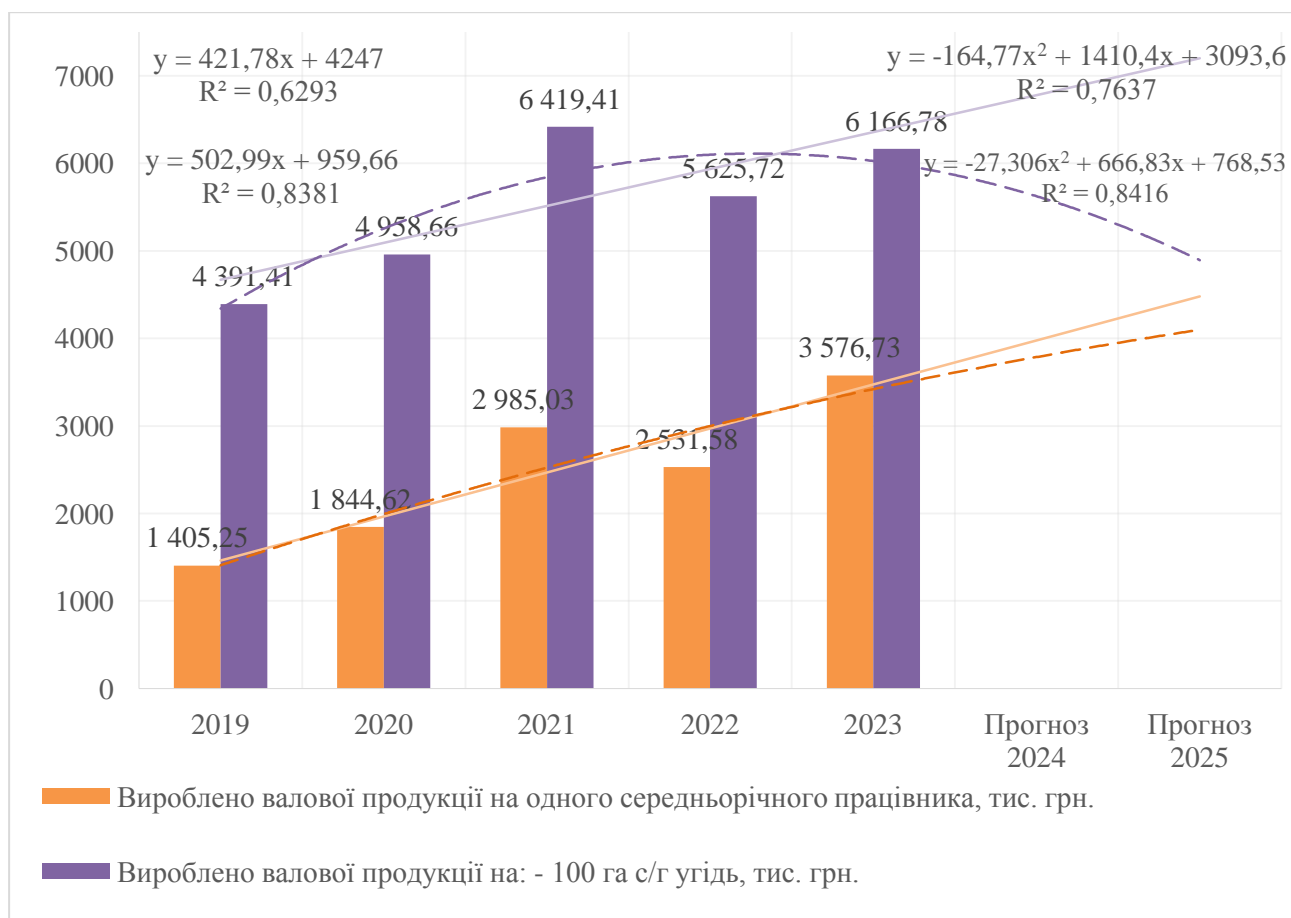


Рис. 2.2. - Аналітичне вирівнювання виробництва валової продукції в розрахунку на 100 га с/г угідь та одного середньорічного працівника

У результаті аналітичного вирівнювання обсягу продукції, виробленої на 100 га сільськогосподарських угідь, встановлено, що теоретичне значення цього показника у 2019 році складало 4247 тис. грн. Аналіз дозволив визначити, що середній приріст обсягу виробництва на 100 га за рік становив 421,78 тис. грн. Рівняння параболічного тренду підтверджує цей висновок, враховуючи, що

щорічне збільшення обсягу виробленої продукції в середньому складало 1410,4 тис. грн., а темп сповільнення приросту - 164,77 тис. грн.

Відносно аналітичного вирівнювання валової продукції на одного працівника господарства, теоретичне значення показника у 2019 році дорівнювало 959,66 тис. грн. Доведено, що середній приріст обсягу валової продукції на одного працівника становив 502,99 тис. грн. щорічно. Рівняння параболічного тренду підтверджує цей висновок, враховуючи, що середньорічний приріст показника складав 666,83 тис. грн., а темп сповільнення - 27,306 тис. грн.

Узагальнюючи зроблені висновки щодо аналітичного вирівнювання прибутку, обсягу виробленої валової продукції та показників продуктивності персоналу, можна виявити загальну тенденцію до зниження ефективності діяльності фермерського господарства. Темп прискорення в рівняннях параболічного тренду кожного показника має від'ємне значення, що вказує на поступове вичерпання резервів підприємства. Це може мати негативний вплив на ефективність діяльності в перспективі. Отже, виникає необхідність оптимізації використання наявних ресурсів та розробки шляхів покращення управління, щоб забезпечити стабільність і підвищити результативність роботи агропідприємства.

2.3. Дослідження компонентів стратегічного управління господарством

Дослідження компонентів стратегічного управління виконано за сферами менеджменту. Проведено дослідження з управління процесами збуту за динамічними показниками (Табл.2.7.)

Встановлено, що грошовий виторг у 2023 році зріс на 1760,9 тис грн. або на 23,5 %, трохи меншими темпами зростала собівартість – на 22,1 %. Максимальне значення виторгу було зафіксовано у 2021 році 10630,9 тис. грн., однак у наступні роки відбулося його зниження. Зменшення грошових надходжень після піку в 2021 році є наслідком змін у ринкових умовах, оскільки через війну відбулося різке зниження закупівельних цін та підвищення цін на добрива/пестициди.

Показники економічної діяльності фермерського господарства у динаміці

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Грошова виручка, тис. грн.	7511,8	8156,4	8633,9	9115,6	9272,7	123,5
Собівартість продукції, тис. грн.	6972,1	7474,3	7659,0	8297,1	8513,1	122,1
Прибуток, тис. грн.	539,7	682,1	974,9	818,5	759,6	140,8
Рівень рентабельності, %	7,74	9,12	12,73	9,87	8,92	1,18

Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 1541 тис грн. за весь період досліджень, при максимумі у 2021 році, коли було створено запаси ресурсів. Після чого вартість виробничих ресурсів закономірно знизилась, оскільки зменшилася потреба у кількості необхідних добрив та пестицидів, оскільки вони були завчасно придбані і знаходились на зберіганні у складах. Отже фермерське господарство за часів пандемії сформувало протикризовий підхід до управління ресурсами та у такий спосіб було дещо оптимізовано витрати.

Встановлено, що прибуток зріс на 40,8%, досягнувши 759,6 тис. грн. у 2023, що на 219,9 тис грн. більше за рік початку досліджень. Найвищий прибуток зафіксовано у 2021 році 974,9 тис. грн., після чого розпочалася тенденція до його поступового зниження. В даному випадку поясненням є отримання недостатньо зростаючого виторгу при суттєвому зростанні собівартості. Доведено, що рівень рентабельності кожен рік був сформований у позитивних значеннях, проте після 2021 року спостерігається його повільне зниження. Загальний приріст рентабельності за період вивчення становить 1,18%, що свідчить про стабільність прибутковості, хоча й за зниження темпів її зростання.

Отже зростання виручки на 23,5% свідчить про позитивну динаміку економічної діяльності фермерського господарства, однак сповільнення зростання після 2021 року потребує уваги. Оскільки собівартість реалізованої продукції

зросла майже пропорційно виручці, то це вказує на збільшення витрат на виробництво через зростання цін на добрива й пестициди. Саме тому не вдалося і сформуванню за роками поступово зростаючий прибуток, його зниження після 2021 року акцентує на потребі в оптимізації витрат. Рівень рентабельності залишається стабільним, але коливання привертають увагу на необхідність вдосконалення управління ресурсами та маркетингової стратегії. Загалом, фермерське господарство демонструє стійкість до зовнішніх економічних викликів, однак для подальшого зростання потрібні заходи з оптимізації витрат та підвищення ефективності управління.

Виконаємо дослідження ефективності управління трудовими ресурсами та економічними показниками фермерського господарства шляхом кореляційного аналізу його результативності у 2019–2023 роках. У цьому контексті доцільно підібрати відповідний тип математичної моделі, який дозволить встановити характер взаємозв'язку між факторними та результативними ознаками. Для цього використаємо рівняння множинної регресії в лінійній формі:

$$Y_x = a_0 + a_1x_1. \quad (2.3)$$

де: Y_x – значення результативної змінної;

a_1, a_2, a_n – коефіцієнти рівняння;

x_1, x_2, x_n – факторні показники.

У якості основних факторів, що впливають на обсяг реалізованої продукції рослинництва, приймемо такі змінні:

1) середньорічну продуктивність праці співробітників фермерського господарства;

2) рівень фондооснащеності на 100 гектарів сільськогосподарських угідь.

Дані, що використовуються для виконання кореляційного аналізу, наведені у таблиці 2.8.

Дані до виконання кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Прибуток, тис. грн. (y)	Отримано товарної продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. (x ₁)	Відпрацьовано всього, тис. люд.-год. (x ₂)
2019	539,7	3912,40	11,13
2020	682,1	4546,45	9,38
2021	974,9	5715,54	7,56
2022	818,5	5204,28	7,59
2023	759,6	5329,14	5,78
Всього	3774,8	24707,80	41,43
Середнє	4941,56	8,29	2133,04

Результати аналізу кореляційно-регресійної моделі демонструють існування залежності прибутку фермерського господарства від обсягу отриманої товарної продукції, а також інших показників, зазначених у дослідженні (Додаток А).

