

**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: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ МАЛОГО
АГРОБІЗНЕСУ**

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

Здобувач

Денис ШОКАЛО

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

Наталія ГОРОБЕЦЬ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ШОКАЛО ДЕНИСУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Стратегічне управління виробництвом малого агробізнесу»

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

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: документація підприємства регламентаційного, звітного, правового, організаційного, комерційного характеру.

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

1. Теоретичні вектори окреслення стратегічних управлінських та адаптивних моделей аграрного виробництва малого агробізнесу в специфічних умовах існування.

2. Дослідницькі механізми з'ясування стану стратегічного управління агровиробництвом фермерського господарства

3. Встановлення контуру стратегічної моделі управління агровиробництвом фермерського господарства під тиском кризи.

Висновки і пропозиції

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

Інструменти управління капіталізацією малого агробізнесу. Види технологій, що підвищують ефективність агробізнесу. Завдання стосовно забезпечення міцності малого агробізнесу в повоєнному відновленні. Компоненти стратегії забезпечення конкурентоспроможності малого агробізнесу в повоєнному відновленні. Структура фактично отриманої у 2024 році товарної продукції в ФГ «Флора», %. Графік трендового аналізу показників валової продукції, тис. грн. Модель БКГ для формування стратегії аграрного виробництва ФГ «Флора». Стратегічне бачення розвитку управління аграрним виробництвом ФГ «Флора». Результати моделі кореляційно-регресійного аналізу ФГ «Флора». Порівняння процесів хімічного гідролізу та ексклюзивного (ферментативного) гідролізу. Планування відновлення агровиробництва ФГ «Флора» методом SWOT.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання24.09.2024 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи та об'єкту дослідження, затвердження теми	Вересень 2024 року	
2.	Формування з подальшим затвердженням розгорнутого плану роботи, завдання на її підготовку	Вересень 2024 року	
3.	Збирання та обробка інформаційних джерел наукового змісту з аналітичного вивчення теоретичних векторів укладання стратегічних управлінських моделей аграрного виробництва в специфічних умовах існування. Виконання Розділу 1.	Жовтень - грудень 2024 року	
4.	Виконання досліджень з наявного стану результативного управління агровиробництвом в фермерському господарстві «Флора». Виконання Розділу 2.	Січень - лютий 2025 року	
5.	Окреслення рекомендаційного контуру стратегічної моделі управління агровиробництвом ФГ «Флора». Виконання Розділу 3.	Березень - квітень 2025 року	
6.	Розроблення висновків і пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення написаного тексту кваліфікаційної роботи, збирання до неї супровідних документів	Травень 2025 року	
8.	Підготовка до захисту роботи: доповіді, ілюстративного матеріалу, презентації	Червень 2025 року	
9.	Перевірка тексту щодо встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення до попереднього захисту роботи на засіданні кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Денис ШОКАЛО

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ВЕКТОРИ УКЛАДАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА У СПЕЦИФІЧНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	6
1.1. Засади теоретико-методологічного характеру зі стратегічного управління малим агробізнесом	6
1.2. Підходи до продукування стратегій аграрного виробництва за специфічних викликів	11
1.3. Наукові бачення до прогнозування пріоритетів зі стратегічних складових забезпечення ефективного розвитку аграрного виробництва у повоєнному періоді	16
РОЗДІЛ 2. СТАН РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ФЛОРА»	22
2.1. Економіко-організаційний устрій ФГ «Флора»	22
2.2. Оцінювання відповідності діючих стратегій в господарстві методами стратегічного та статистичного аналізу	34
РОЗДІЛ 3. ОКРЕСЛЕННЯ ОРІЄНТОВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ФЛОРА» ДЛЯ ПРОТИДІЇ ТИСКУ КРИЗИ	41
3.1. Виробіток вектору стратегічного росту агровиробництва в ФГ «Флора»	41
3.2. Формування стратегічної моделі управління агровиробництвом під тиском кризи	48
3.3. Економічний прогноз доцільності впровадження рекомендованої моделі стратегічного потенціалу агровиробничої діяльності ФГ «Флора»	55
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Стратегічна управлінська діяльність малих агроформувань здійснюється за умов війни, численних обмежень та непередбачуваних викликів. Тобто пріоритетом в системі менеджерських завдань стає розробка потужних, водночас, гнучких підходів до створення стратегій агровиробництва. При цьому для посилення й розвитку функціонування агропідприємств доцільно раціоналізувати заходи з розподілу і оптимізації ресурсної бази, використовувати ощадливі технології тощо. Разом з тим збільшується потреба у стратегічному аналізі наслідків війни, що можуть негативно вплинути на процес та кінцеві результати впровадження стратегій. Зокрема, до викликів сьогодення можна віднести втрати активів малого агробізнесу через обстріли, зменшення виробництва продукції через економічну нестабільність.

У фермерів з'являється запит на створення оперативних заходів для реагування на різкі зміни. Тобто виникає необхідність у формуванні відповідних гнучких дій для того, щоб можливо було втримати позиції на ринку. Зазначене потребує модернізації стратегій управління та операційних агропроцесів для збереження стійкості та здатності малого агробізнесу продовжувати функціонування у змінюваних особливих умовах.

При настільки обмежувальних умовах до ефективного стратегічного управління процесами агровиробництва, на думку фахівців, варто віднести пристосування до змінних обставин господарювання. Задля того пропонується акцентувати увагу на інтеграції сучасних, розроблених у воєнний час наукових підходів та практик до стратегій зростання малих форм агропідприємств. Встановлено, що у період війни зросла значимість оперативних дій у контексті стратегічного менеджменту. Саме тому при розробці моделей розвитку агровиробництва слід не лише дбати про виживання підприємств, а й визначати напрями реалізації потенціалу у тривалому періоді. Таким способом можливо виробляти у достатніх обсягах агропродукцію, щоб забезпечувати національну безпеку у продовольстві та подальше післявоєнне відновлення агробізнесу та

зміцненню стабільності країни. Нині, щоб за умов воєнних потрясінь залишатися на ринку, агробізнесу слід зосередитися на стратегії розвитку через впровадження агровиробничих інновацій. Науковці та практики з управління аграрним виробництвом наголошують, що застосування оптимальних і гнучких рішень в землеробстві, цифровізація виробничих процесів є запорукою успіху агропідприємств. Таке поєднання сприятиме оптимізації використання ресурсів, підвищенню продуктивності та скороченню витрат.

Дослідження кваліфікаційної роботи присвячене аналізу й пошуку шляхів управління стратегією зростання діяльності агропідприємств малого бізнесу через формування антикризових заходів. Зокрема, в основі досліджень була операційна діяльність фермерського господарства «Флора».

Актуальність теми обумовлена необхідністю наукового підходу до управління агровиробництвом малих форм агропідприємств в умовах війни для забезпечення функціонування, відновлення, стійкості до зовнішніх впливів.

Мета роботи полягала в обґрунтуванні ефективності стратегічного управління агровиробництвом, що охоплює оцінку ризиків, які можуть виникати в умовах високої невизначеності.

Для досягнення мети вирішено такі **задачі**:

1) вивчення теоретичних джерел з управління агровиробництвом у стратегічному контексті в специфічних умовах господарювання.

2) оцінка стану стратегічного менеджменту за результатами виробничої діяльності ФГ «Флора».

3) Розробка стратегічної моделі управління аграрним виробництвом ФГ «Флора» та рекомендаціями щодо його розвитку в специфічних умовах особливого періоду.

В процесі виконання даної кваліфікаційної роботи використано методи аналізу, синтезу, прогнозування, БКГ-аналізу, SWOT-аналізу та інші.

Інформаційна база включала документацію організаційно-економічної діяльності ФГ «Флора», зокрема, річні звіти за 2020 – 2024 рр, угоди.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ВЕКТОРИ УКЛАДАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА У СПЕЦИФІЧНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Засади теоретико-методологічного характеру зі стратегічного управління малим агробізнесом

Встановлено, що сучасні умови здійснення аграрної діяльності відзначаються швидкоплинністю та змінами у політичному й соціально-економічному контекстах. Тому агропідприємства змушені працювати за підвищеного ступеня ризику й нестабільності. За таких обставин значущим стає створення стратегії, котра повинна орієнтуватися на досягнення визначених цільових характеристик з функціонування малого агробізнесу. Нагальною потребою при цьому залишається врахування потенційного факторного впливу за особливих умов господарювання. Практики та теоретики зі стратегічного управління малими формами аграрного бізнесу згодні у передбаченні, що формування довгострокових складових розвитку повинно зосереджуватися на адаптації до таких змін.

Питанням тактичного й стратегічного управління присвячені роботи дослідників як-от В.Г. Андрійчук, О.Г. Булавка, І.В. Гончарук, Г.М. Калетнік, М.І. Кісіль, А.Г. Мазур, М.Й. Малік, В.Я. Месель-Веселяк. Зокрема, великий внесок в окреслення векторів управління агровиробництвом зроблено О.В. Ходаківською, О.Г. Шпикуляком, О.М. Шпичаком тощо.

Останнім часом, як відзначають вчені, зростання мінливості зовнішнього середовища спричинило збільшення кількості інформації, її поділ і швидке втрату актуальності [4, 11]. Тобто стратегічні рішення ухвалювати стає все важче або потрібно робити оновлення та корегування їх, щоб втримати позиції підприємства. Оскільки будь-яка подія містить інформаційне навантаження, то науковці зауважують, що варто враховувати відповідну систему обліково-аналітичного забезпечення їх прийняття на основі інтегрованого підходу.

Вченими досліджено, що стратегічне управління малим агробізнесом визначає їх економічні орієнтири, які формуються у зв'язку з підвищеною непередбачуваністю майбутніх явищ і наслідків виконання запланованих заходів. Нові умови діяльності викликали збільшення уваги до стратегічного напрямку в менеджменті сільськогосподарських підприємств. Перед аграрними менеджерами виникають завдання з утримання позицій на ринку, протистояння кризі та викликам. Для цього все більше привертається увага у векторі економії ресурсів, впровадженні енерго й ресурсо-ощадних технологій, створенні колаборацій та кооперативних рухів.

Відтак економічна стратегія створює методи та прийоми, що сприяють економічно ефективному досягненню стратегічних цілей агробізнесу навіть в складних умовах сьогодення. Науковцями встановлено, що вона також виробляє підходи для реалізації агровиробничих програм у контексті оптимального досягнення цих завдань [12]. Звідси стратегічний набір управління сільськогосподарських підприємств, як вказують учені, базується на врахуванні новітніх напрямів їхнього розвитку, таких як диверсифікація, реінжиніринг, аутсорсинг, інтерим-менеджмент, кластерні технології тощо.

Тобто, як зазначають науковці, головним у стратегічному управлінні повинна бути адекватна й адаптивна реакція на зовнішні виклики [19]. Найкращий спосіб при цьому - пристосування до змін середовища, подолання зовнішніх шоків і забезпечення конкурентності в умовах особливого періоду. При реалізації стратегії функціонування малого агробізнесу потребує на увагу, на думку вчених, використання аспектів тактичного управління, тобто конкретних заходів з досягнення конкретизованих цілей. В цьому аспекті переважає актуальність короткострокового управління, за якого ведеться аналіз показників агровиробництва, порівнюються дані плану й фактичних результатів за періодами на базі доступної інформації. Водночас важливим є, як вказують науковці, якісне інформаційне забезпечення та достовірність бухгалтерських даних і звітності. Саме це сприяє раціоналізації витрат, формуванню процесу

зростання доходів, зменшенню залежності від зовнішніх позик та підвищенню ринкової вартості капіталу.

Вчені вказують й на особливій увазі на формування відповідного рівня довіри до прозорості й достовірності фінансових показників, що є основою бухгалтерської звітності. Між тим Косач І. зазначає на збільшення капіталізації агропідприємств як напрямів відновлення у повоєнні роки [22]. У такий спосіб можливо покращити корпоративний менеджмент надати поштовх для для активізації агровиробництва та інвестиційного зростання. При стратегічному баченні розвитку потенціалу агровиробничих структур малого агробізнесу зазначено на здатності до відновлення ресурсної складової, щоб збільшити капіталізацію. Крім цього таким способом можливо вплинути на ефективність розроблених фінансових рішень із можливістю покращення виробничих програм в галузях сільського господарства.

Стратегічними методами капіталізації, на думку вчених, за етапами циклу існування малого агробізнесу можна представити на рисунку 1.1.

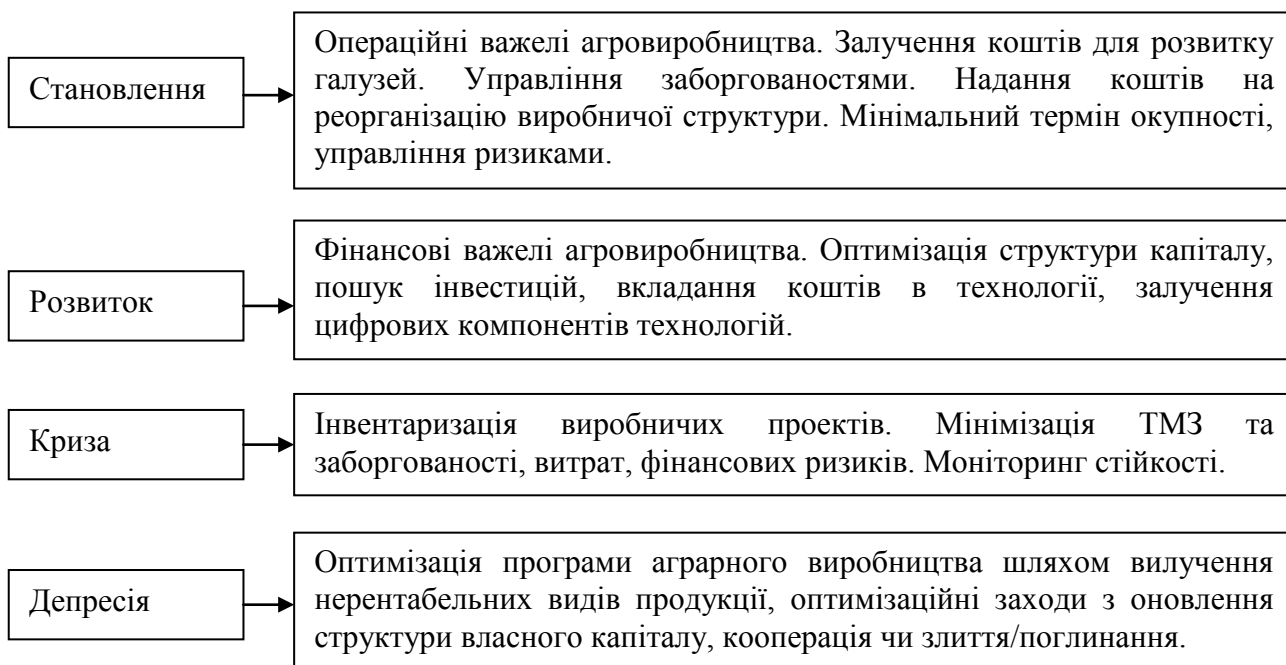


Рис.1.1. Інструменти управління капіталізацією малого агробізнесу

Узагальнено на підставі: [4, 11, 19].

Звідси робиться висновок у напрямку збільшення об'єктивної капіталізації агробізнесу малих форм, щоб бути більш привабливими для інвесторів та для виживання в період особливого часу війни. Вчені наголошують на стратегічному векторі даного підходу, бо в такий спосіб можливо комплексно збільшувати ефективність агровиробництва [25]. Крім того варто використовувати мотиваційну оцінку та результативну по формуванню ринкової вартості і особливо по додатковому продукту. Враховуючи, що прийшло суцільне потепління для аграрного виробництва це період, коли можна вирощувати в агрономічному році дві культури. Так, озимі тепер будуть збиратися на місяць півтора раніше, тобто вже травні або червні можливо сіяти ярі або бобові культури. Вчені зауважують на системному дослідженні стратегічних технологій аграрного виробництва як в галузі рослинництва, так й в тваринницькій [24, 29].

Відтак встановлено, що стратегічне управління агровиробництвом в умовах особливого часу для малого агробізнесу повинна зосереджуватись на встановленні найбільш вагомих цілей щодо виживання й відновлення. До завдань мусять належати оцінювання потенційних можливостей наявних ресурсів, оцінювання тих змін, що відбуваються у фінансовій кон'юктурі, виробіток варіативних стратегій розвитку. Обов'язковою є оцінювання ефекту з управління напрямками стратегічного зростання аграрного виробництва, зокрема повторних посівів, альтернативного господарювання, біоенергетики тощо. Вчені погоджуються цілком у думці, що капіталізація малих форм агробізнесу включає створення цілісної системи інструментарію з впровадження стратегічного плану, цілей. Водночас класичним залишається використання прогнозування динамічних змін у економічній кон'юктурі, створення адаптивних механізмів до викликів оточення [32].

Між тим основою стратегії з управління агробізнесом його малими формами є спрямування уваги на зростання його вартості, врахування геополітичних ризиків, динаміки у вартості агропродукції, стан зростання фінансового ринку. Крім того потребує уваги допомога держави для малого

агробізнесу, грошово-кредитна політика НБУ, вкладання іноземних коштів в розвиток українського агробізнесу тощо.

