

**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: ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН**

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

Здобувачка

Анна БУРЯК

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

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

_____ Олександр ВЕЛИЧКО
 «_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

БУРЯК АННІ АЛЬБЕРТІВНІ

1. Тема роботи: «Обґрунтування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах сучасних змін»

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: загальна документація, звітність господарсько-економічної діяльності, контракти купівлі-продажу ФГ «Істок-С».

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

1. Теоретичні аспекти формування стратегії з розвитку агроформувань за сучасних змін.

2. Дослідження результатів управління виробничо-комерційною діяльністю фермерського господарства

3. Пропозиції з обґрунтування стратегії розвитку діяльності ФГ «Істок-С».

Висновки і пропозиції

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

Схема напрямів стратегічно-орієнтованого розвитку агробізнесу до 2030 р. Схема стратегічних напрямів зростання агробізнесу за критеріями врахування складних сучасних умов. Вектори стратегій розвитку підприємств агробізнесу. Діаграма структури посівних площ ФГ «Істок-С», 2024 рік. Діаграма товарної продукції за складом і структурою, 2024 рік, %. Трендовий прогноз за галузями прибутку і собівартості ФГ «Істок-С» на 2025 і 2026 роки. Трендовий прогноз за галузями обсягів валової продукції і витрат ФГ «Істок-С» на 2025 і 2026 роки. Матриця БКГ для створення стратегій розвитку ФГ «Істок-С» відповідно видів агропродукції. Трендове моделювання доходу, витрат і прибутку ФГ «Істок-С»

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.	Аналітичне вивчення наукових досліджень з теорії й практики формування стратегій розвитку підприємств агробізнесу за сучасних змін. Виконання Розділу 1.	Жовтень - грудень 2024 року	
4.	Дослідження результатів впровадження стратегій управління в діяльності ФГ «Істок-С». Виконання Розділу 2.	Січень - лютий 2025 року	
5.	Обґрунтування доцільності стратегії розвитку ФГ «Істок-С» з метою адаптації до сучасних змін. 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	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Анна БУРЯК

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ З ВИБУДОВИ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ ЗА СУЧАСНИХ ЗМІН	6
1.1. Зміст концепцій поступального зростання агровиробництва	6
1.2. Модифікація підходів до формування стратегій зростання агробізнесу в кризових та відновлювальних процесах	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ІСТОК-С»	23
2.1. Характеристика змін в організаційно-економічній діяльності ФГ «Істок-С»	23
2.2. Оцінювання статистичними методами параметрів результативності стратегій управління фермерським господарством	35
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ІСТОК-С» З МЕТОЮ ПРИСТОСУВАННЯ ДО СУЧАСНИХ ЗМІН	40
3.1. Побудова базису стратегічних можливостей ФГ «Істок-С» в умовах кризового середовища	40
3.2. Економічне обґрунтування стратегічного ресурсу задля розвитку агропідприємства	51
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Стратегічна управлінська діяльність у сфері агробізнесу реалізується в умовах війни, системних обмежень та деструктивних, часто раптових зовнішніх чинників. У зазначених реаліях пріоритетом в роботі менеджерів сільського господарства стають такі стратегії, котрі здатні адаптуватися до окреслених викликів. При цьому важливим фактором стає залучення наявного ресурсного потенціалу задля стабілізації та покращення господарської діяльності агропідприємств. Водночас посилюється потреба у проведенні стратегічного аналізу впливу поточних факторів, як-от: наближення військових дій, зменшення попиту на аграрну продукцію у зв'язку з макроекономічною нестабільністю. Тобто воєнні події спричиняють додаткові ризики і викликають необхідність коригування стратегічних моделей розвитку, впливаючи на ухвалення управлінських рішень агровиробниками. Водночас зростає запит і на формування механізмів швидкого реагування в умовах різких трансформацій середовища. У зв'язку з цим доцільним є ухвалення рішення щодо продовження агровиробничої діяльності, релокації або припинення.