Рівняння регресії, сформоване на основі отриманих даних, має наступний вигляд:

$$y_x = -1303,18 + 0,34x_1 + 48,06 x_2$$

Дослідження показало, що при збільшенні обсягу товарної продукції, виробленої на 100 га угідь, обсяг прибутку зростає на 0,34 тис. грн. за фіксованих значень інших факторів. Зміна показника річної продуктивності праці на одиницю спричиняє збільшення обсягів продажу продукції на 48,06 тис. грн. Коефіцієнт множинної кореляції становить 0,9989, що вказує на дуже тісний зв'язок між залежною ознакою та чинниками. Водночас коефіцієнт детермінації, рівний 0,9979, підтверджує, що 99,79% варіації прибутку пояснюється впливом включених до моделі факторів.

Аналіз моделі кореляційно-регресійного дослідження засвідчує вагомий вплив продуктивності праці та рівня фондозабезпеченості на формування обсягів товарної продукції рослинництва. У такий спосіб встановлено ефективність чинної системи мотивації працівників і забезпечення ресурсами, необхідними для сталого виробництва.

Водночас актуальним є питання оновлення виробничої програми господарства. Доцільно розробити та впровадити заходи, спрямовані на вдосконалення управлінських процесів, оптимізацію внутрішньогосподарської діяльності та покращення співпраці з контрагентами ринку.

Висновки до розділу 2

1) Встановлено, що загальна площа земельного банку ФГ «АГРОІНТЕР» скоротилася за роки досліджень на 18 га, що становить 9,1%. Основною причиною стало вилучення кількох паїв, що незначно вплинуло на виробничу діяльність підприємства. Площа ріллі також зменшилася на 9,4%, однак зниження земельного потенціалу не є критичним. Коефіцієнт освоєння земель у 2023 році зменшився на 1,1%, тобто є стабільність у використанні земельних ресурсів. Визначено, що показник землезабезпеченості зріс на 81,7%, що відбулося через скорочення чисельності персоналу на 50%. Така динаміка відображає зусилля підприємства щодо оптимізації ресурсів. При цьому скорочення чисельності персоналу на 50% потягло за собою збільшення продуктивності праці. Так, обсяг продукції на одного працівника зріс на 154,5%, а погодинна продуктивність на 145,3%. Середній річний робочий час одного працівника зріс на 3,8% або на 70 годин. При вивченні питання управління персоналом з'ясовано, що незважаючи на зменшення чисельності, організація праці покращилася, тобто рішення про оптимізацію кадрового складу були ефективними. Таким чином встановлено, що така стратегія зменшила витрати підприємства без втрати виробничих показників.

2) Встановлено, що вартість основних фондів зросла на 120,3% через придбання агротехніки. Також показники фондоозброєності збільшилися на

127,4%, а фондоємності на 73,1%, при зниженні фондівіддача на 42,2%, тобто прослідковується певне падіння ефективності використання основних фондів. Так як рентабельність активів впала на 3,8 в.п., то це свідчить про необхідність вдосконалення управління активами. Можна зробити висновок, вкладення у фонди господарства значно перевищують приріст доходів, тому підприємству необхідно розробити заходи для підвищення ефективності їх використання.

3) Доведено, що обсяг товарної продукції у 2023 році зріс на 23,4% порівняно з 2019 роком. Водночас доходи від реалізації зернових культур збільшилися на 4,4%, зокрема, найбільше зростання спостерігалось по озимій пшениці на 895,3 тис. грн. Реалізація озимого ячменю принесла на 5,8% більше доходу, ніж у стартовому році дослідження. Водночас дохід від кукурудзи знизився через несприятливі погодні умови під час збору врожаю. Оскільки вирощування соняшника є найбільш прибутковим для підприємства, то потрібно звертати увагу і на агробіологічний ефект, крім економічного. У 2023 році доходи від цієї культури становили 3694,7 тис. грн., що на 1526,8 тис. грн. більше, ніж у 2019 році. Встановлено, що частка доходів від олійних культур суттєво перевищує показники зернових. Визначено, що підприємство змістило акцент на вирощування технічних культур як більш прибуткових. Такий підхід забезпечує стабільність фінансових результатів, проте порушує створення агробіологічного ефекту. Загалом зростання доходів від реалізації всіх видів продукції вказує на певну стабільність в створенні економічного ефекту від рішень. Тобто запроваджені стратегії дозволяють підтримувати дохід навіть у складних умовах.

4) Встановлено, що війна суттєво вплинула на діяльність агробізнесу, в тому числі базового господарства. Так, у 2022 році доходи знизилися через зниження закупівельних цін та зростання вартості необхідних ресурсів. Визначено, що виторг від озимої пшениці зріс на 28,6 тис. грн., від озимого ячменю на 50,5 тис. грн., а від соняшника на 327,2 тис. грн. Незважаючи на складнощі, агропідприємство змогло сформувати належний рівень рентабельності. Так, він склав у 2023 році 8,92 в.п., проте у порівнянні з 2019 роком знизився на 1,18 в.п., що відбулося через зростання виробничих витрат.

5) Результати аналізу формування прибутковості свідчать про коливання в його значеннях, що пов'язано із значними розбіжностями в собівартості продукції, яка стрімко зростала. Так, найвищий рівень прибутку був зафіксований у 2021 році і склав 974,9 тис. грн., після чого з 2022 року розпочалося поступове зниження його значення. Однак навіть у кризові роки господарство забезпечувало позитивні фінансові результати. У 2023 році валовий дохід зріс на 23,4% і досягнув 9272,7 тис. грн., що на 1760,7 тис. грн. більше порівняно з 2019 роком. Водночас темпи зростання доходів відстають від темпів збільшення валової продукції. Між тим збільшення валової продукції на 100 га на 40,4% забезпечило часткову компенсацію втрат, тому потрібно покращувати управління виробничими процесами більш потужним чином.

6) Статистичними методами дослідження виявлено, що максимальний приріст валової продукції спостерігався у 2021 році на 3508,6 тис. грн. або 41,6% порівняно з 2019 роком. У 2022 році зафіксовано зниження обсягів виробництва, однак у 2023 році відбулося відновлення на 6,0% абсолютне значення одного відсотка приросту. Встановлено, що він зростає щорічно завдяки збільшенню базового обсягу валової продукції. Наприклад, у 2021 році один відсоток приросту складав 92,2 тис. грн., а у 2023 році 101,3 тис. грн. Отже за рахунок активізації виробничих процесів спостерігається повільне покращення окремих показників, водночас необхідно надалі впроваджувати вдосконалення в агротехнологічний процес.

7) Результати кореляційно-регресійного аналізу показали, що збільшення продуктивності праці на одну одиницю сприяє зростанню доходу на 48,06 тис. грн. Між тим коефіцієнт множинної кореляції 0,9989 підтверджує тісний зв'язок між продуктивністю праці та прибутковістю. Встановлено, що висока кореляція між показниками засвідчує помірну ефективність управлінських рішень з продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «АГРОІНТЕР»

3.1. Пропозиції з впровадження стратегічного рішення для оптимізації бізнес-процесів виробництва фермерського господарства

Визначено потребу у розробці комплексу виробничих заходів для забезпечення оптимального напрямку розвитку діяльності фермерського господарства в умовах мінливого середовища. Задля цього було застосовано метод БКГ, за допомогою якого проаналізовано асортиментний портфель агропідприємства, ідентифіковано позиції сільськогосподарських культур та запропоновано відповідні рекомендації для кожної з них.

Інформацію для формування портфеля пропозицій господарства зазначено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Дані, що обґрунтовують ринкове положення ФГ «АГРОІНТЕР»

Показник	Пшениця	Ячмінь	Кукурудза	Соняшник
V продажів на регіональному ринку				
Значення за 2022 рік	3787,1	1482,6	730,5	3367,5
Значення за 2023 рік	3815,7	1533,1	229,2	3694,7
Ринкова частка, %				
ФГ «АГРОІНТЕР»	41,2	16,5	2,5	39,8
ФГ «ОЛІМП»	40,4	17,2	3,2	34,5

За аналітикою діяльності наявних сільськогосподарських підприємств Дніпропетровського регіону, що межують з ФГ «АГРОІНТЕР» виявлено конкурента, котрий видається найбільш активним – ФГ «ОЛІМП». Дане фермерське господарство провадить схожий вид діяльності з вирощування й

послідуючого збуту сільськогосподарської рослинницької продукції, як-от: соняшник, озимина пшениця й ячмінь та кукурудза на зерно. Водночас з'ясовано, що ФГ «ОЛІМП» домінує по ринковій частці, що охоплює більшою мірою за ФГ «АГРОІНТЕР», по ячменю озимому, кукурудзі. Наразі базове господарство володіє перевагами по таким культурам як пшениця й соняшник.

Для розбудови методу визначено темпи річної ємності й відносної ринкової частки, котра контролюється безпосередньо ФГ «АГРОІНТЕР».

У розрахунку на рік темпи росту ринкової ємності по культурам рахуються завдяки співвідношенню об'ємів продажу у двох останніх роках 2023/2022 року.