Визначено науковцями, що для досягнення мети агропідприємства, яка полягає не лише у виживанні на ринку, а й у стабільній роботі та стійкому економічному зростанні, необхідно створити дієву стратегію. На її основі слід розробити й реалізувати конкурентні переваги. Тобто фіксується сфера діяльності, оптимальність розподілу бази ресурсів, протидія викликам і контрагентам, пошук сприятливих можливостей. Звідси переваги стратегічного підходу стають основоположними для створення ефективного управління малими формами агробізнесу в умовах потреби їх стійкого розвитку.

Встановлено, що для якісного вироблення стратегічних рішень необхідно зосередити увагу на способах збору, обробки значних обсягів різнохарактерної інформації. Тобто пріоритету набуває цифрове забезпечення в управлінні процесами агровиробництва, діловодства, маркетингу, логістичних функцій тощо. Так, якість проведення переговорів із партнерами, потенційними постачальниками ресурсів, споживачами й іншими зацікавленими сторонами залежатиме від можливостей агробізнесу, його продукції. Водночас важливим лишається постійний аналіз аграрних ринків та факторів виробництва сільськогосподарської продукції, щоб розробити найбільш актуальні стратегічні плани.

Вчені зазначають, що успіх від впровадження стратегічного менеджменту залежить від формування й раціонального використання внутрішнього потенціалу [33, 38]. Наразі важливим є врахування майбутніх змін, прогнозування тенденцій, вміння пристосовуватись до них. Зроблено висновок, що за кризи динаміка бізнес-середовища агропідприємств потребує регулярного корегування навіть поточний планів, не кажучи про довгострокові. Таким способом, як доводять науковці, можливо якісно ввести систему стратегічного менеджменту в бізнес-процеси малого аграрного підприємництва.

1.2. Підходи до продукування стратегій аграрного виробництва за специфічних викликів

Встановлено, що, не дивлячись на тривалість війни, перспективи розвитку українського агробізнесу є, оскільки прогнозоване зростання світової торгівлі агропромисловою продукцією. Для України, яка орієнтована на експорт такої продукції і має винятковий виробничий потенціал, очікувані зміни на глобальному ринку обіцяють оптимістичні перспективи. Водночас війна диктує нарощення проблем, які важко піддаються вирішенню, особливо для регіонального агробізнесу, що межує з лінією фронту. Також проблемами з транспортуванням призвели до того, що багато аграріїв вчасно не отримували насіння та інші товари, які потрібні для посівної. Що в свою чергу порушувало планування робіт та збільшувало витрати. Наприклад, ціна перевезення тонни агро матеріалів зросла втричі, спостерігається дефіцит специфічних аграрних та інженерних професій, зокрема, трактористів, водіїв, комбайнерів тощо.

Наразі деякі агротехнічні операції були загальмовані через зруйноване сільськогосподарську техніку, устаткування, споруди, нестачу палива, добрив, наявність не розмінованих вчасно полів. З'являються складнощі у зберіганні виробленої агропродукції, так як багато складів знищено і потрібно шукати нові зерносховища, зокрема будуються підземні їх типи. Через блокування портів та інших транспортних маршрутів для продажів вітчизняної продукції знизився експорт, що обумовило зростання світових цін. Тобто проблема є комплексною, тому розв'язуватись повинна у декількох векторах площинах: військовій, дипломатичній й економічній, технологічній. Зокрема технології можуть допомогти аграріям оптимізувати деякі робочі процеси, заощаджувати та отримувати більше врожаю, раціональніше використовуючи ресурси. Між тим аграрні підприємці попри все продовжують працювати де можливо та забезпечують продовольством країну.

Вчені наголошують і на активності впровадження новітніх технологій, використовуються автоматичні пристрої, застосовуються агрегати, котрі

обладнані GPS-навігацією [8, 10]. Завдяки чому вдається контролювати виконання агротехнічних операцій, роботу агротехніки тощо. До війни потужно працювали агродрони, наприклад, за допомогою них можливо було штучно підсушити зерно ще у полі аж допоки його не збиратимуть. Також літальні безпілотні апарати дозволяють вносити мікродобрива, спеціальні регулятори зросту рослин, пестициди, що дозволяє зберегти якість врожаю та підвищити кількість зібраної продукції [8].

Встановлено, що завдяки IoT в агробізнесі можна автоматизувати складного типу процеси, підвищити ефект від роботи, більш раціонально, виважено вживати ресурси. Наразі рішення IoT досить розповсюджені і для тваринництва і для рослинництва, відтак потрібно, як вказують дослідники, обрати якісні програмні інструменти й налагодити систему [10]. Також можливо збирати у хмарному середовищі інформацію про контролювання дозування препаратів, добрив та інших ресурсів

Крім того вчені дають позитивну оцінку з використання маркетплейсів щоб ефективно знаходити необхідні ресурси та продавати вироблену продукцію. Загалом електронна торгівля стає більш поширеною та вигідною, вона дозволяє зв'язати між собою контрагентів ринку, використовувати інфраструктуру і логістичну і маркетингову. Наразі маркетплейси працюють по всьому світу, а значить розширюється географія зв'язків та можливості зі зростання. Більшою мірою можливий і ріст такий електронних майданчиків шляхом розвитку наукових, освітніх, цифрових технологій в агровиробництві, в тому числі електронної торгівлі.

Встановлено, що розумні технології використовуються досить активно фермерами, так як вдається ефективно контролювати систему витрат та ресурсів, управляти агротехнікою, підвищувати якість продукції та прибутковість. Так, розумне землеробство, застосовуючи IT технології, зокрема, Big Data, сприяє оптимізації багатоскладних систем землеробства. Пов'язано це з тим, що вдається мати доступ даних та ефективно використовувати їх на всіх ділянках управління. Відтак цифрова форма системи

землеробства більш актуальна, так як відбувається інтеграція точного і науково - обґрунтованого землеробства. Вченими виявлено, що при цьому формуються цінності з одержаних даних, за рахунок саме автоматизованого збирання та аналізу даних вдається поліпшити агровиробничі процеси [8, 24].

На підставі системних досліджень вчених з'ясовано, що ІТ агро технології впроваджуються в межах комп'ютерних програм прикладного характеру відповідно певних векторів. Зокрема:

- оптимізаційне розміщення аграрних культур в зональних системах ротацій; оптимізація раціонів годівлі сільськогосподарських тварин;
- точні розрахунки дозування добрив;
- здійснення землевпорядних робіт, управління земельним банком;
- формування/ведення історії полів в межах державного земельного кадастру, створення технологічних карт;
- формування системи режиму живлення рослин, управління мікрокліматом в теплицях;
- контролювання процесів зберігання рослинницької, овочевої продукції, фруктів, ягід, якості виробленої агро продукції, контроль кормів, моніторинг забруднення ґрунтів;
- оцінювання економічних ефектів з управління аграрним виробництва;
- менеджмент технологічних процесів у пташниках;
- менеджмент процесів під час переробки м'яса;
- менеджмент процесів зберігання тваринницької продукції.

Визначено дослідниками, що ефект від стратегії цифровізації в агросекторі фіксується за впровадження комплексів точного землеробства. Так, запровадження агродронів разом з програмним забезпеченням сприяє підвищенню прибутковості за рахунок економії пального при оптимізації кількості обробітку, шляхів проходів техніки. До речі відбувається й мінімізація використання насіння, добрив, оскільки є запобігання їх непродуктивних витрат. Також зберігається краще врожай, підвищується кількість натуральної продукції через точність і своєчасність посіву, збирання врожаю, виявлення

стану посівів у фіто санітарному контексті. Наприклад, виявляються конкретні проблеми на певних ділянках поля і точково вноситься пестицид або певні добрива в точному дозуванні. У такий спосіб вдається ефективно планувати серію агротехнічних заходів, щоб мати прогноз одержання врожаїв, прибутку й рівня рентабельності агропродукції [8, 42].

З описаного аналізу витікає, що ріст ефективності управління агробізнесом технологій (Рис. 1).



Рис. 1.2. Види технологій, що підвищують ефективність агробізнесу.

Джерело: Узагальнено на базі [8, 10, 24].

Тобто, на думку вчених, мінімізація операційних витрат сільськогосподарської продукції в напрямі підвищення якості та конкурентної здатності реалізується на базі вжиття оптимальної кількості і якості ресурсів. Крім того впровадження цифровізації до процесів агробізнесу підвищує привабливість для інвесторів, що набуває важливості в спектрі повоєнного відновлення.

Питання діджиталізації в агробізнесі тісно переплітається з формуванням системи Agriculture 5,0, що особливо важливо для виживання малих форм аграрної підприємницької діяльності. Встановлено, що в Україні переважає малий агробізнес за кількістю, який майже забезпечує внутрішні потреби ринку, проте рівень їх розвитку суттєво нижчий за агрохолдинги. Зокрема, фермерські господарства стикаються зі складнощами фінансового характеру у забезпеченні виробничих та інших процесів цифровими технологіями. За таких умов постає необхідність у державній підтримці та спрямуванні державних та інвестиційних коштів на діджиталізацію малого агробізнесу. Причиною обов'язковості допомоги малому агробізнесу є необхідність пом'якшення наслідків щодо кліматичних змін, посилення економічної стійкості та соціальної структури села, захист навколишнього середовища.

Звідси випливає необхідність побудови платформи з формування інноваційного потенціалу та цифрової зрілості малого агробізнесу для забезпечення відновлення сільськогосподарського виробництва. При цьому вчені вказують на доречність створення осередків, кластерів, кооперативів. Великий вплив на думку дослідників, має ініціатива територіальної громади співпраця з Дорадчими службами [27]. Вчені доводять ефективність такої ідеї, бо саме так ліпше вплинути на зростання малого агробізнесу з одночасним поліпшення соціально-економічних параметрів життя на селі. Відтак і цифрова стратегія буде охоплювати регіон діяльності суб'єктів малого агробізнесу і будуть надаватися цифрові послуги у вигляді консалтингових спеціалізованих договорів. Так, Дорадчі служби можуть консультувати з питань агровиробничого супроводження процесів виробництва сільськогосподарської продукції, збуту, пошуку постачальників, логістичних питань. Актуальними можуть бути послуги з розробки бізнес-планів, оформлення колаборацій з підприємства та установами, організаційне оформлення тощо.

Між тим, як вважають вчені, існує ряд проблем, що гальмують формування ефективних стратегій малих агропідприємств. На це впливають певні фактори:

- 1) відсутність відповідності щодо кваліфікації персоналу;
- 2) низький рівень мотивації до зростання;
- 3) відсутність реальної допомоги держави через низку чинників, в тому числі, тривалість війни;
- 4) не сприйняття важливості у створенні стратегій.

Водночас негативним лишається й фактор невідповідності нормам цифрової зрілості, невідповідності технологій наявним активам фермерських господарств, впливає й низький рівень культури агробізнесу. Варто зосередити увагу і на тому, що як правило малий агробізнес не планує роботу в довгостроковому напрямі, особливо щодо експансії. В свою чергу такий підхід не сприяє і довго строковості інвестицій, тож інноваційний та інвестиційний потенціали можуть бути не задіяними.

В умовах трансформацій малому агробізнесу потрібно, за результатами досліджень аналітиків, спрямовувати свої стратегії на науковість, колаборації, надолуження цифрової компетенції. Тож актуальним стане упровадження у систему Agriculture 5,0, що передбачає надання дорадчих послуг, в тому числі дистанційно [45].

1.3. Наукові бачення до прогнозування пріоритетів зі стратегічних складових забезпечення ефективного розвитку аграрного виробництва у повоєнному періоді

Науковці згодні у передбаченні подальших векторів відновлення стратегічних пріоритетів із забезпечення ефективності агровиробництва у період після активної фази війни. Так, вчені зазначають на забезпеченості міцності агробізнесу у ланцюгу «виробництво – переробка – зберігання – постачання/збут продукції» [46, 50]. Встановлено необхідність диверсифікації розвитку агровиробництва на базі посилення привабливості з точки зору інвестування та капіталізації, створення ринкових осередків, розвиток багатогалузевості та зміцнення продовольчої безпеки. Зокрема:

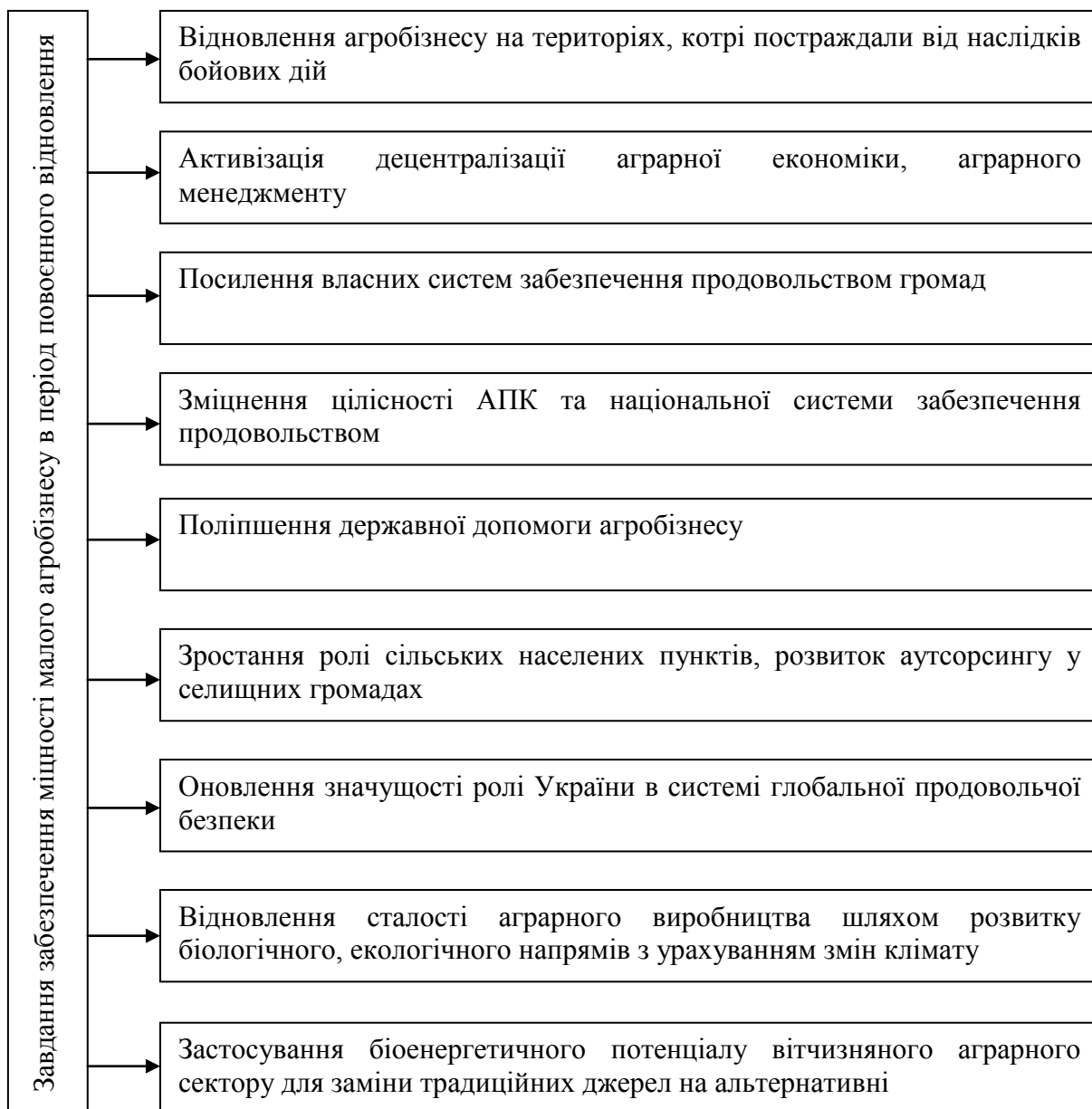


Рис. 1.3. Завдання стосовно забезпечення міцності малого агробізнесу в повоєнному відновленні

Джерело: Узагальнено на базі [46, 50, 53].

До головних напрямів створення передумов до забезпечення міцності малого агробізнесу, на думку вчених, відносяться так, що спрямовані на збереження ефектів виробничих та маркетингових. У повоєнному відновленні необхідно формувати стратегії у напрямку диверсифікації розвитку агровиробництва на базі капіталізації та інвестиційних можливостей. Повинна

бути інституційна та фінансова підтримка, що забезпечить економічне зростання для забезпечення функціонування малого агробізнесу. Так, малі агропідприємства можуть використовувати повні цикли з безвідходним виробництвом, зокрема, переробка залишків аграрної продукції. Наприклад, рештки рослинницьких культур можливо використовувати в біоенергетиці чи на добрива.

Зростання результативності вжиття ресурсного потенціалу агробізнесу, його відновлення що, передбачає різку трансформацію трендів і підходів до стратегій забезпечення ресурсами. Базою імплементації суттєвих стратегій з відновлення природно-ресурсного потенціалу повинна стати зміна векторів агроменеджменту на остаточні цілі й результативність агробізнесу. Встановлено, що відтворення ресурсів агробізнесу потребує зміни цінностей з комерційних операційних пріоритетів до стратегічних засад. В свою чергу це вимагає навчання персоналу малого агробізнесу. Зокрема це може бути у форматі моделі архітекtonіки сталого розвитку «Green Deal Agribusiness» [45]. Трендами упровадження моделі є «зелена» інновація, проактивність, оптимізація ризиків. При цьому варто використовувати інвестиції на оновлення навколишнього середовища, зелений туризм, біоенергетику, екологізацію виробничих процесів тощо.