Встановлено, що здійснення постійного моніторингу динаміки вартості елементів ресурсного забезпечення операційних процесів агросектору: добрив, засобів захисту, регуляторів росту рослин, насіннєвого матеріалу, дозволяє побудувати більш вдалу стратегію зростання. У світлі окреслених дестабілізуючих факторів пріоритетом результативного стратегічного менеджменту аграрного розвитку, відповідно до наукових підходів, є здатність до адаптації в умовах турбулентного середовища. Вирішення цього завдання можливе шляхом інтеграції сучасних науково-прикладних інструментів і рішень, сформованих під час війни, у стратегічні моделі зростання аграрних підприємств. З огляду на це, при розробленні довгострокових моделей розвитку важливо не лише забезпечити поточне виживання підприємств, але й спрямувати зусилля на розкриття їх потенціалу стійкого зростання. Такий підхід сприятиме посиленню продовольчої безпеки, відновленню агровиробництва та укріпленню його

системної стійкості. Тобто потреба адаптації стратегічних підходів до управління агроформуваннями за сучасних змін нарастає і потребує вивчення. Саме окресленому питанню і було приділено увагу у змісті кваліфікаційної роботи.

Дослідження стратегії розвитку агробізнесу у кваліфікаційній роботі проводились на прикладі фермерського господарства «Істок-С» Нікопольського району Дніпропетровської області..

Метою дослідження в роботі було окреслити напрями стратегічного управління з стабілізації та активізації діяльності фермерського господарства за умов високої невизначеності. Завдяки побудові ефективної антикризової моделі стратегічного управління планується досягти позитивної динаміки у довгостроковій перспективі.

Головні завдання роботи конкретизуються такими напрямками:

- 1) систематизація теоретичних положень щодо стратегічних управлінських моделей розвитку аграрного бізнесу в умовах кризового тиску;
- 2) діагностичний аналіз фактичного стану управління ФГ «Істок-С»;
- 3) проектування варіативної моделі розвитку агровиробничої діяльності ФГ «Істок-С» в межах стратегії антикризового управління.

Використано при виконанні досліджень певні методи наукового пошуку, синтезу, дедукції, індукції, а також методів статичного аналізу, зокрема, кореляційно-регресійний аналіз, аналітичне вирівнювання,. Також методи стратегічного планування: трендового прогнозування, SWOT-аналізу, портфельного методу БКГ.

Інформаційна база дослідження включала документацію ФГ «Істок-С», звітність, контрактні угоди й інші регламентуючі матеріали, що відображають реальні аспекти його функціонування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ З ВИБУДОВИ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ ЗА СУЧАСНИХ ЗМІН

1.1.Зміст концепцій поступального зростання агровиробництва

У процесі управління зростанням агропідприємств за умов сучасних складних змін стратегії повинні формуватись на новітніх засадах, що враховують серію факторів середовища. Науковці погоджуються у передбаченні, що трансформація управлінських механізмів агробізнесу зумовлена новими викликами воєнного часу, що потребує оперативного реагування та адаптивності управлінських рішень [46]. Між тим важливими є і напрями з впровадження інновацій, спрямованих на досягнення результативності господарської діяльності. Відтак забезпечення стабільного функціонування агропідприємств за змін слугує підґрунтям економічної і соціальної стабільності, оскільки гарантує базові засади безпеки в широкому значенні. Тобто, оптимізація стратегічного управління прогресом підприємств агробізнесу, на думку вчених, повинна бути пріоритетом для їх міцного функціонування в умовах нестійкого та турбулентного ринкового простору.