Отримано наступні розрахункові дані:

$$\text{Пшениця: } (3815,7 / 3787,1) * 100\% = 100,8 \%$$

$$\text{Ячмінь озимий: } (1533,1 / 1482,6) * 100\% = 103,5 \%$$

$$\text{Кукурудза: } (229,2 / 730,5) * 100\% = 31,4 \%$$

$$\text{Соняшник: } (3694,7 / 3367,5) * 100\% = 109,7 \%$$

Обчислення відносної ринкової долі провадиться за відношенням ринкової частки ФГ «ОЛІМП» до долі ринку, котра стосується базового підприємства відповідно кожної культури.

$$\text{Пшениця: } 41,2 / 40,4 = 1,02$$

$$\text{Ячмінь озимий: } 16,5 / 17,2 = 0,96$$

$$\text{Кукурудза: } 2,5 / 3,2 = 0,78$$

$$\text{Соняшник: } 39,8 / 34,5 = 1,16$$

Зведені дані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Зведені дані для побудови схеми-матриці БКГ

Показник	Пшениця	Ячмінь	Кукурудза	Соняшник
Темпи росту ринку, %	100,8	103,5	31,4	109,7
Відносна ринкова частка	1,02	0,96	0,78	1,16

Визначення середніх точки для розподілу на сегменти схеми-матриці БКГ:

1) між високим (109,7 %) та низьким (31,4 %) темпами збільшення ємності ринку:

$$(100,8 + 103,5 + 31,4 + 109,7) / 4 = 86,4 \%$$

2) між пріоритетною (соняшник) та аутсайдером (кукурудза) культурами:

$$(1,02 + 0,96 + 0,78 + 1,16) / 4 = 0,98$$

За розрахованими даними побудовано схему-матрицю БКГ, на якій за середніми точками зроблено розподіл на 4 сегменти. Сегменти за назвою і змістом відповідають установленим категоріям розробниками даної матриці.

На основі проведених розрахунків будується відповідна адаптована схема-матриця під умови задачі (рис.3.1).

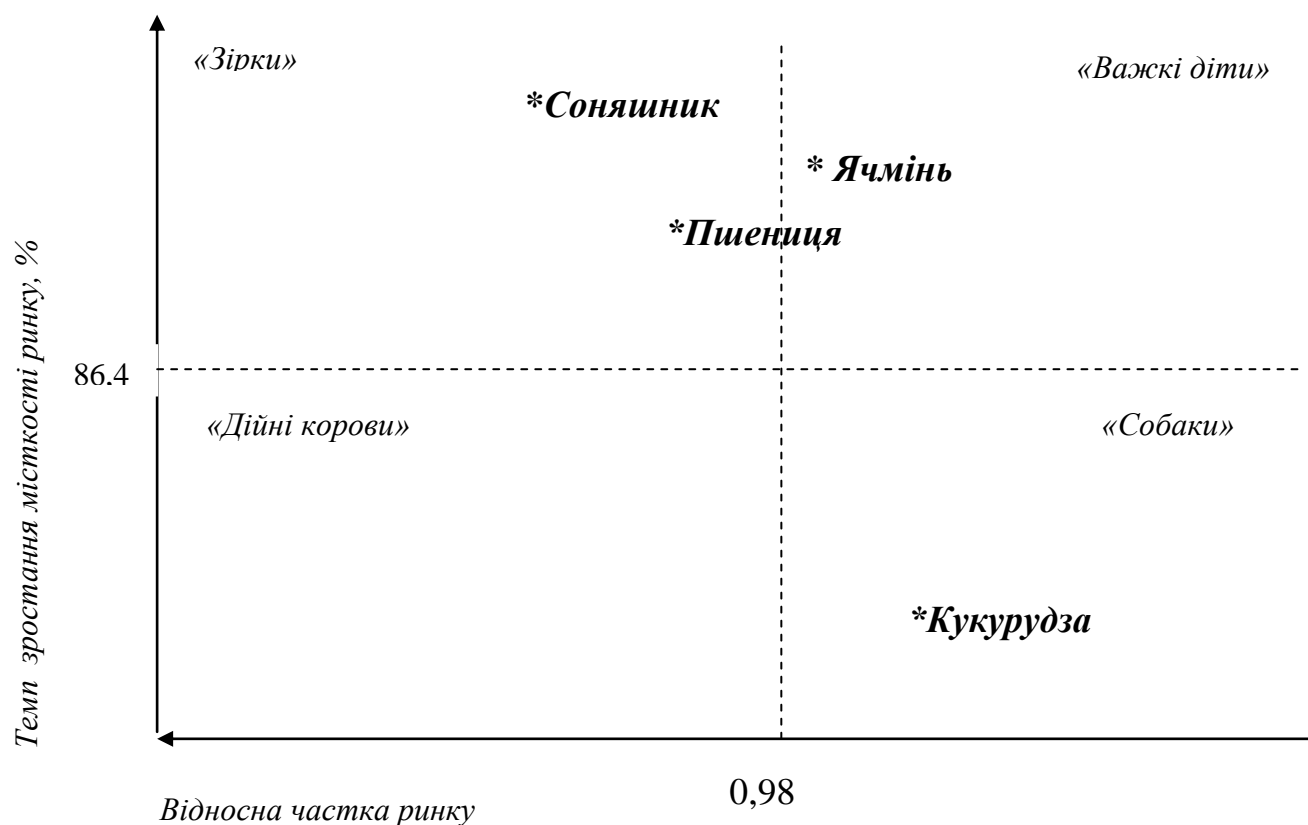


Рис. 3.1 – Схема-матриця БКГ з аналізу агропродукції ФГ «АГРОІНТЕР»

При побудові матриці встановлено, що в товарному портфелі найкращі позиції має зернова продукція, що активно продається на ринку та має переваги у порівнянні з конкурентом. Зокрема, у найбільш пріоритетний за темпами місткості й частці ринку сегмент потрапили соняшник та пшениця, за рахунок продажу яких і утворюється основний виторг в агропідприємстві. В даному випадку рекомендовано підтримувати вирощування за рахунок покращення ланцюгів агротехнології залученням цифрових елементів. Стратегії для соняшнику є в декількох напрямках: оскільки основний виторг формує саме ця культура для підприємства, то її повна заміна на іншу культуру буде недоцільною. Водночас мова йде про вміння створювати в агробізнесі не тільки економічну ефективність, але й слідкувати за нарощенням агробіологічного результату. Тому пропонуємо частково оптимізувати площу під соняшником з тим, щоб запобігти подальшій деградації ґрунтів, оскільки соняшник як монокультура вирощується на одних полях декілька років підряд. Зазначимо, що інтенсивний тип гібриду соняшнику вимагає великих розмірів фінансів у добрива та підживлення для формування достатньої врожайності, що значно збільшує собівартість культури. Тому можна розглянути альтернативне рішення з вкладання вкладати коштів у придбання гібридів екстенсивного типу, проте врожайність буде нижче. Кращою альтернативою враховуючи одночасне досягнення ефектів може бути впровадження на 1/3 частині посівної площі від соняшнику льону олійного як менш витратної культури.

Окремої уваги потребує запровадження точного землеробства для моніторингу стану посівів, управління агротехнологічними операціями. Щодо збутової програми доречно розвивати партнерські відносини з надійними трейдерами через веб-портал Тріполі (<https://tripoli.land/ua>) для забезпечення стабільного збуту. Одним з продуктивних рішень може бути інвестувати у власні складські приміщення для тимчасового зберігання врожаю та зниження втрат під час транспортування.

Стосовно озимої пшениці, яка теж потрапила до сегменту «Зірки», і має високий виторг. Але у пшениці озимих форм більші ризики щодо вимерзання і

залежності від бойових дій через довгий вегетаційний період, що охоплює 280-300 днів. З метою подолання зазначених проблем доцільно обирати стресостійкі, морозостійкі сорти, або гібриди, котрі адаптовані до можливих екстремальних умов. Також варто орендувати площі угідь під вирощування в регіонах із меншим ризиком втрат. Тому акцент може бути на запровадженні агрострахування для компенсації втрат через вимерзання або фізичне пошкодження посівів.

Стратегічним рішенням може бути вкладання коштів в обладнання зі зберігання зерна на зерносховищах, щоб підвищити якість зерна для подальшої реалізації. Актуальним стратегічним напрямом, особливо після припинення війни, є цифровий моніторинг вегетації за допомогою дронів і сенсорів, щоб зменшити втрати врожаю. Для збутової системи варто переглянути канали продажів та встановити зв'язки з кінцевими споживачами, наприклад, млинами чи пекарнями, для стабільного збуту.

Так, до квадранту Важкі діти потрапив ячмінь, пріоритетною стратегією для нього може бути підтримання конкурентної переваги шляхом нарощування досягнутої частки ринку. Також доцільно вкладання коштів в підтримку та розвиток партнерств з пивоварними компаніями задля збільшення додаткової вартості ячменю. Адаптивним рішенням є запровадження обробітку зерна біоінокулянтами для підвищення імунітету та здійснення підживлень мікродобривами для більшої продуктивності рослин. Варто шукати стратегічних можливості для обрання привабливих сортів ячменю задля розбудови напряму виробництва під замовлення для пивоварних компаній.

Кукурудза відповідно показників низькій урожайності, спаду виробництва, низької виручки, враховуючи обставини вирощування – погодні умови, потрапила до сегменту «Собаки». Тобто доведено, що кукурудза має низьку долю ринку та слабкий темп зростання його місткості, що обмежує перспективи її подальшого розвитку. Водночас до 2021 року дана культура демонструвала зростаючі доходи. Враховуючи війну все більше аграріїв розглядають коротко ротацийні сівоzmіни, в яких якраз фіксується кукурудза на зерно, яка є і гарним попередником для ячменю й пшениці. Тому варто зберегти дану культуру у сівоzmіні, але замінити

на інший сорт. Вчені зазначають, що заміна кукурудзи на інші зернові є економічно не доцільним рішенням за кризи. Так як кукурудза залишається найбільшим джерелом органічних сполук у ґрунтів, то вона є пріоритетом для подальшого вирощування за відсутності органічних добрив. Встановлено, що якщо два з п'яти років відсутня кукурудза у сівозміні, то автоматично знизиться врожайність на 10-15% від інших культур [30]. Враховуючи зазначене варто залишити у товарному портфелі кукурудзу.

По кожній культурі ФГ «АГРОІНТЕР» запропоновано стратегічні рішення з подальшого їх знаходження у товарному портфелі (табл.3.3.).

Таблиця 3.3.