Встановлено, що у повоєнному відновленні аграрне виробництво повинні бути сформовані моделі екологічно орієнтованого аграрного підприємництва повинні стати сертифікація, стандартизація ресурсів, агропродукції, маркетингу, менеджменту. Дослідники вказують на необхідність врахування вимог міжнародних сертифікатів якості продукції, якості національних стандартів, врахування стандартів галузевих та макрорівня [47]. Для інтеграції взаємозв'язку така стандартизована система повинна бути орієнтованою на екологічність, що вимагає інституційного комплексу підтримки. Головним при цьому можуть бути вектори експансії органічного виробництва при національному ринку збуту.

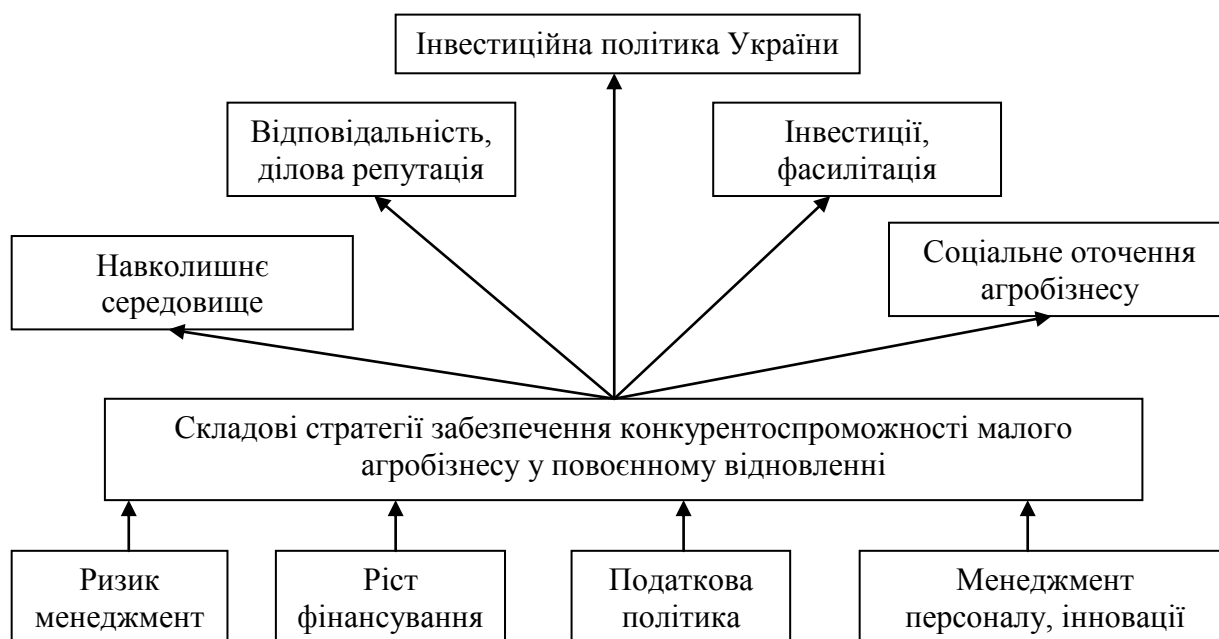


Рис. 1.4. Компоненти стратегії забезпечення конкурентоспроможності малого агробізнесу в повоєнному відновленні

Джерело: Узагальнено на базі [47, 50].

Не зважаючи на корективи, що вносить війна, до аграрного підприємництва, воно адаптоване і саме завдяки пристосованості у повоєнному періоді, як вказують дослідники, уможливлується швидке відтворення. Тому до головних трендів із забезпечення міцності агробізнесу варто віднести врахування регіональних особливостей щодо створення колаборацій або приєднання до них. Консолідація ресурсної бази фермерів в межах регіону може призвести до ефекту синергії від спільних проєктів. Головними при цьому мають стати принципи взаємної підтримки та раціонального використання ресурсних активів. Таким чином відбудеться покращення використання ресурсів, організаційно-економічного забезпечення, посилення інституційної спроможності.

Наразі актуальність може продовжити у роки по закінченню активної фази війни крафтове сільське господарство. Встановлено, що крафтове фермерське підприємництво ґрунтується на традиціях зі споживання та

виробництва певної агро продукції, що характерні для регіону діяльності чи національним властивостям. Особливо набуватимуть розвитку після війни мікро- та малі підприємства крафтового агробізнесу, так як на перший план може вийти мотивація самозабезпеченості. У такий спосіб можливо набути конкурентоспроможності для розширення можливостей з прибутку утворення.

Вчені прогнозують активізацію розвитку фермерського агробізнесу у напрямках виноградарства, ягідництва, садівництва [52]. Велику роль при таких умовах набуватиме грантова підтримка. Враховуючи, що садівництва, плантації волоського горіху, фундуку, ягідників, це довгострокові проекти, що працюють на перспективу розвитку села, то після війни відбудеться потужний розквіт наряду. Саме так можливо продовжити впровадження нових практик та формувати канали реалізаційної роботи на роки під довгострокові контракти.

Встановлено, що інституціональні зміни в аграрному підприємстві в повоєнному періоді викликать тотальну перебудову господарських зв'язків, при цьому очікується орієнтир на самозабезпечення. Так, активізації набули ініціативи приватно-власницького характеру – фермери впроваджують проекти в межах біоенергетики, медівництва, молочного виробництва й переробки, народної технічної допомоги тощо. В західних регіонах під час війни суттєвого зростання набули напрями аграрного виробництва фермерських господарств у садівництві, виноградарстві, ягідництві тощо. З'ясовано й динаміку у вирощуванні плантацій фундуку, горіху волоського, що стає запорукою довгострокового розвитку агробізнесу.

Велика роль фермерських господарств у підтримці ЗСУ та родин військовослужбовців, крім цього вони тримають аграрний фронт та сприяють соціальній успішності безпосередньо сільських територій. Вчені наголошують на значущості фермерських організацій, бо саме вони забезпечують збереження всього біорозмаїття, формують сталі системи продовольства, оновлюють навколишнє середовище, зберігають національну ідентичність сільського життя.

З огляду на комплексність розвитку аграрного виробництва малого агробізнесу вчені підкреслюють необхідність залучення державних грантів, допомоги країн-партнерів, розвиток громад та створення кооперацій. Так, розширення руху фермерів шляхом доєднання чи утворення інтегрованих кооперативних структур є можливістю для потужного розвитку сільських територій. Таке комбінування, на думку науковців, фактично позитивно вплине на появу можливостей для просування фермерської продукції на ринку, приведе до росту продукції з доданою вартістю. Крім цього очікується на ріст зайнятості сільського населення, а також формування центрів з одержання додаткових джерел прибутку [27].

Підвівши підсумок пріоритетів зі стратегічного зростання агровиробництва малих підприємницьких структур варто зазначити на таких напрямках:

- 1) розбудова інституційної системи із фінансового та кредитного забезпечення напрямів діяльності фермерів;
- 2) страхування ризиків сільського господарства;
- 3) створення умов для розбудови кооперативних рухів малого агробізнесу;
- 4) введення цінового державного регулювання на головні види агропродукції;
- 5) формування компенсаційних моделей вартості з будівництва певних фермерських об'єктів;
- 6) впровадження об'єктивної програми цінового державного регулювання;
- 7) всебічна підтримка державою розвитку сільської інфраструктури.

Загалом стратегія аграрного виробництва малого агробізнесу повинна ґрунтуватися на грантовому фінансуванні, щоб відбудувати після війни агропродовольчі системи у більш потужному напрямку.

РОЗДІЛ 2. СТАН РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ФЛОРА»

2.1. Економіко-організаційний устрій ФГ «Флора»

Дослідження виконано на матеріалах комерційно-виробничої діяльності фермерського господарства «Флора», земельний банк якого знаходиться в селі Куколівка Олександрійського району Кіровоградської області. Дане село відноситься до Попельнастівської сільської громади окресленого району та області. Воно є центром сільської адміністрації, голова фермерського господарства Котляр Володимир Федорович бере активну участь у розвитку сільської інфраструктури. На території села є Куколівська церква, виробничий цех з виробництва енергоефективних пелетів, брикетів з решток соняшнику, цех з виробництва дерев'яної тріски, що допомагає задовольнити потреби у опаленні сільського населення. Глибока економічна та енергетична криза через війну, що триває, негативно вплинула на забезпечення селян, ціна блакитного палива суттєво зросла, періодично припиняється постачання електроенергії та інші негаразди. Тому перехід на альтернативу у джерелах опалення на часі і потребує розбудови у подальшому. Також на території села є дитячий садок, НВК, пошта, бібліотека, кафе, три магазини, фельдшерсько-акушерський пункт, проте не працює аптека та клуб. Отже соціальна інфраструктура не повною мірою організована, також спостерігається відтік молоді з даної місцевості.

Щодо агрокліматичної характеристики регіону встановлено, що ґрунтові умови та погодні фактори переважно забезпечують отримання високих врожаїв особливо для озимини, зернобобових й технічних культур. Між тим Олександрійський район має окремі особливості щодо ґрунтового покриття – наявність крім чорноземів звичайних, глинисто-піщаних, дернових ґрунтів, що дещо ускладнює технологію вирощування. На погодні умови впливає помірно-континентальний клімат – зима малосніжна і доволі коротка, літо жарке й тривале. Специфікою є переважання опадів у два рази у літній період у

порівнянні з холодним періодом. Також є схильність до різкого похолодання влітку, а зимою часті відлиги.

Транспортна інфраструктура розвинута, за 7 км знаходиться залізнична станція Щаслива, за 13 км місто Олександрія, через село сформовано автомобільний шлях Київ-Донецьк. Головними зернотрейдерами є ТОВ «Шаровський елеватор», ТОВ «Добронадіївське ХПП» та елеватор, що належить ТОВ «УкраАгроКом».

Земельний банк ФГ «Флора» за роки досліджень зазнав змін, які відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка показників, що характеризують структурність земельного фонду ФГ «Флора»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Загальна земельна площа, га	213	219	219	225	225	105,6
в т.ч. с.-г. угіддя	211	218	218	224	224	106,2
з них: рілля	211	218	218	224	224	106,2
Коефіцієнт с.-г. освоєння	0,991	0,995	0,995	0,996	0,996	100,5
Коефіцієнт розораності	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	100,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	5	5	4	4	4	80,0
Землезабезпеченість, га/осіб	42,6	43,8	54,8	56,3	56,3	132,0

За систематизованими у таблиці 2.1 даними можливо дійти висновку, що протягом терміну досліджень зростає площа землі. А значить все більше паїв довіряють їх власники голові ФГ «Флора», розрахунок за користування землею відбувається у визначений термін та у сумі зазначеній у договорах оренди. Тобто площа земельного банку у 2024 році зросла за п'ять років на 5,6% або на 12 га, одночасно на 6,2% збільшилася і площа агро угідь. В свою чергу це обумовило і зростання коефіцієнту освоєння сільськогосподарської площі.

Коефіцієнт розораності досяг одиниці і за термін вивчення не зазнав змін, що свідчить на користь того, що вся площа сільськогосподарських угідь вживається під аграрне виробництво. Водночас кількість працівників зменшилася на 1 особу, що привело до збільшення на 32,0% показника землезабезпеченості підприємства. Відтак господарство володіє земельним потенціалом для проведення ефективної виробничої діяльності.

Товарний портфель ФГ «Флора» складається з таких сільськогосподарських культур: озимі пшениця й ячмінь, кукурудза, соняшник і горох. Тобто в підприємстві є зернові, бобові і олійні культури, що дає можливість стверджувати про раціональну ротацію культур та науково - обґрунтоване ведення землеробства.

Для дослідження формування доходності господарства протягом терміну вивчення розглянуто динаміку товарної продукції (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 – Зміни у формуванні вартості товарної продукції ФГ «Флора»

Вид продукції	2020		2021		2022		2023		2024		2024 р. до 2020 р., %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Кукурудза на зерно	241,6	11,6	347,8	12,5	458,2	14,5	153,6	4,6	53,1	1,8	22,0
Горох	188,1	9,0	245,5	8,8	216,3	6,8	286,2	8,5	128,5	4,4	68,3
Пшениця озима	649,3	31,1	859,3	30,9	978,9	30,9	1051,6	31,2	1180,7	40,1	181,8
Ячмінь озимий	342,8	16,4	454,2	16,3	563,6	17,8	689,4	20,4	394,7	13,4	115,1
Соняшник	664,2	31,8	874,1	31,4	952,8	30,1	1192,7	35,4	1186,8	40,3	178,7
Всього по господарст ву	2086	100	2780,9	100	3169,8	100	3373,5	100	2943,8	100	141,1

За систематизованими даними вартості товарної продукції, що була створена з 2020 по 2024 рік, визначено її незначний ріст - на 41,1 або на 857,8 тис грн. В структурі товарної продукції господарства виявлено певні коливання. Наприклад, дохід від пшениці озимої отримав максимальні значення і зріс за весь період на 81,8% чи на 531,4 тис грн. Схоже зростання

було сформовано і від продажів сояшника – на 78,7% чи на 522,6 тис грн. більше за 2020 рік. Товарна продукція по ячменю озимому зростала не значними темпами. Так, від його продажів було отримано доходу у 2024 році на 15,1% чи на 51,9 тис грн. більше за 2020 рік. Водночас і у порівнянні з 2023 році уповільнилось формування доходу і визначено у 2024 році його зниження на 294,7 тис грн. Слід нагадати, що на Кіровоградщині у 2024 році було зібрано менше врожаїв саме по озимому ячменю через відсутність дощів, аномальну спеку на початку червня. Крім цього рослини озимого ячменю на противагу озимій пшениці дуже сильно реагують на будь-які температурні зміни – різкі перепади ведуть до вимерзання або згоряння, що призводить до недобору урожаю.

Встановлено й негативні тенденції у падінні показників вартості товарної продукції по культурам зернова кукурудза й горох. Останніми роками контрастні кліматичні умови під час вегетації сільськогосподарських культур суттєво вплинули на формування їх продуктивності. Горох у 2024 році підлягав вилягання через велику посуху, цим пояснюється зниження обсягів валової виробленої продукції та, як наслідок, вартості товарної - на 31,7 тис грн. Найбільш низьке значення створеної товарної продукції отримано від зернової кукурудзи. Зокрема, у 2024 році від її продажів сформовано 53,1 тис грн. виручки, що на 78,0% менше за стартовий рік. Варто зазначити, що зниження приросту товарної продукції по кукурудзі на зерно спостерігалось ще починаючи з 2023 року і у 2024 році зниження вже склало 100,5 тис грн. Окреслена тенденція вимагає більш прискіпливої уваги до формування портфеля виробничих пропозицій в подальшому, особливо враховуючи вплив кліматичних змін.

Враховуючи, що в господарстві вирощується три групи сільськогосподарських культур, доречно розрахувати спеціалізацію його агровиробництва. Для цього сформовано діаграму структури товарної продукції, наведена вона на рисунку 2.1.

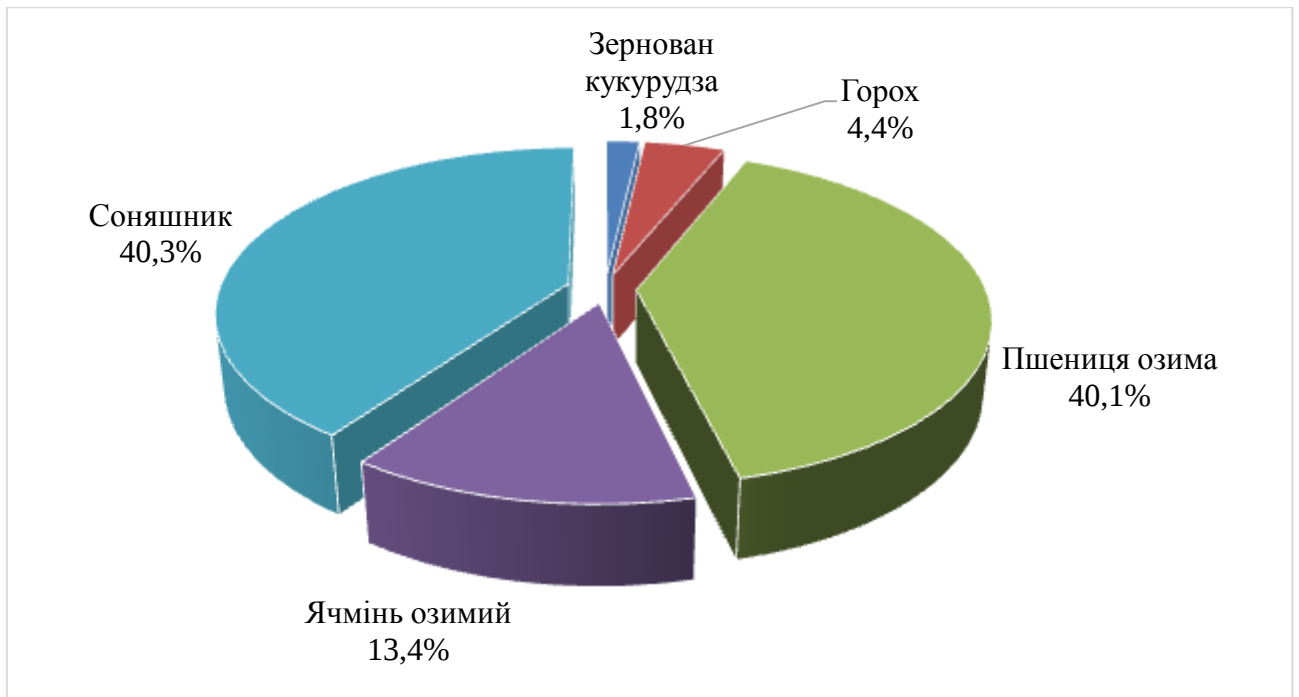


Рис. 2.1. Структура фактично отриманої у 2024 році товарної продукції в ФГ «Флора», %

Глибину спеціалізації аграрного виробництва визначено завдяки розрахунковим діям коефіцієнту спеціалізації:

$$K_c = \frac{100}{\sum_{i=1}^n d_i (2i - 1)} \quad (2.1)$$

де d_i – питома вага визначеного i -виду агропродукції в сукупній структурі всієї товарної продукції;

i – впорядкований номер виду агропродукції в ранжируваному ряді.

$$K_{cn} = 100 / (40,3(2 \cdot 1 - 1) + 40,1(2 \cdot 2 - 1) + 13,4(2 \cdot 3 - 1) + 4,4(2 \cdot 4 - 1) + 1,8(2 \cdot 5 - 1)) = 0,37$$

$$K_{cn} = 0,37.$$

Визначено середній рівень спеціалізації ФГ «Флора у 2024 році, створивши ранжируваний ряд розподілу по питомій вазі 5 видів товарної агропродукції. Для цього розраховано за формулою 2.1. глибину спеціалізації.