За результатами наукових напрацювань, проблема побудови стратегій розвитку підприємств агросфери є предметом серйозної уваги наукових шкіл, оскільки агробізнес прагне досягти тривалих результатів ефективності. Теоретичні підходи до управління зростанням аграрних підприємств систематизовано в працях Н.В. Ващенко, В.Г. Герасимчука, Б.М. Данилишина, Н.В. Касьянової, Г.В. Осовської, О.Л. Фіщук та інших. Питання стратегічного управління аналізувалося у дослідженнях І. Ансоффа, В.О. Василенка, Л.Є. Довгань, Т.І. Ткаченка, А.П. Міщенко, З.Є. Шершньової тощо. Однак за воєнного часу відбуваються зрушення і у підходах до вибудови стратегій розвитку агробізнесу, тому критичного значення набуває концепція подальшого стратегічного управління.

Встановлено, що у контексті сучасних реалій поняття «стратегія» трактується як довготривала інтегрована програма розвитку організації, що охоплює систему послідовних дій для досягнення цільових позицій. Також під стратегією розуміється узгоджений комплекс принципів, які забезпечують реалізацію головних довгострокових завдань та місії організації. Альтернативно стратегія трактується як концепція довготермінового бачення розвитку підприємства з акцентом на досягнення конкурентоспроможності завдяки гнучкому реагуванню на зміни середовищ [40].

Аналіз наукових джерел засвідчує, що створення ефективної, реалістичної й адаптивної стратегії, орієнтованої на сталий розвиток агросектору, передбачає проєктування інноваційної моделі управління [38]. Така стратегія формує інтегрований план дій, що спрямований на реалізацію довгострокових завдань господарського зростання та ґрунтується на сучасному інноваційному підході. Визначено авторами, що інноваційна парадигма розвитку агровиробництва передбачає безперервне оновлення технологічної, організаційної складової для підвищення обсягів продукції, стимулювання попиту і зростання її якості [32].

Встановлено, що «важливість стратегічного управління обумовлюється випередженням темпів змін у зовнішньому середовищі у порівнянні зі швидкістю адаптації до них агропідприємств» [7]. Виявлено, що пріоритет належить інтенсивному типу розвитку, досягнення якого можливе шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу та активізації інноваційної поведінки на ринку. Крім того, зазначено, що дана концепція передбачає системний підхід до оцінювання стану функціональних підсистем управління кадрами з урахуванням впливу зовнішніх умов. Тобто процес управління розвитком агропідприємства реалізується через сукупність базових управлінських функцій, до яких належать: прогнозування і планування, організаційне забезпечення та координування, мотивація і стимулювання, а також систематичний моніторинг [42]. Зазначені функції забезпечують можливість визначення стратегічних орієнтирів, координації господарської діяльності, активізації персоналу до досягнення

результатів і своєчасного коригування управлінських рішень відповідно отриманих результатів.

Вчені зазначають, що більш сталий розвиток агробізнесу можливий тоді, коли стратегічна модель управління базується на цілеспрямованому використанні внутрішніх резервів задля ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем. Відтак стратегія розвитку розглядається як інтегрована сфера управлінської діяльності, яка охоплює систему внутрішніх взаємозв'язків агропідприємства та його ринкову позицію [31].

Визначено, що побудова стратегічного товарного портфеля аграрного підприємства передбачає поєднання стратегій галузевих структурних одиниць, які відображають особливості функціонування та перспектив зростання [31, 38]. Звідси стратегічний набір включає корпоративні, конкурентні, продуктові, функціональні, ресурсно-орієнтовані стратегії, кожна з яких містить багаторівневу систему цілей та засобів реалізації. З огляду на різноманітність галузевих параметрів у межах агровиробництва, диференціацію стадій життєвого циклу за напрямками діяльності, на думку вчених, доцільно вживати індивідуалізованих підходів до стратегій. Водночас потрібно враховувати внутрішню специфіку агроформувань, можливості із забезпечення адаптивності до динамічних змін, підтримання сталості в процесах розвитку.