Стратегічні рішення методом БКГ для агропродукції ФГ «АГРОІНТЕР»

№ з/п	Сегмент матриці	Агропродукція	Стратегічне рішення
1	«Зірки»	Соняшник	Залишити у товарному портфелі з подальшою зміною гібриду на екстенсивний та перспективою зменшення посівів. На частково вивільнених площах ввести до сівозміни льон олійний.
2		Пшениця	Залишити у товарному портфелі з перспективою подальшого збільшення посівних площ та залученням цифрових технологій в межах агротехнологічних заходів вирощування.
3	«Важкі діти»	Ячмінь	Залишити у товарному портфелі. Використання біоінокулянтів для обробітку насіння ячменю.
4	«Собаки»	Кукурудза	Залишити у товарному портфелі з перспективою оновлення гібриду на стресостійкий до кліматичних умов Дніпропетровського регіону.

Програми реалізації всіх видів агропродукції можуть стосуватися залучення маркетплейсів таких як АгроЮкрейн (<https://agro-ukraine.com/ua/trade/r-35/p-1/>), веб-портал Тріполі (<https://tripoli.land/ua>) для кращого просування продукції та підвищення попиту.

Найбільш ліпшими рішенням для виробничої програми ФГ «АГРОІНТЕР» є залишити всі культури у сівозміні, зменшивши площу під соняшником більш привабливою культурою з точки зору економії витрат льону олійного. У такий спосіб можливо зберігати баланс між зерновими, технічними культурами та нішевими культурами, як-от льон олійний. Стратегічно-орієнтованими рішеннями також мають бути рішення з впровадження агрономічних програм з моніторингу врожаїв, точного дозування добрив/мікродобрив і прогнозування врожайності.

3.2. Рішення з дизайну стратегій диверсифікаційної діяльності господарства

Для мінімізації втрат ФГ «АГРОІНТЕР» за війни необхідно впровадити механізм заходів, котрий націлений на стабілізацію його діяльності, покращення процесів вжиття ресурсів і зниження ризиків. Для цього запропоновано серію стратегічних рішень, котрі можуть викликати ефект зростання менеджерських дій в напрямку стійкості фермерського господарства (Додаток Б).

Так, варто розглянути диверсифікацію процесів логістики, виробництва, оптимізувати виробничий процес шляхом аналізу товарного портфеля та введення нової культури льону олійного замість частини посівів соняшнику. Одним з кращих напрямів з оптимізації ресурсів й витрат є придбання і встановлення цифрових технологій. Вони в кінцевому підсумку призводять до значної економії та збільшення якості агропродукції. Також більш точно виконують роботу з управлінням ризиками, фінансами, робочими процесами, збутом. Рекомендовано створити резервний фонд та стратегічні запаси, котрі варто зберігати в орендованих складах, котрі територіально знаходяться поодаль від лінії фронту.

Стосовно збутової програми, доречно переорієнтувати ФГ «АГРОІНТЕР» на нові канали електронних майданчиків, що дозволить швидше і ефективніше продавати зерно. Можливо шукати партнерські відносини з фермерськими господарствами регіону для створення спільних систем продажів з орієнтацією на експорт. В антикризових рішеннях доцільно передбачити участь у державних програмах допомоги, котра надається для малого агробізнесу за заявками.

Отже рішення з оновлення напрямів діяльності ФГ «АГРОІНТЕР» дозволять покращити управління його бізнесовими процесами та мають привести до зміцнення позиції за військових чинників.

Для формування стратегії розроблено SWOT-аналіз поточної діяльності фермерського господарства. Складено перелік сильних позицій господарства та слабких (3.4.).

Таблиця 3.4.

Перелік сильних, слабких боків ФГ «АГРОІНТЕР»

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
1. Оновлено парк агротехніки;	3	1. Скорочення штату.	3
2. Наявні стратегічні прибуткові культури в товарному портфелі;	3	2. Стагнація у виробництві кукурудзи та ячменю.	3
3. Стабільний прибуток від соняшнику та озимої пшениці.	3	3. Перевантаження сівозміни олійною культурою.	3
4. Налагоджені системи поставок та збуту.	3	4. Залежність від культур з довгим циклом вегетації – зима пшениця, озимий ячмінь.	3
Всього	12	Всього	12

За результатами аналізу можна зробити висновок про те, що найбільш позитивний вплив на розвиток агропідприємства чинять наступні фактори. Як-от: наявність стратегічно ефективних культур, створення прибутку попри вплив криз, наявні канали постачання й реалізації. Несприятливий вплив в середині системи управління процесами чинять такі фактори. Як-от: стагнація у виробництві кукурудзи й ячменю, залежність від озимих культур з довгим вегетаційним циклом, перевантаження виробничої структури соняшником, скорочення штату впововину.

Для виявлення перешкод з боку зовнішнього кола контрагентів та можливостей на ринку виявлено комплекс відповідних факторів (табл. 3.5.).

**Можливості та загрози з боку зовнішнього середовища для ФГ
«АГРОІНТЕР»**

Можливості	Оцінка	Загрози	Оцінка
1. Запровадження альтернативного джерела енергії з решток льону олійного, соняшнику, кукурудзи.	3	1. Фізичне знищення;	3
2. Одержання державної підтримки.	3	2. Занижені закупівельні ціни;	3
3. Зниження цін від нових постачальників ресурсів.	3	3. Загострення кризи в країні	3
4. Охоплення нового ринку збуту по льону олійному з отримання додаткового прибутку.	3	4. Банкрутство.	3
5. Об'єднання з фермерами Дніпропетровської області.	3	5. Високі податки.	3
		6. Втрата посівів, врожайності, валової, товарної продукції через погодні умови, котрі не сприятимуть їх формуванню.	3
Всього	15	Всього	18

Провівши аналіз можливостей та загроз можна зробити висновок, що при втіленні в життя можливостей ФГ «АГРОІНТЕР» зможе отримати зростання в перспективі. Так, вигідно запровадити виготовлення альтернативних джерел енергії з решток льону олійного, соняшнику, кукурудзи, що доречно на тлі вимкнення електроенергії через руйнування енерго об'єктів. Скористатись можливо державними формами допомоги, щоб витримати навантаження кризою. Формувати варто партнерські відносини з новими постачальниками ресурсів для економії витрат, також варто розглядати й оновлення споживацьких каналів. Задля отримання додаткового доходу можливо включити до ротації культур льон олійний, який є популярним не тільки в агробізнесі, але й медичній, кондитерській промисловості. В періоди заглиблення кризи доцільно об'єднувати зусиллі з регіональним малим агробізнесом фермерами Дніпропетровської області. В разі виникнення загроз господарству необхідно створювати запаси, орендувати поля в інших регіонах, диверсифікувати діяльність. Тоді можливо протистояти викликам через кризові чинники. Зокрема, до факторних ознак кризи можна віднести настання фізичного знищення через влучання снарядів. Втрату посівів, врожайності, валової, товарної продукції через погодні умови, котрі не

сприятимуть їх формуванню, що може привести до банкрутства. Вплив неконтрольованих занижених закупівельних цін та зростання цін на ресурсне забезпечення може викликати суттєве зростання собівартості, що спричинить збитки. Тиск високих податків, котрі анонсовані у 2024 році теж є складним викликом для додання базового господарства.

Для покращення діяльності ФГ «АГРОІНТЕР» методом SWOT-аналізу враховуючи обставини війни, доцільно впроваджувати адаптивні та диверсифіковані стратегії, спрямовані на зниження ризиків і стабілізацію агровиробництва. Можливості для розвитку можуть стосуватися диверсифікації логістичних і оптимізації виробничих процесів, впровадження енергоефективних культур, таких як льон олійний, що має низькі витрати на вирощування і високий попит у харчовій та кондитерській промисловості. Запровадження програм агрострахування, співпраця з державними програмами підтримки малого агробізнесу. Для довгострокової стійкості важливо розвивати партнерські відносини з іншими агровиробниками-фермерами регіону, впроваджувати спільні збутові й логістичні системи. Для мінімізації загроз доцільно створити стратегічні запаси ресурсів у безпечних регіонах, укладати страхові поліси й формувати резервний фонд. Серед стратегій пропонується переорієнтація збуту на електронні платформи, зокрема Agro-Ukraine і Tripoli, для швидкого продажу зернових й олійних культур за вигідної для господарства ціни.

Окремо варто розглянути впровадження виробництва альтернативних джерел енергії, таких як біопаливо з решток льону олійного, соняшнику, кукурудзи, а також встановлення сонячних батарей для енергозабезпечення. а також адаптувати сівозміни до потреб екологічного та економічного балансу. Рекомендовано змістити фокус уваги на вирощування культур із коротким вегетаційним періодом і стійких до погодних умов, що дозволить забезпечити стабільність доходів у кризових умовах. Таким чином аналіз середовища ФГ «АГРОІНТЕР» на підставі SWOT-аналізу його комерційної й виробничої діяльності дозволив розробити стратегічні вектори адаптації до стратегічних викликів сьогодення. Матриця SWOT-аналізу представлена у додатку В.

Встановлено, що за війни, необхідно впровадити модель управління, котра здатна адаптувати систему агропідприємства до тиску чинників оточення. Для зменшення витрат пропонується розглядати такі культури у сівозміні, котрі не потребують добрив та пестицидів у великій кількості, давати перевагу енерго ефективним культурам. Зокрема, ввести льон олійний, котрий має низку переваг. Науковими дослідженнями визначено, що льон олійний потребує в 1,1-1,3 рази менше витрат за виробництво соняшнику (Додаток Г). Доведено, що його рентабельність вирощування зростає при ціні навіть у 12 тис грн./т. До головних переваг вчені відносять:

- 1) Невибагливість до природних умов;
- 2) Високо стійкий до низьких температур (-3 - -4 за Цельсієм).
- 3) Посухостійкий за рахунок кореневої системи.
- 4) Не осипається, тому при проблемах з збиранням щодо затримок у датах, здатен простояти до кінця вересня.
- 5) Добре інтегрується з системою ноу-тілл.
- 6) Має невелику норму висіву 30-35 кг/га
- 7) Орієнтовні витрати на виробництво 1 га льону олійного є в 1,1-1,3 рази меншими за соняшник.
- 8) Відкритий ринок збуту – пріоритет харчовий напрям виробництво олії та насіння в їжу.