Таблиця 2.3. Ранжируваний ряд товарної агропродукції ФГ «Флора»

<i>di</i>	40,3	40,1	13,4	4,4	1,8
<i>Назва агропродукції</i>	Соняшник	Пшениця озима	Ячмінь озимий	Горох	Зернова кукурудза
<i>i</i>	1	2	3	4	5

За побудованим рядом товарної продукції на 2024 рік встановлено на рівні 0,37 - середній рівень спеціалізації в ФГ «Флора», так як розраховане значення ввійшло до проміжку 0,21-0,40. Напрямок спеціалізації зерновий, так як сукупно зернові культури складають 55,3%, що переважає товарну олійну продукцію – соняшник.

Для встановлення структурного співвідношення посівної площі, що приходить на кожен вид сільськогосподарських культур, систематизовано отримані дані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Посівна площа ФГ «Флора» за складом і структурою

Культура	2020		2021		2022		2023		2024		2024 р. до 2020 р., %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Зернова кукурудза	21	10,0	23	10,6	22	10,1	22	9,8	19	8,5	90,5
Горох	18	8,5	17	7,8	18	8,3	20	8,9	17	7,6	94,4
Пшениця озима	62	29,4	68	31,2	70	32,1	73	32,6	78	34,8	125,8
Ячмінь озимий	36	17,1	35	16,1	35	16,1	34	15,2	32	14,3	88,9
Соняшник	74	35,1	75	34,4	73	33,5	75	33,5	78	34,8	105,4
Загальна посівна площа	211	100	218	100	218	100	224	100	224	100	106,2

Розподіл посівної площі за роками коливався, за п'ять років вона поступово зростала і в кінцевому підсумку збільшилася на 13 га або на 6,2%. В цілому набір сільськогосподарських культур протягом років дослідження не відчув змін і зберігся в межах стандартного товарного портфеля регіонального малого агробізнесу. Соняшник та озима пшениця висівалися у 2024 році на площах по 78 га, при чому за п'ять років більшими темпами зростала площа під

озимою пшеницею ніж під соняшником. Встановлено, що у 2024 році посівна площа ячменю озимого зайняла 32 га, зерновою кукурудзою – 19 га, гороху – 17 га. При цьому спостерігалися зміни в сторону зменшення по зерновій кукурудзі на 3 га протягом всього періоду досліджень або на 9,5%. Рішення щодо вирощування гороху теж ініційовано в бік незначного зменшення на 5,6%. Посівна площа під ячменем озимим аналогічно підлягала скороченню на 11,1%.

Тобто посівні площі під окресленими сільськогосподарськими культурами відповідають вимогам з науковим чином обґрунтованого землеробства. Водночас структура у 2024 році посівної площі свідчить про деяку пропорційність зерновий і олійних культур. У порівнянні з обсягом товарної продукції реалізація соняшнику є більш вигідною за реалізацію озимої пшениці. З точки зору отримання економічного ефекту соняшник є привабливою культурою, однак для підтримки належного фіто санітарного стану ґрунту потрібно здійснити перегляд сівозміни загалом.

Так, задля поліпшення ґрунту і більш раціонального використання земельних фондів варто використати перспективу у вирощуванні універсальної культури сої. Культура є одночасно олійною і бобовою, оскільки у своєму вмісті має білково-олійні компоненти, найкраще співвідношення вуглеводів, білків, олії, вітамінів і мінеральних речовин. Актуальним таке введення сої до ротації культур є й тому, що останніми роками спостерігається аномальні явища щодо зміни клімату в бік потепління. Тому сорти соя, що є посухостійкими, найкраще витримують підвищення температурного режиму та відсутність вологи. Жуйков О.Г. та інші вчені доводять стверджують, що рівень жаростійкості рослин сої значно перевищує це значення у зернових культур [15]. Пов'язано це з тим, що у листках сої знаходиться вільний пролін, що забезпечує рослини від загибелі. Найбільш толерантним для стресу посухи виявлено сорт сої Роксолана, який найбільше підійде до Кіровоградського регіону Олександрійського району.

Для виявлення ефективності управління персоналом в межах виробничої діяльності ФГ «Флора» проведено дослідження пріоритетних показників (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5 – Динамічні показники доцільності управління персоналом в ФГ «Флора»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	5	5	4	4	4	80,0
Площа с/г угідь, га	211	218	218	224	224	106,2
Вироблено ВП, тис. грн.	2372,6	2945,2	3249,6	3548,3	3155,3	133,0
Реалізовано ТП, тис грн.	2086	2780,9	3169,8	3373,5	2943,8	141,1
Прямі затрати праці, разом, тис. люд.-год.	9,1	9,2	7,6	7,7	7,6	83,6
Праце забезпеченість, осіб/100 га	2,37	2,29	1,83	1,79	1,79	75,4
Річний фонд робочого часу, люд.-год.	1803,1	1803,1	1885,1	1878,3	1885,1	104,5
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	9,43	9,43	7,54	7,54	7,54	80,0
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,957	0,957	1,000	0,996	1,000	104,5
Річна продуктивність праці, тис. грн.	474,5	589,0	812,4	887,1	788,8	166,2
Погодинна продуктивність праці, грн.	263,2	326,7	431,0	472,3	418,5	159,0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	442,0	478,9	411,2	472,8	488,4	110,5

Шляхом аналізу фактичних та розрахункових даних встановлено, що кількість працівників в господарстві зменшилась на 20,0% - на 1 робітника при одночасному зростанні площі угідь на 6,2%. Такі зміни потягнули за собою зменшення праце забезпеченості на 24,6%. Водночас спостерігається ріст продуктивності праці – на 66,2% (річна), на 59,0% (погодинна). При цьому витрати на оплату праці зросли не суттєво на 10,5%. Враховуючи, що виробництво валової й товарної продукції за роками поступово зростало

відповідно на 33,0 та 41,1%, то це вказує на забезпеченість кадрами функціонування господарства. Оплата праці – може бути негативним аспектом у мотивації працівників, оскільки її рівень підвищувався незначними темпами у порівнянні з темпами інфляції в країні. Тобто потрібно покращити мотиваційні важелі впливу та забезпечити ріст продуктивності праці в подальшому.

Доцільність управління фондами в господарстві показує система показників ефективності, що укомплектовані до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників використання фондів ФГ «Флора»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	2186,3	2042,8	1967,3	1742,9	1603,7	73,4
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	2794,6	2963,6	3035,4	3253,2	3469,8	124,2
Середньорічна чисельність працівників, осіб	5	5	4	4	4	80,0
Площа с/г угідь, га	211	218	218	224	224	106,2
Вироблено ВП, тис. грн.	2372,6	2945,2	3249,6	3548,3	3155,3	133,0
Фондооснащеність, тис. грн./га	1036,2	937,1	902,4	778,1	715,9	69,1
Фондоозброєність, тис. грн./осіб	437,3	408,6	491,8	435,7	400,9	91,7
Фондовіддача, грн.	1,09	1,45	1,66	2,04	1,97	181,3
Фондоємність, грн.	0,93	0,72	0,64	0,51	0,51	54,8
Норма прибутку, %	8,5	11,5	14,5	13,2	4,1	-4,4

За наведеними фактичними і розрахунковими даними з управління фондами у фермерському господарстві встановлено, що за останні роки відновлення основних засобів не відбувалося. Так, вартість основних фондів знизилася на 26,6 % або на 582,6 тис грн.. Тобто відбувалося тільки технічна

експлуатація сільськогосподарської техніки, що була придбана у минулому, а саме: до 2020 року. Водночас вартість оборотних фондів з часом зростала на 24,2% або на 675,2 тис грн. Такий стан справ корелює з меншою необхідністю у певних ресурсах для підтримки рівня активності господарства. Виявлено у 2024 році, що сировина, паливо, добрива, допоміжні матеріали забезпечують виробництво валової продукції на 33,0% більше за початок досліджень. Це призводить до зростання фондовіддачі на 81,3% при зменшенні фондомісткості на 45,2%. Між тим показники фондозабезпеченості і фондоозброєності мають тенденцію зменшення, відповідно на 30,9 та 8,3%, що вказує на проблеми. Через зменшення кількості працівників спостерігається зниження з часом фондоозброєності. Через ріст зростання площі угідь при одночасному зменшенні середньорічної вартості основних фондів відбувається погіршення у формуванні показника фондоозброєності. Зміни в бік зменшення значень економічного показника рентабельності фондів, особливо у 2024 році, засвідчує негативні впливи у використанні фондів при формуванні прибутку. Такі закономірності вимагають оновлення основних засобів господарства та контролю ресурсів в межах управління бізнес-процесами постачання й агровиробництва.

Під час аналізу стану управління процесами агровиробничої й комерційної діяльності ФГ «Флора» за п'ять останніх років було виявлено низку позитивних та проблемних аспектів. Враховуючи, що цей період, пов'язаних з потужними впливами криз, обумовлених пандемією та війною, підприємство все ж втримало позиції на ринку та продовжило власну діяльність. Водночас проблеми, які було виокремлено при дослідженні, на часі вирішувати, тому після аналітичного огляду було рекомендовано шляхи з удосконалення стратегічного вектору у роботі господарства. Основні прогалини продиляються з точки зору джерел формування доходу в нестійкому оточенні. Період, пов'язаний з неконтрольованими та малокерованими підвищеннями вартості на ресурсну складову та відсутності можливості керувати цінами на вироблену продукцію задля забезпечення необхідного виторгу.

Аналітичний огляд здійснено на базі даних, укомплектованих до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників, які характеризують стан виробничо-комерційної роботи ФГ «Флора»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис грн: – основних фондів	1036,2	937,1	902,4	778,1	715,9	69,1
– виробничих витрат	788,7	1012,0	1122,0	1212,1	1221,1	154,8
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: – валової продукції	1124,5	1351,0	1490,6	1584,1	1408,6	125,3
– товарної продукції	988,6	1275,6	1454,0	1506,0	1314,2	132,9
Одержано валової продукції:						
– на одну люд.-год., грн.	263,2	326,7	431,0	472,3	418,5	159,0
– на 1робітника, тис. грн.	474,5	589,0	812,4	887,1	788,8	166,2
– на 1 грн. основних фондів, грн.	1,1	1,4	1,7	2,0	2,0	181,3
Припадає на 1 га ріллі: – вироб. витрат, тис. грн.	7,9	10,1	11,2	12,1	12,2	154,8
Урожайність, ц /га: – кукурудза на зерно	26,5	27,8	29,7	23,5	14,2	53,2
- горох	20,5	21,3	21,8	20,1	13,7	66,8
– озима пшениця	30,4	29,6	32,6	33,6	31,8	104,6
- ячмінь озимий	21,4	22,5	26,4	25,7	20,3	94,9
– соняшник	19,3	18,5	20,7	20,3	18,9	97,9
Реалізаційний виторг, тис. грн.	2086,0	2780,9	3169,8	3273,5	2943,8	141,1
Собівартість, тис. грн.	1664,2	1876,2	2463,0	2615,2	2735,2	164,4
Прибуток, тис. грн.	421,8	904,7	706,8	658,3	208,6	49,5
Рівень рентабельності, %	25,3	48,3	28,7	24,2	7,6	-17,7

За даними таблиці 2.7 виявлено зниження у 2024 році стосовно 2020 року основних фондів на 320,3 тис грн. або на 30,9 %. Водночас виробничі витрати на 100 га угідь мали тенденцію до зростання на 54,8 %, що обумовлено тиском кризи і подорожчанням МТЦ. Формування валової і товарної продукції мало випередження у 2024 році порівняно з початком досліджень відповідно на 25,3

та 32,9%. Тобто виробництво валової агропродукції у розрахунку на 1 людину-годину, 1 працівника та 1 гривню основних засобів збільшилося. Визначено, що темп зростання склав відповідно 59,0%, 66,2% та 81,3% за вказаними показниками.

При дослідженні впливів змін погоди та економічних факторів на формування продуктивності сільськогосподарських культур встановлено, що врожайність по гороху і зерновій кукурудзі знизилася на 33,2 та 46,8% відповідно. Останні два роки виявилися за кліматичними умовами невдалими для цих культур, тому було не отримано запланованої урожайності. Між тим важлива у стратегічному плані культура, як-от, озима пшениця, змогла сформувати підвищений рівень врожайності і незважаючи на посуху останнього року завдяки вдалим агротехнологічним рішенням вдалося зібрати достатній рівень врожаїв, що і забезпечило отримання виторгу й дало можливість отримати прибутковість господарства. Так, було у 2024 році порівняно з 2020 роком отримано приріст врожайності по озимій пшениці, був на 4,6% більше.

Варто наголосити на необхідності більш прискіпливо приділити увагу формуванню врожаю озимої пшениці, як стратегічно важливої культури в портфелі товарності підприємства. Оскільки тенденція до посух буде тільки нарощуватися і, з часом, це може привести до проблем у продуктивності культур, зокрема пшениці. Вчені наголошують, що більш вразливими є ярі форми зернових. Однак треба недооцінювати роль створення льодяної корки на посівах озимини і саме це може привести до втрати посівів. Такий негативний чинник, а також посуха 2024 року не дали можливості сформувати повною мірою збільшений рівень урожайності по вадливим культурам як озимий ячмінь та соняшник. Зокрема, по озимому ячменю у 2024 році відносно 2020 року знижено урожайність на 5,1%, а по соняшнику – на 2,1%.

Відтак визначено зростання реалізаційного виторгу від просування агропродукції на ринку Кіровоградщини на 41,1% або на 857,8 тис грн. За роками виявлено строкатість: так, у 2023 році одержано найбільший виторг, а

на ступний 2024 рік виявляється його зменшення на 329,7 тис грн., що спричинило падіння прибутку й рентабельності.

У рік початку повномасштабної війни з'ясовано суттєве зростання витрат на ресурси, так собівартість збільшилася у порівнянні з минулим роком на 586,8 тис грн. Завдяки встановленим та багатьом рокам працюючих каналів збуту вдалося продати продукцію та окупити витрати, хоча із зниженими значеннями прибутку і рівня рентабельності. У 2023 році собівартість продовжує зростати, не дивлячись на те, що підприємство вже вдалося до економії витрат та зменшило обсяги матеріально-технічних цінностей для ведення агровиробничої діяльності. Між тим прибуток продовжував знижуватися і досяг 658,3 тис грн. У 2024 році відбувається потужний кризовий момент в економіці діяльності підприємства, пов'язаний з падінням кількості виробленої продукції через посуху. Фактично впав виторг до 2943,8 тис грн., а прибуток досяг найнижчого значення за останні п'ять років і становив 208,6 тис грн., що спричинило й найменший рівень рентабельності 7,6 в.п. Загалом показник рентабельності за весь термін досліджень виявив падіння на 17,7 відсоткових пункти. Окреслені проблемні аспекти ведуть ФГ «Флора» у стратегічній перспективі та під впливом факторів тотальної зовнішньої кризи до можливих збитків та втрати можливості утриматись на ринку.

2.2. Оцінювання відповідності діючих стратегій в господарстві методами стратегічного та статистичного аналізу

Встановлення, що структура управління ФГ «Флора» сформована лінійно-функціональним способом побудови і орієнтована на виробництво в галузі рослинництва. Лінійно відбувається підпорядкування від голови господарства до агронома, функційно охоплює інженерний та економічний напрями. Загалом в підприємстві працює 4 працівника, об'єднанні родинними зв'язками, одночасно вони мають професійний рівень, що відповідає агрономічному, економічному та інженерному профілям. Водночас голова

господарства та економіст додатково виконують функції маркетингу й логістики. У такий спосіб проявляється функціональна залежність поміж окресленими працівниками, фактично функціональними менеджерами є економіст і інженер. Оскільки голова господарства та економіст навантажені функціями, що повинні виконувати додаткові фахівці, однак з економічної точки зору не доречно наймати таких працівників як логіст, маркетолог. Крім даних працівників для виконання агровиробничих заходів наймають на виконання сезонних робіт найманих працівників, зокрема, тракториста, комбайнера. Відтак управління має характеристики у фермерському господарстві високого рівня централізації. Тому що голова господарства має крім керівних повноважень ще й функціональні, що стосуються логістичного й маркетингового питань. Такий контроль з одного боку приводить до наявної результативності агровиробництва, з іншого – через втому до допущення помилок в управлінні процесами.