Встановлено, що фундаментальними засадами стратегічного управління підприємствами агробізнесу попри війну лишається конкурентність, гнучкість до трансформацій середовища, наявність здатності до саморегулювання. При цьому гнучке стратегічне планування надає агропідприємству змогу розробляти ефективну відповідь на зовнішні виклики, що забезпечує його ринкову стійкість та переваги [24]. Відтак вибір стратегії обумовлюється поточним положенням агропідприємства у галузевому середовищі, рівнем його ринкової частки, а також характеристиками сільськогосподарської продукції. Звідси розвиток виступає рушієм економічного прогресу, відображаючи якісні зміни в господарській діяльності агропідприємств. Крім цього вчені зауважують, що стратегічне управління розвитком має орієнтуватись на укріплення позицій агропідприємства

в умовах складних воєнних обставин та конкурентного середовища [17]. Встановлено, що ефективна взаємодія з ринком завдяки стратегічному плануванню забезпечує здатність агропідприємства до адаптації, особливо за умов військових викликів. На думку практиків і науковців аграрного менеджменту концептуальними напрямками стратегії зростання агробізнесу до 2030 року вважається досягнення низки цілей (рис.1.1.).



Рис. 1.1. Напрями стратегічно-орієнтованого розвитку агробізнесу до 2030 р.
Узагальнено на підставі джерел: [17, 38].

Таким чином до блоків стратегічно-орієнтованого розвитку системи агробізнесу вчені відносять:

1) формування антикризової моделі розвитку аграрної сфери та сільської місцевості: посилення інституційного потенціалу.

2) Задоволення соціального запиту на якісні, безпечні та поживні продукти харчування: забезпечення продовольчої стабільності.

3) Зміцнення стійкості аграрної галузі: підтримка економічної рівноваги та конкурентного статусу виробників.

4) Раціональне освоєння земельного фонду: очищення територій від вибухонебезпечних предметів, продовження земельного реформування.

5) Клімат адаптоване агровиробництво: зниження впливів кліматичних змін та пристосування до нових умов.

6) Оновлення аграрної сфери: стимулювання переробної галузі, запровадження інновацій, цифрових рішень та обміну знаннями.

7) Формування сприятливого середовища для розвитку сільських регіонів [12].

У період воєнних дестабілізуючих впливів більшість аграрних формувань зосереджує зусилля на реалізації короткострокових цілей, що досягаються шляхом виконання невідкладних завдань. Унаслідок цього стримується розвиток компонентів господарювання, як-от: соціального, економічного, інвестиційного та інноваційного тощо. Одночасно, орієнтація агробізнесу, на думку науковців, на «швидкі гроші» при використанні посівів технічних культур до низки негативних ефектів, серед яких деградація ґрунтового покриву, виснаження природного середовища, порушення сівозмін. Також фіксується демотивація сільського населення, відмова від реалізації особистих підприємницьких ініціатив, втрата інтересу до агробізнесу, занепад інфраструктури сільських територій. У протилежність зазначеним тенденціям, зарубіжна практика демонструє, що агрокомпанії, орієнтовані виключно на поточні труднощі, не здатні забезпечити довгостроковий успіх.

Вченими досліджено, що ефективна стратегія розвитку агропідприємств повинна мати ознаки інноваційності, цілеспрямованості, системності та деталізації [8, 38]. Такий стратегічний план передбачає наявність нормативних векторів, технологічного оновлення, використання інформаційних технологій та «інтелектуальних програм», що дозволяє формувати чітку траєкторію розвитку агробізнесу. Відтак стратегічне управління передбачає поетапне досягнення встановлених цілей, задоволення потреб споживачів, формування економічного і соціального ефекту. Особливої ваги набуває формування високої національної свідомості в площині відповідального ставлення до українських земельних ресурсів. Відтак, на думку науковців, з урахуванням сучасних ризиків, кожне аграрне підприємство має ініціювати розробку власної моделі стратегічного розвитку на базі означених принципів [4].