Враховуючи зазначені переваги можливо пропонувати фермерському господарству вводити льон олійний до виробничої структури. Стратегічні рішення, спрямовані на збереження виробничої діяльності та отримання прибутку, як встановлено, сприятимуть зниженню собівартості. Водночас вони призведуть до балансу системи підприємства по відношенню до зовнішнього середовища.

Окремої уваги потрібно приділити створенню запасів палива, сировини та засобів агровиробництва. Оскільки військові дії можуть ускладнити, чи зробити неможливим постачання необхідних ресурсів, то накопичення запасів допоможе забезпечити безперервність роботи в умовах нестабільності. Однак пропонуємо

диверсифікувати розміщення ресурсів до орендованих складів, що знаходяться вглиб країни. Враховуючи удари по критичним об'єктам енергетичної структури варто розглядати напрям розбудови альтернативних джерел енергії. Оскільки рештки льону олійного можуть стати сировиною для виготовлення біопалива, то пропонуємо впроваджувати надалі і напрям переробки. Водночас актуальним є встановлення сонячних батарей, дизельних генераторів, автономних систем енергозабезпечення, що допоможе уникнути зупинок виробництва через перебої з електропостачанням.

Запровадження цифрової технології для контролю за управлінням сферами діяльності теж додасть в підвищення ефектів стратегічного менеджменту. Так, використання автоматизованих систем з управління операційними процесами, цифрового моніторингу стану посівів дозволить підвищити якість зерна. Обирання льону олійного, як менш ризикової культури додасть у впевненості щодо отримання доходу від її виробництва. Встановлено, що переорієнтація на вирощування культур, які менш схильні до ризиків втрат є актуальним напрямом агробізнесу за часів війни. Наприклад, через погодні або воєнні умови, бажано обирати до сівозміни ті культури, що мають короткий період вегетації або менші вимоги до технічного обслуговування. Також потрібно зауважити на обранні таких гібридів ячменю, кукурудзи, соняшнику, пшениці, котрі потребують менше залежності від ураження шкідниками, хворобами, стресами. Таким чином можливо втримати ефективність роботи фермерського господарства.

Побудова системи альтернативних каналів збуту шляхом використання маркетплейсів, як от:

1) електронний майданчик AGRO-UKRAINE (<https://agro-ukraine.com/ua/trade/r-35/p-1/>).

2) веб-портал TRIPOLI (<https://tripoli.land/ua>).

Для збереження активів підприємства пропонується укласти страхові поліси посівів, майна та сільськогосподарської техніки допоможе зменшити фінансові втрати у разі пошкоджень чи втрати через бойові дії. Для управління ризиками, що включає регулярний моніторинг ситуації на фронті, у виробничих

процесах, ринковій ситуації, можливо використовувати сценарний підхід та адаптований стиль менеджменту.

Окремої уваги потребує участь в об'єднанні регіональних фермерів. Враховуючи їх наявність в Дніпропетровському регіоні, більше шансів на отримання допомоги, в тому числі розподілу державних компенсацій та коштів від міжнародних партнерів. Співпраця з іншими аграрними підприємствами для спільного використання ресурсів, техніки, складів, переробних об'єктів, ринків збуту сприятиме зменшенню витрати задля виживання в нестабільності. ФГ «АГРОІНТЕР» може скористатися пільговим кредитуванням, грантами, програмами компенсації та обрати напрям роботи під державною програмою відновлення малого агробізнесу.

Для збереження виробничої прибуткової діяльності ФГ «АГРОІНТЕР» рекомендовано впроваджувати багатокomпонентну адаптивну стратегію, яка включає оптимізаційні заходи, диверсифікацію операційної діяльності, кооперацію в межах малого агробізнесу. Використання новацій, залучення державної підтримки, ведення оптимальних програм агровиробництва сприятиме кращій адаптації та відновленню діяльності.

3.3. Оцінка ймовірних ефектів діяльності господарства від рекомендованих стратегічних рішень

Якщо інтегрувати льон олійний у виробничий процес галузі рослинництва, то необхідно довести ефективність даної пропозиції. З цією метою використано економіко-математичну оптимізацію площ посівів з вибором оптимального показнику досягнення максимально можливої межі прибутку з одного гектара за прогнозованих вимог. Крім того, застосовано результати аналітичних досліджень, отриманих в роботі, щоб достовірно виявити серію негараздів, котрі здійснюють чи можуть вплинути на зміни в діяльності господарства.

Відповідно до рекомендації льон олійний запропоновано включити до існуючої сівозміни, щоб, урізноманітвивши товарний портфель агропідприємства, досягти

стратегічно важливої ефективності. В моделі пропонуємо льон олійний замість частково площі соняшнику. Оскільки вирощування льону олійного дешевше по витратам за соняшник і збільшує врожай наступних культур, зокрема, озимини – доцільно переглянути виробничу стратегію в бік регенеративного відновлювального землеробства. Зазначений підхід дозволить зменшити навантаження на землю від соняшнику та втримати рівень ефективності, достатній, щоб агропідприємству залишатися рентабельним.

Вихідні параметри для моделювання занесені до таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Інформаційні параметри щодо розв'язку економіко-математичної задачі

Перелік культур	ГН, тис. грн. (D_i)	Площа під посівами с/г культур, га (x_i)	ГН на 1 гектар площі, тис. грн. (d_i)
Озима пшениця	3815,7	62	61,54
Ячмінь озимий	1533,1	43	35,65
Кукурудза на зерно	229,2	12	19,10
Соняшник	3694,7	57	64,82
Льон олійний	x	19	x
Разом	x	174	x

Оскільки в останні роки спостерігається, починаючи з 2022 року, певна тенденція до зниження доходів від вирощування культур, то у моделі враховано серію обмежень. Зокрема, вони стосуються таких культур, як кукурудза, ярий і озимий ячмінь, а також ріпак. В задачі застосовано формулу зі змінними, адаптованими до цих умов.

$$d_i = D_i / X_i, \quad (3.3)$$

де:

d_1 - дохід від озимої пшениці, тис. грн.;

d_2 – дохід від кукурудзи на зерно, тис. грн.;

d_3 – дохід від ячменю озимого, тис. грн.;

d_4 – дохід від соняшнику, тис. грн.;

d_5 – дохід від рекомендованої культури льону олійного, тис. грн.

x_1 - площа під пшеницею, га;

x_2 – площа під кукурудзою, га;

x_3 - площа під ячменем озимим, га;

x_4 - площа під соняшником, га;

x_5 - площа під льоном олійним, га.

Обмеження по дохідності від продажів відповідних культур наступні:

D_1 - дохідність з реалізації озимої пшениці, тис. грн.;

D_2 - дохідність з реалізації кукурудзи на зерно, тис. грн.;

D_3 - дохідність з реалізації ячменю озимого, тис. грн.;

D_4 - дохідність з реалізації соняшнику, тис. грн.;

D_5 - дохідність з реалізації льону олійного, тис. грн.;

Обрахунок витрат з вирощування певних культур фермерського господарства відбувається у розрахунку на один центнер тієї продукції, що планується реалізувати. Доцільно розглянути виробничі витрати на озиму пшеницю, соняшник, кукурудзу на зерно, ячмінь озимий та льон олійний, які сукупно складатимуть 7664,9 тис. грн.

Припущеннями в моделі стали:

Загальна площа посівів: $X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \leq 174,0$

Обсяги товарної озимої пшениці: $61,54 X_1 \geq 2890,0$

Обсяги товарної кукурудзи на зерно: $19,10 X_2 \geq 930,0$

Обсяги товарного ячменю озимого: $36,65 X_3 \geq 1745,0$

Обсяги товарного соняшнику: $64,82 X_4 \geq 930,0$

Прогнозована кількість льону олійного: $28,45 X_5 \geq 210,0$

При цьому $X_5 = 19,0$ - застосування критерію щодо раціональної площі посіву під льоном олійним в ротації культур

$X_4 = 38,0$ - застосування критерію межі посіву соняшнику

При невід'ємних значеннях показників:

$$X_1 > 0; X_2 > 0; X_3 > 0; X_4 > 0; X_5 > 0.$$

Результати розв'язку сформованої математичної моделі дають підставу для висновку, що льон олійний доцільно вирощувати в сівозміні, так як це призведе до підвищення грошової виручки. Результат розв'язку моделі зафіксовано у Додатку Ж.

Відповідно висновків моделювання посівних площ з включенням льону олійного відбудуться раціональні зміни по кожній культурі (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7.

Інформаційні параметри щодо розв'язку економіко-математичної задачі

Назва показника	Наявні дані 2023 рік	Прогноз ОМ	Прогноз до фактичних даних	
			+, -	%
Площа посіву озимої пшениці, га	62	62,1	0,1	100,2
Площа посіву кукурудзи на зерно, га	12	11,9	-0,1	99,2
Площа посіву ячменя озимого, га	43	43,0	0,0	100,0
Площа посіву соняшника, га	57	38,0	-19,0	66,7
Площа посіву льону олійного, га	–	19	–	–
Реалізаційний дохід, тис. грн.	9272,7	8586,1	-686,6	92,6
Прибуток, тис. грн.	759,6	1013,9	254,3	133,5
Рівень рентабельності, %	8,9	13,4	4,5	

Тобто при введенні льону олійного в ротацію культур відбудуться реорганізація посівних площі в бік зменшення – соняшник на 19,0 га, кукурудза на 0,1 га. Під льон олійний пропонується відвести сукупно 19 га від посівів соняшника. Такий результат призведе до деякого зниження виручки на 7,4%

проте активно зростатиме прибуток на 33,5% та рентабельність до 13,4 в.п. Пояснюється це економією витрат на вирощування льону олійного. Тобто, оптимальними розмірами посівів пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику, льону олійного відповідно оптимізаційних розрахунків - 62,1 га, 11,9 га, 43,0 га, 38,0 га та 19 га. З оптимізованих розмірів посівних площ при настанні сприятливих умов за результатами розв'язку задачі планується зібрати 6721,3 ц врожаю.