Для управління аграрним виробництвом в ФГ «Флора» вживається орієнтований на процеси підхід, що включає планування, облік і контролювання витрат на виконання агротехнологічних заходів. Збут агропродукції відбувається за розробленими каналами просування (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8. – Канали просування агропродукції ФГ «Флора», 2024 рік

№ з/п	Продукція, назва	Підприємства – партнери зі збуту
1	Соняшник	ПРАТ «Кропивницький ОЕЗ»
2	Озима пшениця	Шарівський елеватор ТОВ «УкрАгроКом»
3	Озимий ячмінь	Шарівський елеватор ТОВ «УкрАгроКом»
4	Зернова кукурудза	Сайт agrotorg.net https://agrotorg.net/ua/board/rgn-15/r-134/p-1/ ТОВ «Украгротехнологія»
5	Горох	ТОВ «Агропапа»

Найбільш вигідними для ФГ «Флора» виявились популярні для малого агробізнесу Олександрійського району шляхи продажів продукції – це зернотрейдери, приватні підприємства. Між тим є проблеми по реалізації

зернової кукурудзи. Останніми роками використовували електронний майданчик Агроторг (сайт [agrotorg.net https://agrotorg.net/ua/board/rgn-15/r-134/p-1/](https://agrotorg.net/ua/board/rgn-15/r-134/p-1/)), тому що регулярний покупець ТОВ «Агротехнологія» кожного року знижував ціну. Такий стан справ вказує на розробку нових маркетингових маршрутів для кукурудзи.

Для з'ясування ефекту від розроблених рішень з аграрного виробництва визначено залежність обсягу валової продукції, собівартості, прибутку, рівня рентабельності та решти економічних показників. Для дослідження змін в обсязі виробленої продукції рослинництва встановлено базисні, ланцюгові показники щодо їх динамічного утворення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. – **Зміни у формуванні показників обсягів виробленої валової продукції в ФГ «Флора»**

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютний приріст		Темп зростання		Темп приросту		Абс. значення 1 % приросту
		До початкового 2020 р.	до кожного попереднього року	До початкового 2020 р.	до кожного попереднього року	До початкового 2020 р.	до кожного попереднього року	
2020	2372,6	–	–	100	–	–	–	–
2021	2945,2	572,6	572,6	124,1	124,1	24,1	24,1	23,7
2022	3249,6	877	304,4	137,0	110,3	37,0	10,3	29,5
2023	3548,3	1175,7	298,7	149,6	109,2	49,6	9,2	32,5
2024	3155,3	782,7	-393	133,0	88,9	33,0	-11,1	35,5

Відповідно до формули встановлено середній рівень показників:

1) середній абсолютний приріст ($\bar{A}$):

$$\bar{A} = \frac{\sum A}{n}, \quad (2.2.)$$

де: $\sum A$ – сума ланцюгових приростів; n – кількість рівнів;

$$\bar{A} = 195,7 \text{ тис. грн.}$$

2) середній темп зростання ($\bar{K}$):

$$\overline{K} = \sqrt[m]{k_1 \times k_2 \times \dots \times k_m}, \quad (2.3.)$$

де k – ланцюгові коефіцієнти зростання.

В результаті розрахунків, виявлено, що обсяги виробленої валової продукції в ФГ «Флора» регулярно збільшувалися. Найбільший показник одержано на кінець періоду досліджень у 2024 році, найнижчий – на початок періоду у 2020 році. При цьому абсолютне значення відсотку приросту зростає з 23,7 тис. грн. на початковому році та до 35,5 тис. грн. наприкінці. Тобто є ефект від рішень аграрного виробництва. Водночас є від’ємні значення в останньому році по відношенню до 2023 року в абсолютному прирості -393 тис. грн. та темпах приросту -11,1 тис. грн. В даному аспекті підтверджується вплив кризового для фермерського господарства року щодо недоотримання валової продукції через посуху та проблеми з реалізацією.

На діаграмі за трендами (прямолінійний і параболічний) теж візуально видна тенденція щодо зниження обсягів валового виробництва (рис. 2.1).

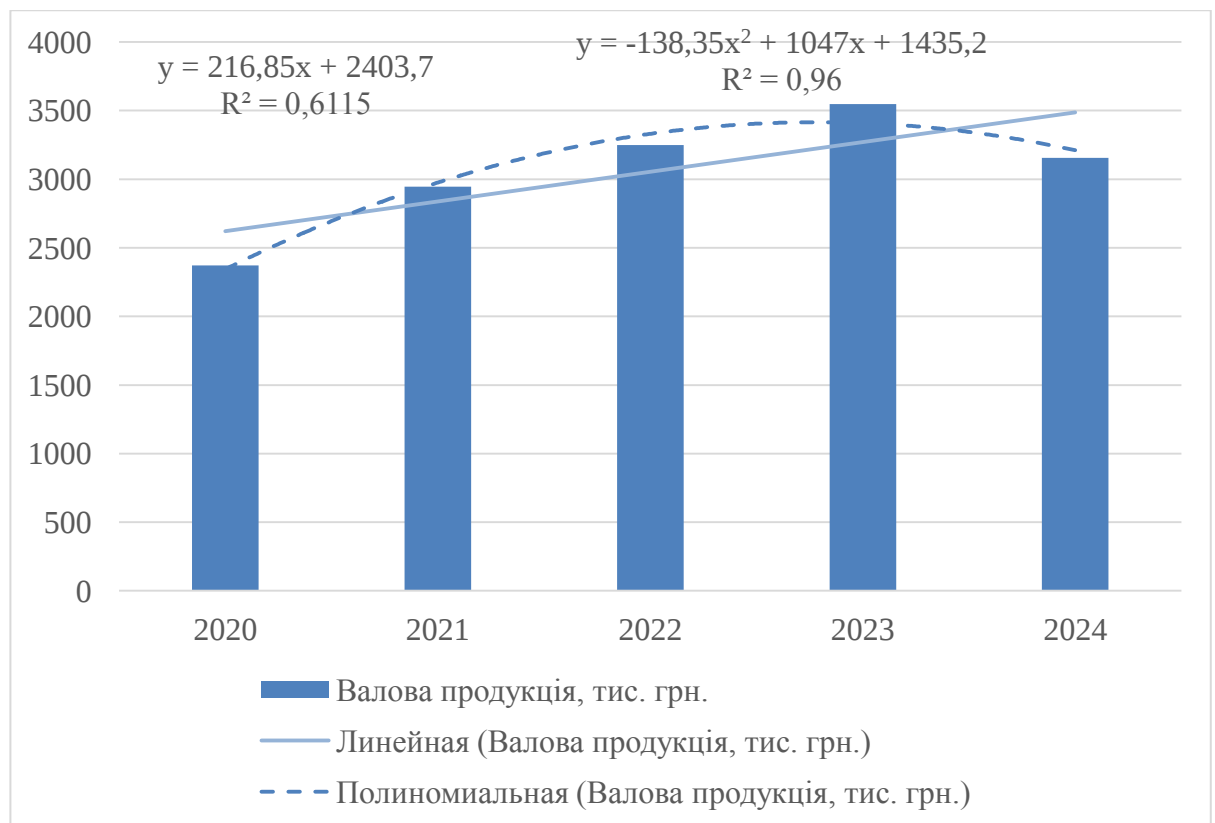


Рис. 2.1 Графік трендового аналізу показників валової продукції, тис. грн.

Тренд за прямолінійним параметром свідчить на користь того, що за початкового умовного рівня валової продукції 2403,7 тис. грн., кожен рік абсолютний приріст становитиме 216,85 тис. грн. Тобто валова продукція у фермерському господарстві буде мати тенденцію до зростання. Тренд за параболічним параметром підтверджує окреслену тенденцію та більш конкретизує прогноз. На початковому етапі валова продукція складає 1435,2 тис. грн., збільшується кожен рік в середньому на 1047,0 тис. грн., з уповільненням на 138,35 тис. грн. При коефіцієнті детермінації 0,96, що вказує на достовірність розрахунків.

Для того, щоб виявити вплив основних чинників, які суттєво впливають на обсяги валового збору насіння соняшнику, озимої пшениці, кукурудзи на зерно, гороху та ячменю застосовують факторний аналіз, який дає можливість більш точніше просліджувати за впливом кожного з факторів на одержані результати (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10. – Рух показників формування валового збору агропродукції

Культура	Посівна площа, га		Урожайність, ц/га		Валовий збір, ц		Відхилення (+/-), ц		
	2020	2024	2020	2024	2020	2024	всього	по	
								площі	урож
Зернова кукурудза	21	19	26,5	14,1	556,5	267,9	-288,6	-53	- 235,6
Горох	18	17	20,5	13,7	369	232,9	-136,1	-20,5	- 115,6
Пшениця озима	62	78	30,4	31,8	1884,8	2480,4	595,6	486,4	109,2
Ячмінь озимий	36	32	21,4	27,3	770,4	873,6	103,2	-85,6	188,8
Соняшник	74	78	17,3	21,5	1280,2	1677	396,8	69,2	327,6

Згідно даних таблиці 2.10. визначено, що валовий збір зернової кукурудзи зменшився на 288,6 ц. Зокрема, за рахунок посівної площі - на 53 ц, та за рахунок росту урожайності на 235,6 ц. Подібну тенденцію можна простежити і по гороху: валовий збір впав на 136,1 ц, за рахунок скорочення площі посіву

зменшився на 20,5 ц, та через зниження урожайності впав на 115,6 ц. Позитивні показники зі зростання валового збору озимої пшениці та соняшнику. Так, валовий збір соняшнику піднявся на 396,8 ц, через збільшення площі - на 69,2 ц, через підвищення врожайності - на 327,6 ц.

Оскільки по натуральним показникам не завжди визначається чітка тенденція в отриманні прибутку, повною мірою не розкривається ефективність аграрного виробництва, доречно використати кореляційно-регресійний аналіз вартісних показників. Для встановлення щільності зв'язків вихідними даними стосовно виконання кореляційно-регресійного аналізу обрано:

- рентабельність агровиробництва;
- продуктивність праці погодинна;
- основні фонди на 100 га угідь;
- об'єм валової агропродукції на 100 га угідь.

Дані для здійснення кореляційно-регресійного аналізу приведених показників наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. - Дані для виконання кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Рівень рентабельності, %	Погодинна продуктивність праці, грн.	Основні фонди/ 100 га угідь, тис грн.	Валова продукція/100 га угідь, тис. грн.
	у	х1	х2	х3
2020	25,35	263,2	1036,2	1124,5
2021	26,05	326,7	937,1	1351,0
2022	29,59	431,0	902,4	1490,6
2023	24,24	472,3	778,1	1584,1
2024	7,63	418,5	715,9	1408,6

Для встановлення впливу окремих факторів на результативний показник побудовано багатофакторну економіко-статистичну модель,.

Результати опрацьованої кореляційно-регресійної моделі демонстровані у додатку А.

За розрахунками одержано рівняння з множинної регресії, за котрим встановлено зв'язок поміж рівнем рентабельності й чинниками, які на нього впливають:

$$Y = -133,28 + 0,0084X_1 + 0,0986X_2 + 0,0478X_3.$$

Відтак за рівнянням встановлено, що при збільшенні показнику погодинної продуктивності праці на 1 грн., зростає рівень рентабельності на 0,84%. Ріст частки основних фондів, що припадають на 100 га угідь, потягне за собою збільшення показнику рівня рентабельності на 9,86% грн. підвищення валової продукції викличе підвищення рентабельності на 4,78%.

Встановлено, що поміж результативним показником й факторами моделі є тісний зв'язок, при коефіцієнті детермінації 0,9902 або 99,02%, отже рентабельність залежить на 99,02 % від впливу окреслених факторів.

РОЗДІЛ 3. ОКРЕСЛЕННЯ ОРІЄНТОВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ФЛОРА» ДЛЯ ПРОТИДІЇ ТИСКУ КРИЗИ

3.1. Виріток вектору стратегічного росту агровиробництва в ФГ «Флора»

Науковці зазначають, що у 2025 році можуть виникнути суттєві проблеми з отримання урожайності по озимим культурам, зокрема, в групі ризику озимий ріпак та озимий ячмінь. Восени насіння довго знаходилося у сухому ґрунті та не давало сходів, відповідно простежувалася менша енергія проростання та схожість, що вплине негативно на рівень врожайності. За прогнозом науковців площа посівів під даними культурами може знизитись на 25-30% в тому числі по Кіровоградській області Олександрійському району [2]. Тобто доцільно переглянути рішення щодо сівозміни та розподілу посівних площ враховуючи проблемні аспекти впливу погодних умов.

Для виявлення найбільш економічно вигідних видів сільськогосподарських культур у виробничому портфелі ФГ «Флора» застосовано методику методу планування стратегічних перспектив БКГ. Кращий сценарій з удосконалення аграрного виробництва пропонується формувати шляхом врахування двох позицій:

- 1) порівняння даних за останні роки дослідження (2023 та 2024 рік).
- 2) використовуючи відомості про найбільш енергійного в Олександрійському районі конкурента, який виробляє схожий арсенал культур в подібних обсягах, - ФГ «Веселка».

Водночас окреслений конкурент володіє окремими перевагами по деяким культурам, так само як і прогалинами у виробництві ключових культур. Тому у порівнянні можливо зробити висновок стосовно стратегічних пріоритетів подальшого аграрного виробництва для ФГ «Флора» з урахуванням фактору конкуренції в регіоні.

За методологію аналітичне дослідження здійснюється по визначеним показникам частки ринку, котру охоплює базове фермерське господарство та конкурент, та обсягам агровиробництва, порівнюючи з ФГ «Веселка». Саме для утримання конкурентної позиції та посиленні деяких її боків потрібно опрацювати порівняльний огляд з діяльністю конкурента та визначити орієнтири стратегічного характеру щодо вирощування та реалізації певних культур. Водночас доречно розглянути й введення технологічних новацій при експансії арсеналу сівозміни ефективними культурами для суттєвого укріплення позицій ФГ «Флора».

В контексті особливих умов господарювання, малий агробізнес зазнав певних погіршень, що може привести до більш руйнівних наслідків в майбутньому, тому варто оцінювати фактичні надходження по продукції. Оскільки два останні роки видались найскладнішими за весь період функціонування ФГ «Флора», то доцільно саме їх використати для розрахунків (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1. Вихідна інформація по формуванню товарної продукції для створення виробничих стратегій згідно методу БКГ

Культура	2023		2024		2024 рік у % до 2023 року
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернова кукурудза	153,6	4,6	53,1	1,8	34,6
Горох	286,2	8,5	128,5	4,4	44,9
Пшениця озима	1051,6	31,2	1180,7	40,1	112,3
Ячмінь озимий	689,4	20,4	394,7	13,4	57,3
Соняшник	1192,7	35,4	1186,8	40,3	99,6
Всього	3373,5	100	2943,8	100	87,3

За розрахунками з'ясовано, що у 2024 році обсяги загальної товарної продукції мали тенденцію в бік зниження на 12,7% чи на 429,7 тис грн.

Ситуація з недоотримання грошових надходжень пов'язана перш за все з несприятливістю погодних умов сильну посуху протягом весни та літа 2024 року, а також осінню 2023 року. Крім цього через тривалість війни аграрії обирають більш ярі форми пшениці, ріпаку та ячменю, щоб встигнуть сформувати та зібрати врожай. Аналітики визначили скорочення площ під озимим ячменем на 19,0% через низьку рентабельність культури останніми роками [36]. Так як Олександрійський район віддалений від портів та західних кордонів, то скорочення посівних площ буде продовжуватися. Також є прогнозування отримання ефектів від вирощування олійних культур або тих, що межують з даною групою, зокрема сої. На тлі тотальних проблем в агровиробництві потрібно переглядати і бізнес-плани щодо вирощування серії традиційних культур, використовуючи певні субститути.

В розрізі культур одержано зростання тільки товарної продукції по озимій пшениці на 12,3%, решта сільськогосподарської продукції не досягли перебільшення в грошових надходженнях порівняно з 2023 роком. Так, товарна продукція соняшнику не суттєво, але зменшилася, на 0,4%, більш суттєві коливання спостерігалися по решті культур. Встановлено, що найгірший результат у 2024 році отримано від продажу зернової кукурудзи, зменшення становило 65,4% від 2023 року. Стосовно гороху й ячменю озимого, то тут видно зниження товарної продукції відповідно на 55,1% та 42,7%. Тобто з п'яти культур, що формують товарний портфель ФГ «Флора», чотири у 2024 році відносно 2023 року виявились зі зниженою ефективністю. І пояснюється це не тільки погодними аномаліями, що викликали зниження врожаїв, але й політичною та ринковою ситуаціями, що тиснуть на агротоваровиробників малих підприємницьких форм. Подібна ситуація, як у ФГ «Флора», простежується у багатьох фермерських господарствах не тільки Кіровоградського регіону.

Відтак потрібно розробити заходи стратегічного вирівнювання ситуації для агровиробничої діяльності «ФГ «Флора» з урахуванням впливової активності на ринку ФГ «Веселка».

Встановлено певні тенденції при порівнянні показників частки регіонального ринку Олександрійського району для обох підприємств, з уточненням обсягів продажів по 2024 року відносно 2023 року (табл. 3.2.).

**Таблиця 3.2. Показники охоплення регіонального ринку
Олександрійського району по обсягам аграрного виробництва**

Показник	Вид с/г продукції				
	Пшениця озима	Ячмінь озимий	Зернова кукурудза	Горох	Соняшник
Реалізаційні об'єми по регіональному ринку, тис грн.					
отриманий у 2023 році	1051,6	689,4	153,6	286,2	1192,7
отриманий у 2024 році	1180,7	394,7	53,1	128,5	2943,8
Частка регіонального ринку, %					
ФГ «Флора»	8,2	5,6	4,7	4,9	7,8
ФГ «Веселка»	5,4	6,1	6,2	4,5	6,4

При порівнянні виявлено таку картину - темпи росту визначеної ємності ринку відповідно культур залежать від умов конкуренції та інших вищезазначених факторів. У порівнянні значень частки ринку Олександрійського району за конкурентами встановлено переважання ФГ «Флора». Відбувається це по такій продукції: озима пшениця, соняшник, горох, водночас нижчі значення отримано по ячменю озимому та зерновій кукурудзі.

Обрахунок відносної частки Олександрійського ринку агрокультур щодо відношення до частки ФГ «Флора» до ринкової частки ФГ «Веселка»:

$$\text{Пшениця: } 8,2 / 5,4 = 1,52$$

$$\text{Ячмінь: } 5,6 / 6,1 = 0,92$$

$$\text{Кукурудза: } 4,7 / 6,2 = 0,76$$

$$\text{Горох: } 4,9 / 4,5 = 1,09$$

$$\text{Соняшник: } 7,8 / 6,4 = 1,22$$

Узагальнення даних за показниками темпів зростання й частки Олександрійського ринку відповідно виду продукції систематизовано до таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Зведені дані для побудови матриці BCG

Показник	Пшениця озима	Ячмінь озимий	Зернова кукурудза	Горох	Соняшник
Темпи росту, % на рік	112,3	57,3	34,6	44,9	99,6
Відносна частка Олександрійського ринку	1,52	0,92	0,76	1,09	1,22

Відповідність потрапляння кожної позиції за сільськогосподарською продукцією можна простежити шляхом аналізу складеної матриці БКГ (рис. 3.1.).

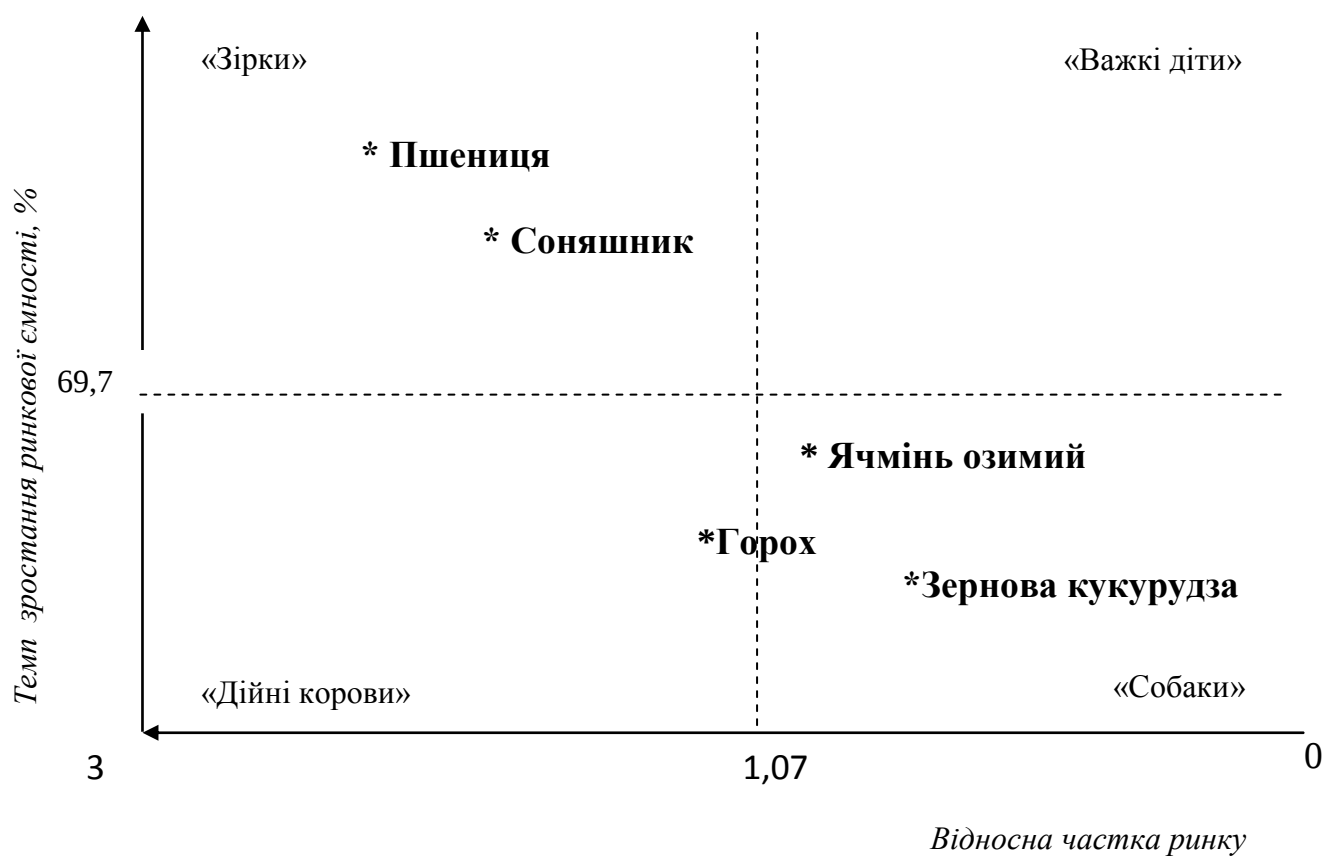


Рисунок 3.1. Модель БКГ для формування стратегії аграрного виробництва ФГ «Флора»

Завдяки побудові моделі БКГ проаналізовано портфель пропозицій на ринку Олександрійського району по сільськогосподарським культурам ФГ «Флора». На підставі аналізу більш конкретизовано вдалося розробити стратегічні спрямування в системі виробничого управління та в системі маркетингу агробізнесу. Завдяки чому можливо більш якісно формувати прибутковість та протидіяти тиску особливого періоду господарювання.

Згідно з стратегічним плануванням по кожному з сегментів матриці БКГ запропоновано перелік стратегій.

Стратегічне бачення по сегменту «Зірки» - по озимій пшениці та соняшнику, найбільш рентабельні та стратегічно вигідні культури, не зважаючи на тиск негативних факторів, ці види культур є доречними для виробництва у ФГ «Флора». Водночас запропоновано, що утримати здобуту позицію, збільшувати й надалі частку ринку Олександрійського району в межах Кіровоградщини. Досягти цього можливо шляхом фіто фармакологічного управління виробничими процесами - обробітку рослин препаратами, що знімають абіотичний стрес та одночасно стимулюють рослини до розвитку. До таких препаратів варто віднести Терра-Сорб Фоліар, Терра-Сорб Комплекс. Вигідні пропозиції дає при купівлі соняшнику ПРАТ «Кропивницький ОЕЗ», а також Шарівський елеватор ТОВ «УкрАгроКом» по озимій пшениці. Наведені збутові канали є довгостроковими, з ними співпрацює господарство вже більше 10 років. Вони знаходяться в одному регіоні і пропонують більш вигідні умови для утворення грошових надходжень у стабільному та регулярному русі, ніж інші елеватори.

З метою збільшення темпів агровиробництва й активізації продажів варто поглинати більшу долю ринку Олександрійського району, де існує попит підвищеного характеру. В цьому аспекті актуальним може стати процес формування довгострокових відносин з зерновими дистриб'юторами або трейдерами. При зниженні абіотичного стресу біопрепаратами прогнозується суттєве підвищення параметрів якості зерна, що дозволить прийти до відповідності вимог міжнародних стандартів. Наразі біопрепарати

використовуються і для вирощування агрокультур, щоб засвідчити органічний статус землеробства. Після активної фази війни доцільно придбати цифрові носії для забезпечення агровиробничих заходів, що посилить потенціал фермерського господарства.

Стратегічне бачення по сегменту «Дійні корови», куди потрапив горох, складається з повернення актуальності продукції на ринку. Незважаючи на те, що горох утримує позиції за рахунок достатнього прибутку та регенерації ґрунту, проте важливо захищати збережену частку реалізації, виявляючи негативні зовнішні виклики. У зв'язку з тим, що фіксується низький темп росту ринкової присутності гороху, то задачею є постійний моніторинг виконання агротехнологічних заходів. Також важливим є реагування на абіотичний стрес в процесі його вирощування. Необхідні дані дії для того, щоб можна було зібрати планований врожай та реалізувати по точкам збуту, забезпечуючи більші обсяги ринкової активності. Також треба зазначити, що горох не є стратегічною культурою для господарства і його значення полягає в агробіологічному ефекті та задоволенні попиту споживачів регіону.

Між тим аналітики мають прогнози щодо збільшення посівних площ на Кіровоградщині, в тому числі і по вирощуванню озимого гороху, сої тощо [1, 18]. Враховуючи захоплення ворожою країною певних територій, де вирощувався горох та інші зернобобові і олійні культури, Кіровоградська область через віддаленість від фронту може активно розвинути агровиробництво. Також встановлено, що ціни на горох стрімко зростають на міжнародному ринку, в тому числі і через те, що в деяких країнах на нього відмінено 50,0 % мит. Водночас зростає масштабність переробних центрів із заготівлі гороху, що сприяє підвищенню його вирощування у масштабах області. Все це вказує на доцільність планування в сівозміні бобових культур, зокрема гороху та сої, як перспективної культури.

Стратегічне бачення по сегменту «Собаки», до якого потрапили дві культури з найбільшими недоліками – ячмінь озимий і зернова кукурудза, полягає у проектуванні специфічного рішення. Є два вектори: з припинення або

продовження в новому статусі їх агровиробництва, кожен з них включає стратегію зменшення збитків. Рішення із альтернативного заміщення цих культур на більш економічно доцільну культуру – соя, може виявитись більш ефективним в тому числі і через покращення властивостей ґрунту. Між тим кукурудза лишається проблемною вже другий рік підряд і з часом тільки зменшує свою продуктивність. Враховуючи високу залежність від посухи, можемо рекомендувати її вивести з ротації та на цих вивільнених площах виробляти сою. Стосовно ячменю озимого недоцільно повністю виключити цю культуру з сівозміни, оскільки зернові культури є важливими у створенні товарного кошику і, відповідно, прибутковості господарства.

Звідси висновок наявні товарні культури, котрі варто залишити у виробничій програмі, потребують перегляду витратного механізму, цінової політики, оптимізації збутових та постачальницьких ланцюгів. У такий спосіб можливо підвищити рівень рентабельності та забезпечити більш стрімке відновлення аграрного виробництва. Крім окресленого потрібно сфокусувати увагу на торгівлі за межами Олександрійського району і укласти договори продажу з трейдерами, що пропонують вищу ціну. Інтеграція сої до виробничої структури може стати можливістю для покращення біологізації та економічної ефективності діяльності ФГ «Флора». Стратегічним вибором є і застосування біопрепаратів Терра-Сорб Фоліар, Терра-Сорб Комплекс, що зменшують стрес рослин, запобігаючи загибелі при аномаліях в температурному режимі та порушеннях фіто санітарного стану посівів.

3.2. Формування стратегічної моделі управління агровиробництвом під тиском кризи

Відповідно прогнозуванню Організації економічного співробітництва/розвитку на 2024-2033 рр. є значний ріст перспективних ринків агропродукції з України. Звідси, об'єднуючи зусилля малі аграрні підприємницькі структури, можуть розраховувати на формування

довготривалого попиту і тому стратегічно вигідно утворювати партнерські відносини. Для ФГ «Флора» актуальним може виявитись участь у асоціації фермерів Кіровоградщини в межах Олександрійського району. У такий спосіб стратегія господарства буде більш адаптивною до чинників впливу, що забезпечить його економічну та комерційну спроможність.

За формування стратегічної моделі з розвитку ФГ «Флора» ґрунтувалися на оцінці впливів периметру зовнішнього середовища з підґрунтям результатів попереднього його системного аналізу. Ефективність моделі залежатиме від стану забезпеченості господарства ресурсами, а також рівня зростання його стратегічного потенціалу, виходячи з регіональної участі в асоціації. Роль адаптивної стратегії полягатиме у концентрації уваги на вікнах можливостей і певних загрозах. Якщо адаптивну стратегію не ввести в дію, то ФГ «Флора» з часом може зіштовхнутися з неузгодженістю рішень у напрямках роботи. Для опрацювання стратегії нахил зроблено на фактичні у наявності ресурси господарства та реальні впливи зовнішнього середовища. Таким чином було побудовано бачення щодо зростання управління аграрним виробництвом ФГ «Флора» на подальші три роки.

Відповідно до результатів аналітичної матриці БКГ встановлено стратегічну конфігурацію з трьох базових пріоритетів:

- I – оновлення виробничої програми;
- II – застосування системи живлення та захисту рослин комплексом біопрепаратів;
- III – колаборація в межах Кіровоградщини з іншими дрібними фермерами.

До стратегічного механізму щодо управління аграрним виробництвом ФГ «Флора» можливо віднести такі вектори:

1. Рекомендація на базі результатів матриці БКГ з введення сої до сівозміни з ухваленням рішень:
 - а) виведення кукурудзи зернової, як ризикованої культури в умовах прогнозованої посухи 2025 року;

б) зменшення посівної площі під проблемним ячменем озимим з надолуженням вивільненої площі під культуру з меншим періодом вегетації;

2. Рекомендація з розв'язання проблеми дистресів у рослин. Боротьба з абіотичним стресом завдяки обробітку посівів біопрепаратами Терра-Сорб Фоліар, Терра-Сорб Комплекс.

3. Рекомендація з формування інтеграційних зв'язків в межах систем або асоціацій дрібних фермерів Кіровоградщини.

Схема формування комплексного стратегічного бачення розвитку управління аграрним виробництвом ФГ «Флора» представлена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2. Стратегічне бачення розвитку управління аграрним виробництвом ФГ «Флора»

У зв'язку з прогресуванням посухи на території Кіровоградщини через стрімку зміну клімату в бік потепління, в господарстві теж потрібно переглядати існуючу систему землеробства. Розробка раціональних і адаптивних методів щодо оптимізації фактичних вегетаційних умов в межах посівів регіонального агробізнесу і зокрема у досліджуваному підприємстві передбачає зміну агротехнологій. Зокрема, стратегічні перспективи з введення до системи живлення та захисту комплексу біопрепаратів для додання абіотичного стресу рослин, таких як Терра-Сорб Фоліар, Терра-Сорб Комплекс. Наведені біостимулятори вироблені на підставі вільних L- α -амінокислот, й стимулюють ріст та якісний розвиток сільськогосподарських культур, також сприяють зняттю дистресів у рослин. В свою чергу це спонукає краще проникнення певних препаратів у культуру.

Хімічна дія біопрепаратів знаходиться в площині процесів ферментативного гідролізу (Додаток Б). Склад препаратів Терра-Сорб Фоліар, Терра-Сорб Комплекс представлено у Додатку В.

Між тим у глобального потепління можна знайти й джерела можливостей для розвитку дрібного агробізнесу. Якщо підійти до розв'язання масштабної і спільної проблеми колективно у співпраці з іншими фермерами Кіровоградщини, то сформується сильний осередок фермерства для спільного протистояння негативним змінам. У такий спосіб можливо досягти сукупних ефектів:

1) підприємницький ефект – ріст дохідності фермерів в межах Кіровоградщини при умові зростання соціальної їх відповідальності в площині вирощування безпечної продукції.

2) агробіологічний ефект – покращення стану природних ресурсів регіону, котрі залучені до агровиробництва.

3) експортний потенціал – вихід на зарубіжні ринки завдяки виробництву безпечної якісної агропродукції.

4) екологічний ефект – створення регіональної системи захисту навколишнього середовищу з урахуванням негативного прояву бойових дій на якість ґрунтів та екосистем.

Звідси отримано результати аналізу методом SWOT (Додаток Г).

На основі планування встановлені чіткі напрями подальшої стратегічної діяльності ФГ «Флора». Для долання слабких боків в роботі підприємства пропонується ввести до агротехнології комплекс захисту біопрепаратами Терра-Сорб Фоліар, Терра-Сорб Комплекс. Система біопрепаратів дає можливість знизити залежність від посухи і сприятиме збереженню запланованої врожайності. Також для утримання на ринку для формування нових можливостей доцільно оптимізувати процеси ротації культур шляхом включення до сівозміни стратегічної культури мультигрупи сої без ГМО. Це допоможе й у нейтралізації тиску загрозливих для діяльності факторів, оскільки відбудеться оптимізація витратного механізму процесів вирощування. Очікується на створення серії ефектів від впроваджень, що допоможе у набутті кращих позицій на ринку.