Виконаємо планування показників ефективності заходів, що запропоновані у кваліфікаційній роботі з метою удосконалення менеджменту сільськогосподарського виробництва у фермерському господарстві (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз ефективності менеджменту відповідно виробничої програми

Показник	Наявні дані 2023 рік	Прогнозні дані 2025 рік	2025 р. до 2023 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	10730,2	11280,3	105,1
Вироблено валової продукції на:			
- 100 га с/г угідь, тис. грн.	6166,8	6482,9	105,1
- 1 грн. основних засобів, грн.	2,5	2,6	105,1
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	3576,7	3760,1	105,1
- одну люд.-год., грн.	1858,0	1953,3	105,1
Одержано на 100 га с/г угідь: прибутку, тис. грн.	436,6	582,7	133,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	8513,1	7572,2	88,9
Прибуток, тис. грн.	759,6	1013,9	133,5
Рівень рентабельності, %	8,9	13,4	4,5

В результаті оптимізаційних розрахунків прогнозовано зростання виробництва валової продукції на 5,1%, прибутку на 100 га - на 33,5%, рівня рентабельності на 4,5 в.п. Досягти цього стане можливим завдяки зменшенню собівартості на 11,1% у зв'язку з вирощуванням льону олійного, котрий не потребує таких вкладень, як соняшник. Отже прогнозні значення вказують на економічну доцільність рішення з використання у сівозміні льону олійного, так як зростають ефективні показники діяльності фермерського господарства.

Висновки до розділу 3

1. В результаті аналізу БКГ встановлено, що для оптимального розвитку фермерського господарства необхідно розробити комплекс агровиробничих заходів, спрямованих на адаптацію до кризи, обумовленої війною. Узагальнено, що олійна культура соняшник має найкращі позиції в економічній ефективності господарства, завдяки високій ринковій активності. Оскільки одержано найбільший виторг від соняшнику, а також від пшениці хоча і в меншій ступені, то це забезпечує стабільний фінансовий потік. Звідси, стратегічним рішенням для агропідприємства «АГРОІНТЕР» є збереження всіх культур у сівозміні з оптимізацією площ під соняшником і додаванням льону олійного для зменшення витрат. Паралельно важливо впроваджувати сучасні агрономічні програми вирощування з постійним моніторингом формування й прогнозування врожайності, точним дозуванням добрив, що сприятиме підтримці продуктивності.

2. На підставі аналітичного досліджено окреслено основні стратегічні рішення для кожної культури. Оскільки соняшник займає провідну позицію у товарному портфелі підприємства, формуючи основний виторг, то пропонується часткова оптимізація площі для запобігання деградації ґрунтів. Варто розглянути можливість заміни частини площ під соняшником на льон олійний, що є менш витратним, а також перейти на гібриди екстенсивного типу для зменшення витрат на добрива. Важливим є також впровадження точного землеробства для

моніторингу посівів та управління агротехнологічними операціями. Рекомендується укріплювати партнерства з трейдерами через веб-портали для стабільного збуту та інвестувати в складські приміщення для тимчасового зберігання.

3. Враховуючи, що озима пшениця має довгий вегетаційний період вирощування, то можуть виникати ризики втрат через вимерзання та вплив бойових дій. Рекомендується використовувати стійкі до морозів та стресових умов сорти або гібриди, адаптовані до погодних умов також розглянути можливість орендування агрогідь, наприклад, у Кіровоградській області. Тобто стратегії включають оренду земель в регіонах із меншим ризиком та запровадження агрострахування для компенсації втрат. Після завершення війни доцільним може бути цифровізація агровиробничих ланцюгів, щоб підвищити якість продукції для подальшого збуту, а цифрові технології моніторингу вегетації зменшать втрати врожаю.

5. Встановлено, що головними стратегіями для ячменю озимого можуть бути підтримка конкурентної переваги та нарощування частки ринку шляхом розвитку партнерств з пивоварними компаніями для збільшення додаткової вартості. Доцільно застосовувати біоінокулянти для обробітку насіння та підживлення мікродобривами, що може покращити продуктивність рослин. Для покращення позиції даної культури у товарному портфелі запропоновано обирати привабливі сорти ячменю для виробництва під замовлення пивоварних компаній.

6. Враховуючи низький рівень виручки та слабкий темп зростання на ринку кукурудзи було проведено аналітичний огляд з точки зору наукового обґрунтування рішення із залишення її в сівозміні. Так, встановлено, що кукурудза володіє високими біологічними параметрами як органічне добриво, то її варто зберігати у сівозміні. Водночас рекомендується замінити гібрид ячменю на стресостійкий, адаптовані до посушливих кліматичних умов Дніпровського регіону. Крім того, кукурудза залишається важливою для сівозміни через її роль як попередника для пшениці й ячменю. З часом можливо нарощувати обсяги виробництва за умови підвищення виторгу від її продажу.

7. На підставі SWOT-аналізу встановлено, що головними стратегічними векторами можуть стати часткова оптимізація площ під соняшником з введенням льону олійного, як менш витратної культури. У такий спосіб видається знизити витрати на добрива і підживлення, а також покращити екологічний баланс. Напрями точного землеробства, які варто запровадити після завершення війни, дозволять ефективно моніторити стан посівів та ефективно управляти операціями і процесами господарства. З часом відбудеться підвищення продуктивності, якості агропродукції та зменшаться витрати на агротехнологічні заходи. Рекомендовано для стабільного збуту агропродукції розвивати партнерські відносини з трейдерами через онлайн-платформи, такі як AGRO-UKRAINE (<https://agro-ukraine.com/ua/trade/r-35/p-1/>), веб-портал TRIPOLI (<https://tripoli.land/ua>). У такий спосіб можливо забезпечити агропідприємство надійними каналами продажу і знизить ризики, пов'язані з коливаннями цін на агропродукцію. Стратегічним рішенням є також інвестування у власні складські приміщення, що дозволить зменшити втрати при транспортуванні та зберіганні продукції.

8. Встановлено, що оптимізація посівних площ з введенням льону олійного в ротацию культур є економічно доцільною та вигідною стратегією. Хоча відбудеться зниження виручки на 7,4%, проте завдяки значній економії витрат на вирощування льону олійного, планується зростання прибутку на 33,5% і рентабельності на 13,4 в.п. Пояснюється така тенденція низькими витратами на добрива та агротехнологію для льону олійного порівняно з соняшником. Загалом, прогнозується зростання виробництва валової продукції на 5,1%, що підтверджує ефективність стратегії. Враховуючи зменшення собівартості на 11,1% та підвищення ефективності, впровадження льону олійного до сівозміни стає доцільним рішенням з точки зору отримання сукупної результативності.

ВИСНОВКИ

1) В результаті вивчення наукових підходів до формування стратегічних напрямів в управлінні розвитком агропідприємств встановлено необхідність врахування впливів динаміки змін у середовищі. Зокрема, стратегія в агробізнесі має бути системою дій, спрямованих на адаптацію до динамічних змін та створення конкурентних переваг. З'ясовано, що філософія стратегії повинна ґрунтуватися на взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, враховуючи цінності та моральні аспекти. Однак орієнтація на максимізацію прибутку в сучасних умовах потребує коригування, оскільки важливо балансувати між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми викликами. Встановлено, що стратегічні плани агробізнесу повинні враховувати питання продовольчої безпеки, зв'язків з міжнародними ринками, а також інновації в ІТ-сфері, щоб продукція відповідала міжнародним стандартам. Встановлено, що запровадження стратегічного управління потребує адаптації до змін на ринку, що вимагає постійного вдосконалення і інтеграції новітніх технологій.

2) Узагальнено, що стратегічне управління в умовах війни повинно бути спрямоване на виживання та адаптацію. Стратегії мають включати оперативну корекцію цілей та переоцінку пріоритетів у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Визначено, що антикризові стратегії дозволяють зберегти стабільність агропідприємства навіть у складних умовах. Окрему увагу необхідно приділяти забезпеченню безпеки працівників та підтримці соціальної інфраструктури підприємства, оскільки це має прямий вплив на ефективність роботи.

3) Встановлено, що за роки дослідження загальна площа земельного банку ФГ «АГРОІНТЕР» зменшилась на 18 га і становить 9,1%. Однак вимагає уваги скорочення ріллі на 9,4%, оскільки це може вплинути на виробничу результативність. Встановлено, що завдяки оптимізації кадрів продуктивність на одного працівника зросла на 154,5%, що сприяло економії витрат. Аналіз управління персоналом показує, що зменшення чисельності працівників було

ефективним і дозволило зберегти виробничі показники на високому рівні. Визначено, що вартість основних фондів зростає на 120,3% через придбання агротехніки, що потягнуло за собою зростання на 127,4% фондоозброєності. Водночас спостерігається зниження ефективності використання фондів, оскільки знижується фондовіддача на 42,2% і рентабельність активів на 3,8 в.п., що вказує на необхідну оптимізацію управління активами агропідприємства. Зроблено висновок, що ФГ «АГРОІНТЕР» має розробити заходи для підвищення ефективності використання основних фондів, оскільки поточний рівень рентабельності не відповідає вкладенням в оновлення техніки. Тобто виявлені проблеми з ефективністю активів потребують перерахунку стратегій використання основних фондів для покращення фінансових результатів.