За умови використання сильних сторін в діяльності агропідприємства для зниження тиску загроз можливо переформатувати товарний портфель та фокусувати увагу на створенні системи протидії дистресам культурних рослин. Тобто зростання прибутковості можливе за рахунок зменшення собівартості на добрива і традиційні ЗЗР для вирощування зернової кукурудзи та частини ячменю озимого. Цілком справедливим буде з агробіологічної точки зору й введення до сівозміни сої, що покращить стан ґрунту й стане заміником кукурудзи зернової, яка виявила залежність від погодних умов. Удосконалення агротехнологій комбінацією біопрепаратів Терра-Сорб Фоліар, Терра-Сорб Комплекс на посівах с/г культур дозволить управляти абіотичним стресом більш якісно та одержувати плановані показники ефективності.

Окресленими підходами може бути досягнуто зростання активності ФГ «Флора» на ринку Кіровоградщини. Також заповнення ніші виробництва й попиту на сою за відсутності ГМО за умови участі у державній програмі з

компенсації витрат на насіння. Враховуючи тиск негативних чинників за рахунок використання регенераційної системи щодо дотримання фіто санітарних вимог та протидії абіотичному, біотичному та іншим стресам можливо отримати переваги на ринку.

Із врахуванням результатів виконаного SWOT-аналізу запропоновано плани стратегічного контексту з управління агровиробництвом ФГ «Флора» (Додаток Д).

Досягти регуляції наслідків глобального потепління на конкретних посівах в межах дрібного фермерства Кіровоградщини можливо наступними заходами:

1) Формування програми виробництва галузі рослинництва на основі введення нових культур, котрі раніше на окреслених територіях не вирощувалися. Як правило найбільш кращими можуть виявитися нішеві культури, а також можливість вирощування протягом агрономічного року декількох видів культур, зокрема покривних. Оскільки середньорічний тепловий період збільшиться через потепління, то це сприятиме й зростанню кількості видів вирощуваної продукції в межах року. Така нетипова аграрна продукція між тим може стати можливістю для українських фермерів щодо збільшення експортних поставок на світовий ринок.

2) за умови продовження вегетаційного періоду вирощування може виявитись сприятливістю для озимої групи зернових культур завдяки введенню пізньостиглих сортів/гібридів, тому що вони тепло залежні. Наразі через покращення умов перезимівлі агрокультур можливо отримати врожай у травні чи на початку червня і висіяти бобові покривні культури на одному полі. Врожай бобових збирається, виконується оранка і у жовтні висіваються озимі культури. Таким способом вдасться зібрати два врожаї в агрономічний рік та закласти вегетаційний період наступної третьої культури.

3) при посиленні посухи розглянути інтеграцію до виробничих процесів дощувальної техніки та обладнання для проведення зрошування посівів. Краще

робити це в колаборації з іншими фермерами шляхом отримання зрошуваних систем на певні періоди часу від компаній, що надають відповідні послуги.

4) залучення інформаційно-цифрових технологій до процесів вирощування культур, що теж доречніше впроваджувати беручи консультації від агроконсалтинових компаній.

5) кластерні ініціативи щодо об'єднання фермерів Олександрійського району в межах Кіровоградщини, націлені на спільне застосування ресурсного потенціалу держави та агробізнесу. Розробка регіональних механізмів приватно-державних партнерств на базі організаційно-економічних моделей та систем агробізнесу з метою пристосування до кліматичних змін. При цьому адаптивні методи управління агробізнесом повинні ґрунтуватися на Програмі економічно-соціального розвитку Кіровоградщини, територіальних громад та регіональних стратегій розвитку. Тобто повинно реально спрацьовувати на користь малому агробізнесу бюджетна підтримка, пільгові форми страхування, кредитування і таке інше.

6) активізація появи споріднених видів діяльності при малому аграрному підприємстві у вигляді переробних центрів, альтернативної енергетики, туристичного сектору тощо.

Таким чином досягнення ефективної адаптації до наслідків глобального потепління для ФГ «Флора» солідарно з дрібними фермерськими господарствами Кіровоградщини можливе завдяки впровадженню комплексних заходів. Зокрема, диверсифікація виробництва шляхом запровадження нових нішевих культур, а саме сої, вирощування декількох культур в рік сприятиме отриманню синергійного ефекту.

З часом стратегічно вигідними моделями стануть інтеграційні технології зрошувальних систем у поєднанні з цифровими продуктами, що дозволить зменшити ризики посухи та покращити управління агропроцесами. Через стратегію створення фермерських кластерів та механізмів приватно-державного партнерства вдасться більш раціонально формувати виробничі програми з економією ресурсів. Встановлено, що стратегічним орієнтиром у відновленні

діяльності ФГ «Флора» може бути розвиток суміжних напрямків, таких як переробка сільгосппродукції та альтернативна енергетика, що посилить його економічну стійкість. Переважно окреслені стратегічні вектори спонукатимуть підвищенню ролі адаптаційного менеджменту аграрного виробництва в регіональному контексті.

3.3. Економічний прогноз доцільності впровадження рекомендованої моделі стратегічного потенціалу агровиробничої діяльності ФГ «Флора»

Для реалізації стратегії відтворення за найкращим сценарієм для розвитку агровиробничої діяльності розв'язком економіко-математичної задачі було встановлено оптимальні розміри посівної площі для культур. При цьому було враховано ідею з введення до реально працюючої сівозміни насіннєвого матеріалу сої, що не містить ГМО. Для розв'язку використано прогнозовану врожайність, ціну та обсяги угоди за контрактами (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3. – Вихідна інформація до оптимізації запланованої виробничої програми ФГ «Флора» на 2025 рік

Показник	Зернова кукурудза	Горох	Пшениця озима	Ячмінь озимий	Соняшник	Соя
Посівна площа (х)	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
Урожайність, ц/га	14,1	13,7	31,8	27,3	21,5	20,2
Ціна, грн. за 1 ц	198,21	551,74	476,01	451,81	707,69	594,59
Обсяг контрактної угоди, ц	260	230	2400	870	1670	700

За умови припущення, що:

x_1 – посівна площа під кукурудзу, га;

x_2 – посівна площа під горох, га.,

x_3 – посівна площа під пшеницю,

x_4 – посівна площа під ячмінь,

x_5 – посівна площа під соняшник,

x_6 – посівна площа під сою.

При цьому дотримано економічної доцільності задачі, що змінні матимуть лише невід’ємні значення:

$$x_1 \geq 0; x_2 \geq 0; x_3 \geq 0; x_4 \geq 0; x_5 \geq 0; x_6 \geq 0.$$

Обмеженнями з виконання умов відповідно контрактних угод, можуть стати такі рівняння:

Для зернової кукурудзи:

$$14,1x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 \geq 260, \quad (3.1)$$

Для гороху:

$$0x_1 + 13,7x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 \geq 230, \quad (3.2)$$

Для пшениці:

$$0x_1 + 0x_2 + 31,8x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 \geq 2400, \quad (3.3)$$

Для ячменю озимого:

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 27,3x_4 + 0x_5 + 0x_6 \geq 870, \quad (3.4)$$

Для соняшнику:

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 21,5x_5 + 0x_6 \geq 1670, \quad (3.5)$$

Для сої, за умови її введення до ротації:

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 20,2x_6 \geq 700, \quad (3.6)$$

Обмеженнями за посівною площею матиме такі рівняння:

$$1x_1 + 1 + 1x_3 + 1x_4 + 1x_5 + 1x_6 \leq 224, \quad (3.7)$$

$$1x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 \leq 0, \quad (3.8)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 1x_4 + 0x_5 + 0x_6 \leq 16, \quad (3.9)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 1x_6 \leq 35, \quad (3.10)$$

Також умовою критерію оптимальності, котрий встановлює межі загального доходу з продажів сільськогосподарської продукції, слугує принцип максимізації:

$$198,21 * 260 * x_1 + 551,74 * 230 * x_2 + 476,01 * 2400 * x_3 + 451,81 * 870 * x_4 + 707,69 * 1670 * x_5 + 594,59 * 700 * x_6 \rightarrow \max$$

Звідси встановлено, що відповідність моделі оптимізації виробничої програми ФГ «Флора», буде ґрунтуватися на обмеженнях нерівності згідно рівнянь 3.1 – 3.10 при максимізації цільової функції доходності. Результати задачі знаходяться у додатку Ж.

Сформований на підставі розв'язку моделі план виробництва представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. – Оптимальні розміри площі посіву агрокультур для стратегії виробництва ФГ «Флора»

Показник	2024	Проект (2025)	Проект до 2024	
			+, -	%
Площа посіву кукурудзи на зерно, га	19,0	0,0	-19,0	0,0
Площа посіву гороху, га	17,0	16,8	-0,2	98,8
Площа посіву пшениці озимої, га	78,0	75,5	-2,5	96,8
Площа посіву ячменя озимого, га	32,0	16,0	-16,0	50,0
Площа посіву соняшника, га	78,0	80,7	+2,7	103,5
Площа посіву сої, га	–	35,0	–	–
Реалізаційний дохід, тис. грн.	2943,8	3115,5	171,7	105,8
Прибуток, тис. грн.	208,6	310,7	102,1	148,9
Рівень рентабельності, %	7,63	11,08	3,45	

Аналіз виявлених змін у структурі посівних площ та сформованих й існуючих фінансових показників ФГ «Флора» на 2025 рік свідчить про позитивні зрушення. Фактично відбудеться переорієнтація виробничої стратегії на підвищення прибутковості та виробничої ефективності за рахунок трансформації виробничої структури посівів. Зокрема, виробнича необхідність, що викликає відмову від кукурудзи через її низьку рентабельність та прогноз посухи, з наступною заміною її на сою приведе до економії ресурсів. По озимому ячменю планується значне скорочення на 16 га, що складає до 50% від площі 2024 року, що, пов'язано із зміною агротехнологічного підходу. Оскільки горох як бобова культура є корисною для збагачення ґрунту водночас й для отримання економічного ефекту, то він лишається у сівозміні. Так як

високомаржинальним сегментом виробничої програми є соняшник, то можливо розширити під ним площу на 3,5%. Рекомендовано ввести сою на площі 35 га, що викличе економічні, агротехнологічні переваги, зокрема високий попит і покращення родючості ґрунту через азотфіксацію.

За результатами введення плану оптимізації посівної площі до агровиробничої програми ФГ «Флора» можливо очікувати на зростання економічних показників (табл. 3.6.).

Таблиця 3.5 - Оцінка змін в економічній діяльності в результаті трансформації посівної площі ФГ «Флора»

Показник	2024	Проект (2025)	Проект до 2024	
			+, -	%
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: – основних фондів	715,9	651,0	-65,0	90,9
– виробничих витрат	1221,1	1252,2	31,1	102,5
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: – валової продукції	1408,6	1505,4	96,8	106,9
– товарної продукції	1314,2	1390,9	76,7	105,8
Одержано валової продукції: – на одну люд.-год., грн.	418,5	447,2	28,8	106,9
– на одного робітника, тис. грн.	788,8	843,0	54,2	106,9
– на 1 грн. основних фондів, грн.	2,0	2,3	0,3	117,5
Припадає на 1 га ріллі: – виробничих витрат, тис. грн.	12,2	12,5	0,3	102,5
Виторг, тис. грн.	2943,8	3115,5	171,7	105,8
Собівартість, тис. грн.	2735,2	2804,8	69,6	102,5
Прибуток, тис. грн.	208,6	310,7	102,1	148,9
Рівень рентабельності, %	7,63	11,08	3,45	

Внаслідок введення виробничої стратегії з трансформації посівної площі ФГ «Флора», починаючи з 2025 року, виявлено певний можливий економічний ефект. Основні тенденції включають зростання прибутковості, підвищення ефективності використання операційних ресурсів, покращення якості процесів агровиробництва. Встановлено, що вартість основних фондів на 100 га сільськогосподарських угідь знизилася на 65,0 тис. грн., що слугує на користь

оптимізації активів завдяки скороченню витрат. Витрати на 100 га як і повна собівартість передбачувано зростуть, оскільки криза буде спонукати до зростанню цін на ресурси. Проте межа зростання не є критичною, оскільки в моделі враховано передумову щодо зниження вартості добрив на вирощування сої.

В цілому очікується на зростання обсягів валової і товарної агропродукції на 100 га на 96,8 тис. грн. та 76,7 тис. грн. Тобто трансформація посівних площ сприятиме збільшенню комерціалізації агропродукції та покращенню ланцюгів реалізації. Так виторг повинен зрости на 171,7 тис. грн. або на 5,8%, що підтверджує підвищення конкурентоспроможності даного господарства. Зростання собівартості на 2,5% компенсовано суттєвим збільшенням прибутку – на 102,1 тис. грн. або на 48,9%. Звідси і ріст рентабельності на 3,45 в.п., що вказує на покращення фінансової стійкості ФГ «Флора».

Стратегічні вектори з відновлення управління аграрним виробництвом у ФГ «Флора» приведуть до підвищення його економічної результативності та посилення ділового статусу в регіоні. Колаборація з іншими дрібними фермерами Кіровоградщини посилить протидію руйнуючим факторам сьогодення, в тому числі кліматичним змінам у вигляді прогресуючої посухи. Звідси оптимізація посівної площі, включення сої, раціоналізація витрат на ресурсну базу, введення системи захисту, живлення агрокультур біопрепаратами Терра-Сорб Фоліар, Терра-Сорб Комплекс є вірними агровиробничими рішеннями в умовах кризи. Тобто ФГ «Флора» здійснює структурну перебудову, відмовляючись від малорентабельної кукурудзи та вводячи вперше до сівозміни сою. Такий підхід дозволяє підвищити прибутковість і рентабельність, що підтверджується фінансовими показниками. Запропонована стратегія аграрного виробництва переважно орієнтована на адаптацію до особливих умов та оптимізацію процесів в управлінні дрібним агробізнесом.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. В результаті аналізу джерел інформації доведено фундаментальність стратегічного підходу до управління сільськогосподарським виробництвом на базі адаптації для забезпечення стабільності й зростання малих форм агropідприємств. Відтак відтворення діяльності за війни базується на жорсткій раціоналізації ресурсів, протидії викликам, адаптації і використанні сприятливих можливостей. Водночас цифровізація управлінських процесів дрібного агробізнесу сприяє ефективності прийняття рішень та взаємодії з контрагентами ринку. Оскільки впровадження ІТ - агро технологій забезпечує оптимізацію галузевих виробничих процесів, а також покращує контроль й суцільне управління ресурсами/витратами. Тобто сучасні технологічні рішення сприяють зниженню виробничих ризиків та підвищенню економічних ефектів в діяльності агropідприємств.

2. Встановлено, що відновлення агробізнесу після війни потребує переходу до екологічно орієнтованого виробництва, заснованого на стандартах та сертифікації продукції. Визначено, що важливим фактором стійкого розвитку є запровадження принципів «Green Deal Agribusiness», які передбачають екологізацію виробництва та використання відновлюваних ресурсів. Доведено, що консолідація фермерських господарств у регіональні кооперативи сприяє підвищенню їхньої інституційної спроможності та ефективності використання ресурсів. Оцінено, що стратегічні спрямування розвитку повинні включати державну підтримку, фінансове забезпечення, страхування ризиків та цінове регулювання. Узагальнено, що активізація діяльності агробізнесових малих структур повинна ґрунтуватися на сукупності державних ініціатив, кооперації фермерів та впровадженні сучасних регенераційних технологій.

3. Висвітлено, що протягом досліджуваного часу площа земельного банку ФГ «Флора» зросла на 5,6% або 12 га, що свідчить про підвищену довіру власників паїв до підприємства. Одночасно агроугіддя збільшилися на 6,2%, що

сприяло зростанню коефіцієнту освоєння сільськогосподарських площ. Виявлено, що оновлення основних фондів у ФГ «Флора» останніми роками не відбувалося, а їхня середньорічна вартість знизилася на 26,6%. Натомість оборотні фонди збільшилися на 24,2%, що засвідчує зростання витрат на ресурси. Необхідно переглянути політику управління фондами та оновити технічні засоби для підвищення ефективності виробничих процесів.

4. Встановлено, що агропідприємство має збалансовану сівозміну, оскільки структура товарного портфеля включає зернові, бобові та олійні культури. Встановлено, що вартість товарної продукції зросла на 41,1% або 857,8 тис. грн. у 2024 році порівняно з 2020 роком. Найбільше зростання доходу забезпечили озима пшениця на 81,8% та соняшник на 78,7%, що підтверджує їхню високу рентабельність. Водночас продукція озимого ячменю демонструвала нижчі темпи зростання, а в 2024 році його дохід навіть знизився на 294,7 тис. грн. порівняно з 2023 роком. Зниження продуктивності пояснюється несприятливими кліматичними умовами, зокрема посухою та високими температурами. З'ясовано, що несприятливі кліматичні умови значно вплинули на продуктивність окремих культур, зокрема гороху та зернової кукурудзи. У 2024 році внаслідок посухи та вилягання гороху його товарна вартість зменшилася на 31,7 тис. грн. Найбільше падіння відбулося по зерновій кукурудзі, реалізаційний дохід від якої склав лише 53,1 тис. грн., що на 78,0% менше за стартовий рік дослідження. Спад продуктивності кукурудзи тривав із 2023 року, що вимагає перегляду стратегії виробництва. Зроблено висновок й про необхідність врахування кліматичних змін при плануванні агровиробництва та формуванні товарного портфеля підприємства.