4) Доведено, що обсяг товарної продукції у 2023 році зріс на 23,4% порівняно з 2019 роком, що є позитивним результатом стратегічних рішень підприємства. Незважаючи на зниження доходів від кукурудзи через несприятливі погодні умови, доходи від соняшника суттєво зросли, що стало основним джерелом фінансових надходжень. Встановлено, що агропідприємство змістило акцент на вирощування олійних культур, що є більш прибутковим напрямом, проте це приводить до деградації ґрунтів. Зроблено висновок, що війна значно вплинула на діяльність агробізнесу, зокрема на формування економічних результатів за роками. Так, у 2022 році зниження закупівельних цін та зростання витрат на ресурси призвели до зниження прибутковості, проте в 2023 році підприємство змогло дещо підвищити рентабельність. Також доходи від зернових та олійних культур зросли, що свідчить про задовільну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Водночас необхідно звернути увагу на оптимізацію витрат та зменшення собівартості для підвищення прибутковості в майбутньому, враховуючи, що війна триває.

5) Встановлено, що адаптація до умов війни потребує активного застосування антикризових стратегій в агробізнесі. З'ясовано, що основною проблемою ФГ «АГРОІНТЕР» є нестабільність на ринку та зростання витрат на виробничі ресурси, що створює додаткові труднощі. Визначено, що одним із

проблемних аспектів є залежність від низьких цін, що пропонують зернотрейдери, а також проблеми в отриманні доходів протягом останніх років дослідження.

6) Аналіз БКГ показав, що для адаптації фермерського господарства до кризових умов війни необхідно запровадити низку стратегічних рішень. Соняшник залишається найприбутковішою культурою завдяки високій ринковій активності, тому доцільно зберегти його частку у сівозміні з оптимізацією площ для запобігання деградації ґрунтів. Водночас рекомендовано додати льон олійний як менш витратну культуру. З метою підвищення продуктивності пропонується застосування сучасних агрономічних технологій, зокрема точного землеробства та сортів екстенсивного типу. Для озимої пшениці слід використовувати стресостійкі сорти й розглядати оренду земель під посіви у безпечніших регіонах. Для озимого ячменю важливо розвивати співпрацю з пивоварними компаніями та використовувати біоінокулянти для обробітку насіння, щоб забезпечити підвищення врожайності. Кукурудзу варто залишити у сівозміні через її роль як попередника для інших культур і як джерела органічного добрива. Додатково пропонується впровадження цифрових технологій для оптимізації виробничих процесів і забезпечення стабільного збуту продукції.

7) SWOT-аналіз діяльності ФГ «АГРОІНТЕР» у контексті воєнних умов виявив необхідність впровадження адаптивних і диверсифікованих стратегій для стабілізації виробництва та мінімізації ризиків. Одним із перспективних напрямів є диверсифікація логістики та оптимізація виробничих процесів, включаючи вирощування енергоефективних культур, таких як льон олійний, який має низькі витрати та високий попит у харчовій і кондитерській галузях. Для підвищення міцності економічної діяльності господарства пропонується розвиток партнерських відносин із іншими агровиробниками регіону, спільна організація збуту й логістики. Потребує на увагу створення стратегічних запасів ресурсів у більш віддалених від фронту місцях. З метою розширення ринків збуту доцільно переорієнтуватися на електронні платформи, такі як Agro-Ukraine і Tripoli. У довгостроковій перспективі варто впровадити виробництво біопалива з залишків соняшнику, льону олійного та кукурудзи, також доцільно встановити сонячні

батареї для забезпечення енергетичних потреб. Стратегічний фокус також включає адаптацію сівозмін до екологічних і економічних умов та вирощування культур із коротким вегетаційним періодом, стійких до кліматичних викликів. Таким способом можливо забезпечити стабільність доходів навіть у кризових ситуаціях.

8) В результаті оптимізації виробничого плану підтверджено ефект від введення льону олійного до ротації культур та оптимізовано посівні площі, зокрема, під соняшником. Незважаючи на прогнозоване зниження виручки на 7,4%, очікується зростання прибутку на 33,5% та рентабельності на 13,4 в.п. Досягти цього можливо завдяки значному скороченню витрат на вирощування льону олійного та оптимізації площі під соняшником. Така динаміка обумовлена меншими витратами на добрива й агротехнології порівняно із соняшником. Загалом прогнозується збільшення виробництва валової продукції на 5,1%, що підтверджує ефективність запропонованої стратегії. Тобто інтеграція інтеграція льону олійного у сівозміну може бути раціональною стратегією для ФГ «АГРОІНТЕР» в межах оптимізованих площ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Безугла Ю., Овчаренко М. Стратегічно-цільові напрями управління ризиками на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 19(38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/687/587> (дата звернення 10.09.2024).
3. Белко І. Теоретичні засади і практичні підходи до розвитку стратегічного управління в підприємствах. *European journal of economics and management*. Vol. 3 Issue 2. 2017. С. 46 – 54. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2017/eujem_2017_3_2/09.pdf (дата звернення 27.09.2024).
4. Белко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 106 – 111. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/663321.pdf> (дата звернення 11.05.2024).
5. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення 10.03.2024).
6. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891> (дата звернення 10.06.2024).
7. Горобець Н.М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36–43. URL : <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3551&i=4> (дата звернення: 17.09.2024)
8. Грановська В.Г. Формування стратегії підприємств аграрного сектора в умовах глобальної конкуренції. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип.11. С. 308 – 312. URL : <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/65.pdf> (дата звернення: 19.10.2024)

9. Дашутіна Л.О., Недельніцина Д.Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 44. С. 53 - 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1819> (дата звернення 19.06.2024).
10. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення 17.10.2024).
11. Демчук О., Русин-Гриник Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-143> (дата звернення 12.05.2024).
12. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 - 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 13.10.2024).
13. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 50. 2020. С. 113 - 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 15.09.2024).
14. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб. *Центр ресурсоефективного та чистого виробництва*. Київ, 2022. URL: http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf (дата звернення 22.10.2024).
15. Дячков Д.В., Ананьєва Ю.В. Концептуальні аспекти стратегічного управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С.80 - 86. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/17.pdf (дата звернення 12.06.2024).
16. Дячков Д.В., Соколовська Є.В., Лютий Д.В. Управління ресурсозбереженням на підприємствах агропродовольчої сфери: інноваційний аспект. *Цифрова*

- економіка та економічна безпека.* URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/90/84> (дата звернення 1.04.2024).
17. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2023, № 83, ст. 302, *№ 3928-IX від 22.08.2024* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3221-20#n35> (дата звернення 05.10.2024).
18. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астафєв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *АгроСвіт*. 2024. № 7. С. 23 – 31. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3393/3429> (дата звернення 15.06.2024).
19. Ільченко Л. Україна втратила 19,3% посівних площ через війну – дослідження. *Економічна правда*. Січень 2024 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/01/12/708698/> (дата звернення 13.03.2024).
20. Ільчук М.М., Зрібняк Л.Я. Організація і планування сільськогосподарського виробництва. Підручник. К.: 2008. с. 757. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Org%26pan_sg_vyr_Pidr.pdf (дата звернення 12.09.2024).
21. Кіндер М.В., Сакало В.М., Падалка В.В. Проектування технологічних процесів в рослинництві. Навчальний посібник. Полтава: РВВ ПДАА, 2014. 212 с. URL: <http://surl.li/gkxwf> (дата звернення 25.09.2024).
22. Ковбаса О.М., Максичка А.Ю. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3729/3651> (дата звернення 21.03.2024).
23. Козлова І.М., Велика О.Ю., Козлов Н.В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *БІЗНЕСІНФОРМ. Економіка підприємства*. 2023. № 5. URL: <http://surl.li/yvwpwx> (дата звернення 21.09.2024).
24. Копчак Ю.С., Матвєєв М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/45v3KYjl/> (дата звернення 25.04.2024).

25. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: <http://bitly.ws/Cq7w> (дата звернення 27.09.2024).
26. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення 15.06.2024).
27. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. 3 6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473> (дата звернення 26.10.2024).
28. Курило Ю.А. Удосконалення формування і реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. № 15. 2024. С. 80 – 88. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4285> (дата звернення 09.10.2024).
29. Лукашик В. Діяльність аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій та його обліково-правове забезпечення. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-150> (дата звернення 15.04.2024).
30. Маковей Ю. Кукурудза: про тенденції у вирощуванні, ціни та технології. *KURKUL* 2023. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1434-kukurudza-pro-tendentsiyi-u-viroschuvanni-tsini-ta-tehnologiyi-chastina-1> (дата звернення 18.09.2024).
31. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення 16.05.2024).
32. Маркіна І.А., Дячков Д.В., Христенко Л.М., Волошина В.В. Управління техніко-технологічним оновленням ресурсного потенціалу аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 2 (84). С. 55–60.

33. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 133 — 139. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41206> (дата звернення: 14.09.2024).
34. Махно Ю., Товстановська Т., Алієв Е. Харчовий напрям використання льону олійного. *Пропозиція*. 2022. URL: <https://propozitsiya.com/ua/harchoviy-napryam-vikoristannya-lonu-oliynogo> (дата звернення: 17.10.2024).
35. Мовчанюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740/2656> (дата звернення: 11.05.2024).
36. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С.418 – 424. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf (дата звернення: 10.03.2024).
37. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2015. № 24. С.7-10. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/3670/1/AS_2015_24_7-10.pdf (дата звернення: 12.09.2024).
38. Негрей М.В., Тараненко А.А., Костенко І.С. Аграрний сектор України в умовах війни; проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420> (дата звернення: 18.05.2024).
39. Немцева Ю. Переваги вирощування льону олійного. Сайт. *Kurkul*. 2023. URL: <https://kurkul.com/news/32448-nazvano-perevagi-viroschuvannya-oliynogo-lonu> (дата звернення: 15.10.2024).
40. Овдюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75 – 81. URL:

- http://eprints.zu.edu.ua/37911/1/ekonomikaapk_2020_01_p_75_81.pdf (дата звернення 19.04.2024).
41. Писаренко С.В., Іванько М.В., Грицаєнко М.О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч.2. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/7.pdf (дата звернення 12.03.2024).
42. Полтавець А.М. Стратегічні засади управління земельними ресурсами в менеджменті основної діяльності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022 рік. Том 7. № 3. URL: <http://ujae.org.ua/strategichni-zasady-upravlinnya-zemelnymy-resursamy-v-menedzhmenti-osnovnoyi-diyalnosti-agrarnykh-pidpryyemstv/> (дата звернення 16.05.2024).
43. Помаз О.М., Помаз Ю.В., Харитоненко І.О. Зміст управлінських рішень під час здійснення технологічних процесів у сільськогосподарському підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 671 – 676. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/114.pdf (дата звернення 18.09.2024).
44. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. №9 (97). С.158 – 161. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220> (дата звернення 23.05.2024).
45. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomichniy-analz-diyalnost-pdprimstva-savitska-gv.html> (дата звернення 28.07.2024).
46. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с. URL:
47. Цибульська С. Фермер шукає рентабельність: чи вигідно зараз йти в «нішу» *AgroPortal*. 2024. URL: <https://agroportal.ua/publishing/klub-agroeffektivnosti/fermer-shukaye-rentabelnist-chi-vigidno-zaraz-yti-v-nishu> (дата звернення 13.09.2024).

48. Управлінські системи в агробізнесі: проблеми та рішення. *Agroexpert*. 2018. URL: <http://surl.li/iulkoi> (дата звернення 17.10.2024).
49. Фурман І.В., Гонтарук Я.В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf (дата звернення 14.04.2024).
50. Чернікова Н.М., Зеленський Д.Р. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 72 – 77. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2022/11.pdf (дата звернення 21.07.2024).
51. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда*. 15.03.2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення 19.09.2024).
52. Ярема Л.В., Замора О.І., Герчанівська С.В. Менеджмент у сфері регіонального агробізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/73.pdf (дата звернення 01.10.2024).

ДОДАТКИ

Результати кореляційно-регресійної моделі залежності товарної продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,9989
R-квадрат	0,9979
Нормований R-квадрат	0,9958
Стандартна похибка	10,50
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

<i>Результати</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	2	103857,58	51928,79	471,37	0,0021
Залишок	2	220,33	110,17		
Всього	4	104077,91			

Параметри кореляційно-регресійного рівняння

<i>Параметри кореляційно-регресійної моделі</i>	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижнє 95%</i>	<i>Верхнє 95%</i>
Y-перетин	-1303,18	115,25	-11,31	0,01	-1799,05	-807,30
Змінна X 1	0,34	0,02	22,19	0,00	0,27	0,40
Змінна X 2	48,06	5,30	9,07	0,01	25,27	70,85

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	545,92	-6,22	-0,84
2	674,79	7,31	0,98
3	980,02	-5,12	-0,69
4	809,63	8,87	1,19
5	764,44	-4,84	-0,65

Вірогідність

<i>Перцентиль</i>	<i>Y</i>
10	539,70
30	682,10
50	759,60
70	818,50
90	974,90

Стратегічні рішення зі зростання ефектів від менеджменту фермерським господарством

№ з/п	Рішення	Процес виконання рішень
1	Диверсифікація постачання та оптимізація логістики. Розширення мережі постачальників.	Створення альтернативної мережі постачальників добрив, запасних частин, пестицидів, насінневого матеріалу тощо. Проектування альтернативних маршрутів для доставки сировини, виробленої продукції, щоб знизити залежність від тиску війни.
2	Оптимізація витрат. Енергозбереження. Планування витрат.	Через енергетичну кризу впроваджувати заходи з енергоефективності, шляхом альтернативних джерел енергії біопалива з решток с/г культур, придбання і встановлення сонячних батарей, генераторів, оновлення енергозберігаючими ланцюгами обладнання, оптимізація робочих процесів для зведення до мінімальних значень споживання електроенергії. Придбання програмного забезпечення для якісного контролю й управління витратами.
3	Гнучкість у виробничих процесах. Оновлення виробництва. Автоматизація.	Вирощування нових видів агрокультур, з меншим вегетаційним циклом, вищою економічною ефективністю. Використання цифрових налаштувань для оптимізації чи автоматизації виробничих процесів.
4	Розвиток персоналу, соціальна підтримка. Навчання та перекваліфікація. Психологічна підтримка.	Навчання цифровим знанням головного агронома для користування програмою. Війна викликає сильний стрес у працівників, тому важливо надавати психологічну підтримку та створювати умови для зменшення рівня тривоги та стресу.
5	Розвиток резервних фондів, стратегічних запасів. Фінансові резерви.	Створення запасів ресурсів, готової агропродукції, можливе зберігання їх у віддалених від фронту та об'єктів критичної інфраструктури місцях. Формування фінансових резервів.
6	Ризик-менеджмент та планування безперервності діяльності. Оцінка ризиків.	Виявлення ризиків та їх впливу на підприємство дозволить краще підготуватися до різних сценаріїв розвитку подій. Розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій, таких як перебої в електропостачанні, логістиці або атаки на інфраструктуру. Це допоможе зменшити час простоїв та забезпечити відновлення роботи після кризових подій.
7	Переорієнтація на нові ринки. Диверсифікація ринків збуту. Експортна стратегія.	Залучення маркетплейсів https://agro-ukraine.com/ua/trade/r-35/p-1/ та https://tripoli.land/ua для зниження залежності від локальних ринків, що можуть постраждати від бойових дій. При нестабільності внутрішнього ринку обрати експорт.
8	Залучення державної та міжнародної підтримки.	Використання державних програм фінансування, кредитування та пільг. Залучення міжнародних грантів або інвестицій для розвитку або відновлення діяльності агропідприємства.
9	Розробка антикризової стратегії. Гнучке стратегічне планування. Побудова системи раннього реагування.	Розробка стратегії для адаптації до викликів за трьома сценаріями - оптимістичний, песимістичний та нейтральний. Фіксування цифровими сервісами показників діяльності агропідприємства й впливів зовнішнього середовища для швидкого виявлення загроз і прийняття відповідних рішень.
10	Інновації та технологічний розвиток. Залучення цифрових і агротехнологій.	Придбання системи автоматизації, цифрової платформи управління агробізнесом. Інноваційні рішення в сфері нішевого агровиробництва, переробки, маркетингу.

Розробка адаптивної стратегії для ФГ «АГРОІНТЕР» методом SWOT

<i>Зовнішнє середовище</i>	<i>Вигоди</i>	<i>Загрози</i>
<i>Внутрішнє середовище</i>	<p>1. Запровадження альтернативного джерела енергії з решток льону олійного, соняшнику, кукурудзи.</p> <p>2. Одержання державної підтримки.</p> <p>3. Зниження цін від нових постачальників ресурсів.</p> <p>4. Охоплення нового ринку збуту по льону олійному з отримання додаткового прибутку.</p> <p>5. Об'єднання з фермерами Дніпропетровської області.</p>	<p>1. Фізичне знищення.</p> <p>2. Занижені закупівельні ціни.</p> <p>3. Загострення кризи в країні</p> <p>4. Банкрутство.</p> <p>5. Високі податки.</p> <p>6. Втрата посівів, врожайності, валової, товарної продукції через погодні умови, котрі не сприятимуть їх формуванню.</p>
<p>Міцні позиції</p> <p>Оновлено парк агротехніки</p> <p>Наявні стратегічні прибуткові культури в товарному портфелі;</p> <p>Стабільний прибуток від соняшнику та озимої пшениці.</p> <p>Налагоджені системи поставок та збуту</p>	<p>Впровадження льону олійного до сівозміни дозволить зменшити витрати на виробництво.</p> <p>Впровадження новацій з біоенергетичного потенціалу виробництва біопалива з решток льону олійного, соняшнику, кукурудзи для задоволення потреб господарства та мешканців села.</p>	<p>Покращення сівозміни шляхом оптимізації виробничої структури в бік зменшення обсягу олійних культур та введення льону олійного.</p> <p>Оренда полів, техніки, складів в Кіровоградській області для диверсифікації вирощування посівів.</p>
<p>Слабкі позиції</p> <p>Скорочення штату.</p> <p>Стагнація у виробництві кукурудзи та ячменю.</p> <p>Перевантаження сівозміни олійною культурою.</p> <p>Залежність від культур з довгим циклом вегетації – озима пшениця, озимий ячмінь</p>	<p>Для посилення позицій об'єднання з фермерами регіону.</p> <p>Ячмінь і кукурудзу залишити у товарному портфелі. Доцільно використовувати біоінокулянти для обробітку насіння ячменю.</p> <p>Замінити гібрид кукурудзи СПЕКТРАЛ ФАО 320 на гібрид ФАРАОН ФАО 280-300, який володіє стресостійкістю до кліматичних регіональних умов.</p>	<p>Залучення до сівозміни культур з коротким циклом вегетації.</p> <p>Виробництво під попередні замовлення.</p>



Рис. Економічні показники вирощування льону олійного [39].

Результати оптимізації виробничої структури ФГ «АГРОІНТЕР»

№ з/п	Умови/змінні	Площа посіву озимої пшениці	Площа посіву кукурудзи на зерно	Площа посіву ячменя озимого	Площа посіву соняшника	Площа посіву льону олійного	Розрахункове значення	Тип обмеження	Обсяг врожаю та ресурсів
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₅	X ₆			
Посівні площі, га		62,1	11,9	43,0	38,0	19,0			
1	Врожайність культур, ц: озима пшениця	46,7					2900,6	>=	2890,00
2	кукурудза на зерно		78,1				930,0	>=	930,00
3	ячмінь озимий			40,6			1745,0	>=	1745,00
4	соняшник				24,5		931,0	>=	930,00
5	льон олійний					11,3	214,7	>=	210,00
6	Загальна посівна площа, га	1	1	1	1	1	174,0	=	174,00
7	Посівна площа льону олійного, га					1	19,0	=	19,00
8	Межа посівної площі соняшнику, га				1		38,0	=	38,00
Загальний максимальний дохід, тис.грн.		61,54	19,10	35,65	64,82	28,45	8586,1		
Валова врожайність, ц		2900,6	930,0	1745,0	931,0	214,7	6721,3		
Загальні виробничі витрати:							7572,2		
Прибуток:							1013,9		