5. Доведено, що середній рівень спеціалізації господарства у 2024 році становить 0,37, що відповідає зерновому напрямку діяльності. Сукупна частка зернових у структурі всієї товарної продукції складає 55,3%, що перевищує показники олійних культур. Спостерігається поступове збільшення площ під озимою пшеницею та соняшником, що свідчить про адаптацію підприємства до ринкових тенденцій. Водночас відбулося скорочення площ під ячменем озимим

на 11,1% та зерною кукурудзою на 9,5%, що узгоджується зі зниженням економічної доцільності. Врожайність гороху та кукурудзи на зерно знизилася на 33,2% та 46,8% відповідно, що засвідчує критичний вплив посухи. Водночас озима пшениця, завдяки вдалим агротехнологічним рішенням, зберегла високі показники продуктивності. Урожайність озимого ячменю у 2024 році знизилася на 5,1%, що призвело до втрат у товарній продукції. Встановлено доречність перегляду сівозміни для зменшення тиску ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами.

6. Виявлено, що протягом років вивчення діяльності ФГ «Флора» відбулося зниження рентабельності на 17,7 в.п. Визначено, що витрати на виробництво агропродукції значно зросли через подорожчання матеріально-технічних ресурсів. У 2023 році господарство отримало максимальний виторг, однак у 2024 році він знизився на 329,7 тис. грн., що позначилося на прибутковості. Оскільки через економічну кризу собівартість продукції зростала і надалі буде збільшуватися, то це ускладнить досягнення рентабельності. Тому є необхідність розробки антикризової стратегії для збереження фінансової стійкості підприємства.

7. Обґрунтовано доцільність впровадження сої у сівозміну як універсальної культури з високою стійкістю до посухи та оптимальним співвідношенням білків і олії. Актуальність цього рішення зумовлена тенденцією до потепління клімату та зростанням посушливих періодів у регіоні. Вченими доведено, що соя має вищий рівень жаростійкості, ніж зернові культури, що пов'язано із вмістом вільного проліну в її листках. Найбільш адаптованим сортом для Кіровоградщини визначено Роксолану, яка демонструє стійкість до стресових кліматичних умов. Запровадження сої може сприяти підвищенню продуктивності агровиробництва та покращенню родючості ґрунтів.

8. Так як встановлено, що ФГ «Флора» хоча і зберегло позиції на ринку, однак кризові умови вимагають стратегічних змін. Аналіз портфеля аграрних пропозицій за допомогою моделі БКГ дозволив розробити стратегічні напрями

в управлінні виробництвом і маркетингом. Визначено, що сегмент «Зірки» включає озиму пшеницю та соняшник, які залишаються найбільш рентабельними культурами. Для них доцільно і надалі запроваджувати стратегію зміцнення позицій лідерського характеру шляхом збільшення його частки в Олександрійському районі. Орієнтир має бути на фіто санітарне та регенераційне управління виробництвом для зниження абіотичного стресу. Запропоновано застосовувати до комплексної системи живлення рослин з метою протистояння стресам біопрепарати Терра-Сорб Фоліар та Терра-Сорб Комплекс. Водночас для збільшення темпів виробництва окреслених культур необхідно розширювати присутність на ринку Олександрійського району на базі укладання нових контрактів. Також потенційно вигідними будуть стратегії цифровізації агровиробництва після завершення активної фази війни. Встановлено, що горох у сегменті «Дійні корови» потребує захисту ринкових позицій через зовнішні загрози. Рекомендовано здійснювати моніторинг агротехнологічних процесів для збереження врожайності, використовувати вищенаведені біопрепарати щодо зниження абіотичного стресу. Доведено, що Кіровоградська область має потенціал для розширення посівів озимого гороху та сої через віддаленість регіону від військових дій та сприятливість умов ґрунту. Зокрема, міжнародний попит на горох й сою зростає, частково через скасування мит у деяких країнах. Водночас розвиток переробних підприємств сприятиме збільшенню виробництва бобових культур. Тобто впровадження в сівозміну сої є економічно обґрунтованим рішенням, що дозволить стабілізувати рентабельність господарства. Встановлено, що ячмінь озимий і кукурудза потрапили до сегменту «Собаки», що потребує прийняття стратегічних рішень. Оцінено два можливі вектори – припинення їх вирощування або оптимізація виробництва. Доведено, що кукурудза демонструє зниження продуктивності через кліматичні ризики, тому її доцільно вивести з ротації. Визначено, що ячмінь озимий, попри низьку рентабельність, є важливим елементом товарного кошика, хоча посівні площі під ним і потребують на зменшення.

9. На підставі SWOT – методу узагальнено, що для підвищення прибутковості ФГ «Флора» необхідно переглянути витратний механізм і оптимізувати канали збуту. Відтак інтеграція сої у виробничу структуру дозволить покращити регенерацію ґрунту та посилить біологізацію процесів землеробства. Обґрунтовано фінансову доцільність у вжитті біопрепаратів, як-от: Терра-Сорб Фоліар і Терра-Сорб Комплекс для зменшення стресу рослин. Також зроблено передбачення щодо підвищення сукупності ефектів від перспективи співпраці з трейдерами поза межами Олександрійського району для збільшення доходу. Водночас стверджується необхідність адаптації стратегії господарства до ринкових умов для збереження економічної спроможності, тому стратегічне планування має базуватися на оцінці зовнішніх впливів. Встановлено важливість участі у фермерських асоціаціях для зміцнення ринкових позицій.

10. Запропоновано стратегічну модель управління агровиробництвом ФГ «Флора» за напрямками: оновлення виробничої програми, використання біологічних препаратів та кооперацію фермерів. За умови використання сої як культури-замінника кукурудзи можливо зменшити ризики посухи, а від застосування біопрепаратів вдасться знизити абіотичний стрес та підвищити врожайність. Внаслідок трансформації посівних площ у ФГ «Флора» з 2025 року очікується економічний ефект, зокрема підвищення прибутку, раціоналізації ресурсів. Прогнозовано зростання виторгу від запропонованих заходів на 171,7 тис. грн. або 5,8%. Водночас зростання собівартості на 2,5% може бути компенсовано підвищенням прибутку на 102,1 тис. грн. або 48,9%, що підвищить рентабельність на 3,45 в.п. Відтак оптимізація площ, включення сої, використання біопрепаратів і раціоналізація витрат можуть забезпечити стратегічну фінансову стійкість ФГ «Флора».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітики прогнозують розширення площ під горохом у 2025 році. *Агроном*. 2024. URL: <https://www.agronom.com.ua/analityky-prognozuyut-rozshyrennya-ploshh-pid-gorohom-u-2025-rotsi/> (дата звернення 24.03.2025).
2. Басанець О., Красновська Я. Посівна озимих під урожай 2025 стала черговим стресом для агрономів: фокус на головні проблеми. Сайт. *SuperAgronom.com*. 2024. Жовтень. URL: <https://superagronom.com/articles/745-posivna-ozimih-pid-urojay-2024-stala-chergovim-stresom-dlya-agronomiv-fokus-na-golovni-problemi> (дата звернення 12.11.2024).
3. 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 10.11.2024).
4. Бєлко 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 18.01.2025).
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 19.11.2024).
6. Виробники сої без ГМО знову можуть отримати компенсацію за насіння. *AgroPortal*. 2024. URL: <https://agroportal.ua/news/finansy/virobniki-soji-bez-gmo-znovu-mozhut-otrimati-kompensaciyu-za-nasinnya> (дата звернення 10.03.2025).
7. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/9.pdf (дата звернення 14.04.2025).

8. 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: 17.12.2024)
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 19.02.2025).
10. Демчук О., Русин-Гриник Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-143> (дата звернення 12.04.2025).
11. 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 14.02.2025).
12. Дзядук Г.О. Концептуальні положення стратегії розвитку малого та середнього агробізнесу в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 2(54). URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4643/1/%D0%94%D0%B7%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення 18.12.2024).
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 15.11.2024).
14. Екологічні ініціативи ЄС вплинуть на українських виробників сої. *AgroPortal*. 2024. URL: <https://agroportal.ua/news/rastenievodstvo/ekologichni-iniciativi-yes-vplint-na-ukrajinskih-virobnikiv-soji> (дата звернення 18.12.2024).
15. Жуйков О.Г., Іванів М.О., Марченко Т.Ю. Сучасне виробництво сої як елемент розв'язання проблеми харчового білка: світові тренди та вітчизняні

реалії. *Таврійський вісник*. № 116. Частина 1. http://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/116_2020/part_1/9.pdf (дата звернення 25.03.2025).

16. 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).

17. 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 15.04.2025).

18. Кириченко В.В., Посиляєва О.О., Кобизєва Д.Н. Селекція сої на стійкість до спеки та посухи. Навчальний посібник. Харків. 2016. 96 с. URL: https://yuriev.com.ua/assets/files/knigi/navchalnij-posibnik_soya_2016.pdf (дата звернення 18.02.2025).

19. Ковбаса О.М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4813/4753> (дата звернення 17.02.2025).

20. 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 21.03.2025).

21. 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 25.11.2024).

22. Косач І.А. Теоретико-прикладні засади стратегічного управління капіталізацією агропромислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3296/3332> (дата звернення 25.11.2024).

23. 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 15.03.2025).
24. Крюков Д. IT-рішення для агро: максимум можливостей. *Пропозиція*. 2024. URL: <https://propozitsiya.com/ua/it-rishennya-dlya-agro-maksymum-mozhlyvostey> (дата звернення 26.11.2024).
25. 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).
26. 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).
27. Лупенко Ю., Шпикуляк О., Малік М. Розвиток сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу та перспективи повоєнного відновлення України. *Аграрна економіка*. 2023. Т.16., № 1-2. С. 9 – 22. URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_2.pdf (дата звернення 09.01.2025).
28. Ляшенко Н.В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958> (дата звернення 11.01.2025).
29. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення 16.02.2025).
30. 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: 14.12.2024).
31. 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: 11.04.2025).
32. 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: 10.03.2025).
33. 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: 12.11.2024).
34. 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: 18.04.2025).
35. Несмачна М., Красновська Я. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. *SuperAgronom.com*. 2025. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosector-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki> (дата звернення 19.03.2025).
36. Обух В. Урожай 2024: попередні прогнози. *УКРІНФОРМ*. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3827456-urozaj2024-poperedni-prognozi.html> (дата звернення 19.02.2025).
37. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін : аналіт. доп. / В.М. Русан, Л.А. Жураковська, Я.А. Жаліло та ін. Київ : НІСД. 2024. 47 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-07/ad_klimagrosector_03_07_24_zminena.pdf (дата звернення 20.03.2025).

38. Петрук І.П. Роль та значення криз у сучасних економічних системах. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25. № 1. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8357/1/10.pdf> (дата звернення 12.01.2025).
39. 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 12.03.2025).
40. Польова Н.М., Бойко А.О., Гуляйко А.П. Значення малих форм підприємництва в стратегії розвитку аграрного бізнесу. *Держава та регіони*. 2024. № 2 (132). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/2_2024/17.pdf (дата звернення 12.10.2024).
41. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Вид-во ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25408.pdf> (дата звернення 23.01.2025).
42. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. [О.В. Собкевич, А.В. Шевченко, В.М. Русан, Л.А. Жураковська]; за ред.. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-04/stiykist-realsektor-dopovid_gotove.pdf (дата звернення 11.12.2024).
43. 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 23.11.2024).

44. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomichniy-analz-dyalnost-pdprimstva-savitska-gv.html> (дата звернення 28.11.2024).
45. Савченко В.М., Кононенко Л.В., Сушич В.С. Стратегічні напрями сільського розвитку в умовах становлення AGRICULTURE 5,0. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 182-186. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1483> (дата звернення 20.01.2025).
46. Сухорукова Г. Аграрний бізнес під час війни: труднощі та перспективи. 2022. Business HUB. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agrarnyj-biznes-pid-chas-vijny-trudnoshhi-ta-perspektyvy> (дата звернення 28.02.2025).
47. 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: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU.pdf (дата звернення 10.12.2024).
48. 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 13.11.2024).
49. Управлінські системи в агробізнесі: проблеми та рішення. *Agroexpert*. 2018. URL: <http://surl.li/iulkoi> (дата звернення 17.10.2024).
50. 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 14.04.2025).
51. Черненко Є.П. Терра-Сорб – біостимулятор на основі амінокислот для зняття стресу та стимуляції рослин. 2024. *Сайт Ерідон*. URL: <https://www.eridon.ua/terra-sorb-biostimulyatori-na-osnovi-aminokislot-dlya-znyattya-stresu-ta-stimulyaciyi-roslin> (дата звернення 17.04.2025).

52. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда*. 15.03.2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення 19.10.2024).

53. 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 моделі кореляційно-регресійного аналізу ФГ «Флора»

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,9951
R-квадрат	0,9902
Нормований R-квадрат	0,9609
Стандартна похибка	1,6990
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

<i>Результати</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	3	292,33	97,44	33,76	0,13
Залишок	1	2,89	2,89		
Всього	4	295,22			

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	-133,28	17,07	-7,81	0,08	-350,16	83,60
Змінна X 1	0,0084	0,05	0,17	0,89	-0,61	0,62
Змінна X 2	0,0986	0,01	7,67	0,08	-0,06	0,26
Змінна X3	0,0478	0,02	2,42	0,25	-0,20	0,30

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	24,81	0,54	0,63
2	26,39	-0,34	-0,40
3	30,51	-0,92	-1,08
4	23,05	1,19	1,40
5	8,10	-0,47	-0,55

Вірогідність

<i>Персентиль</i>	<i>Y</i>
10	7,63
30	24,24
50	25,35
70	26,05
90	29,59



Рис. – Порівняння процесів хімічного гідролізу та ексклюзивного (ферментативного) гідролізу

Склад Терра-Сорб Фоліар і Терра-Сорб Комплекс

Склад	Терра-Сорб Фоліар*	Терра-Сорб Комплекс
вільні L-α-амінокислоти	мінімум 9,3 % w/w	мінімум 20,0 % w/w
загальний азот (N)	2,1 % w/w	5,5 % w/w
органічний азот (N)	2,1 % w/w	5,0 % w/w
бор (B)	0,02 % w/w	1,5 % w/w
цинк (Zn)	0,07 % w/w	0,1 % w/w
марганець (Mn)	0,04 % w/w	0,1 % w/w
залізо (Fe)	-	1,0 % w/w
магній (Mg)	-	0,8 % w/w
молібден (Mo)	-	0,001 % w/w
загальна кількість органічних речовин	14,8 % w/w	25,0 % w/w
pH	4,9 - 5,5	5,7 - 6,3

***Терра-Сорб Фоліар** сертифікований для органічного землеробства

Планування відновлення агровиробництва ФГ «Флора» методом SWOT

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	<u>Можливості</u> 1. Зростання ділової активності на ринку Кіровоградщини. 2. Ніша виробництва сої. 3. Новий сегмент споживачів: попит на сою без ГМО. 4. Державні програми з компенсації витрат на насіння сої без ГМО. 5. Спільна протидія наслідкам кліматичних змін <u>Загалом 15 балів</u>	<u>Загрози (проблеми):</u> 1. Матеріальна втрата активів через бойові дії. 2. Конкурентний вплив. 3. Підвищення ціни на МТЦ. 4. Податковий тиск. 5. Вплив посухи/дощів на формування продуктивності й врожаю. <u>Загалом 15 балів</u>
<u>Сильні сторони</u> 1. Наявний технічний потенціал аграрного виробництва. 2. Вирощування трьох груп с/г рослин 3. Ґрунтово-кліматичні та технологічні можливості розширення додатковими культурами сівозміни. 4. Напрацьована роками ділова репутація. 5. Напрацьовані роками постачальницькі та збутові мережі 6. Наявний капітал щодо зростання агровиробництва. <u>Загалом 18 балів</u>	Зростання прибутковості за рахунок зменшення собівартості на добрива і традиційні ЗЗР. Введення до сівозміни сої, що покращить стан ґрунту й стане заміником кукурудзи зернової, яка виявила залежність від погодних умов. <u>Підсумок: 33 бали</u>	Використання системи біопрепаратів як протидії абіотичному стресу культурних рослин. Розширення товарного портфелю введенням сої без ГМО. <u>Підсумок: 33 бали</u>
<u>Слабкі сторони:</u> 1. Основні виробничі фонди потребують оновлення. 2. Недостатність активізації збуту с/г продукції. 3. Застарілі агротехнологічні прийоми 4. Втрата урожайності через посуху. <u>Загалом 12 балів</u>	Удосконалення агротехнологій комбінацією біопрепаратів Терра-Сорб Фоліар, Терра-Сорб Комплекс на посівах с/г культур. Оптимізація агровиробництва додаванням сої без ГМО до сівозміни. <u>Підсумок: 27 балів</u>	Економія на операційних витратах за рахунок використання біопрепаратів. Зниження виробничих витрат завдяки введенню сої до ротації. Формування серії ефектів агровиробництва. <u>Підсумок: 27 балів</u>



Рисунок **Передбачувані заходи стратегічного розвитку діяльності ФГ «Флора»**

[illegible]