За результатами досліджень констатовано - аграрний сектор України, перебуваючи під системним тиском тривалості війни та пов'язаних з нею викликами, потребує інтегративного підходу до вирішення нагальних проблем [3]. Тобто ефективна взаємодія між державними структурами та приватним сектором аграрного виробництва має бути організована з мінімізацією бар'єрів задля оперативного реагування на кризові ситуації. Одним із пріоритетів стабільності агробізнесу за війни є врегулювання механізмів бронювання військовозобов'язаних. Оскільки в агровиробництві є специфіка, потрібен значний досвід у використанні дорого вартісної агротехніки, рівень знань, набутий роками відповідно впливу погодних умов – необхідна висока кваліфікація. Досвідчені кадри в сільському господарстві формуються роками, а їх заміна у стислі терміни є проблемою, котра унеможливорює отримання високої якості аграрного процесу.

Вчені зауважують, що в контексті актуальних викликів стратегічне управління агропідприємствами набуває визначального значення. Здатність оперативно адаптуватися до змін, знижувати ризики та оптимізувати внутрішні процеси виступає критичним чинником збереження життєздатності агробізнесу. Так, до пріоритетних напрямів антикризового управління належать: швидкість

прийняття рішень, створення гнучких механізмів планування, формування мотивованої та мобільної команди, диверсифікація діяльності, розвиток інноваційного потенціалу. Важливо дотримуватись орієнтації на результативність та ефективність, розробляти альтернативні стратегічні сценарії з урахуванням непередбачуваних загроз [4, 7].

Вчені зазначають, що в умовах війни аграрні підприємства стикаються з безпрецедентними загрозами, що потребують негайної розробки та імплементації адаптивних стратегічних підходів. Відповідно є необхідність у формуванні системи менеджменту щодо здатності до оперативного аналізу ризиків, прийняття рішень критичного характеру та запровадження механізмів кризового реагування. Зокрема, безпековий аспект функціонування агросектору вимагає впровадження додаткових адміністративно-організаційних заходів. Як-от:

- забезпечення охорони об'єктів агровиробництва,
- інформування працівників щодо дій у випадку небезпеки – протоколи безпеки,
- облаштування захисних укриттів,
- посилення системи охорони праці,
- надання матеріальної допомоги,
- організація безкоштовного харчування [16].

Враховуючи зацікавленість міжнародних партнерів у допомозі нашій країні, то на думку вчених, посилення глобальної кооперації з міжнародною бізнес-спільнотою сприятиме більшій економічній стійкості агросектору. Встановлено, що співпраця із західними партнерами у сфері обміну досвідом, технологіями, доступу до фінансових ресурсів та ринків є чинником розширення потенціалу галузі. Попри війну, агропідприємства активно впроваджують інновації, зокрема цифрові рішення. Запуск інтерактивних платформ для точного землеробства засвідчує ефективність ІТ-підходів в умовах кризових обмежень [10]. Такі інструменти забезпечують адаптацію технологій під потреби конкретного господарства, оптимізують ресурси та дозволяють ухвалювати обґрунтовані рішення.

Загалом, використання ІТ-технологій в агробізнесі при управлінні бізнес-процесами, як стверджують науковці, сприяє підвищенню адаптивності агропідприємств до воєнних та особливих умов. Серверні платформи для управління бухгалтерським обліком і галузевими процесами виробництва, збуту, постачання дозволяють продовжувати виробничу діяльність навіть за умов інфраструктурних обмежень. Водночас, геополітична напруга та розширення зони бойових дій ускладнюють доступ до них, тому експерти рекомендують систематично здійснювати моніторинг зовнішнього середовища за допомогою стратегічного інструментарію.

Вченими встановлено, що «стратегічний аналіз формує інформаційну базу для визначення й корегування стратегічного вибору агропідприємства, а також дає реальну оцінку власних ресурсів та можливостей стосовно стану зовнішнього середовища» [7]. Таким чином актуальними стають стратегічні методи як аналізу, так і прогнозування діяльності агробізнесу, щоб сформувати набір протикризисових заходів відповідно до поточного стану управлінської системи.

Вченими розроблено систему методів для кожного етапу аналізу діяльності агропідприємства. Зокрема:

1) Для аналізу середовища використовуються наступні підходи та методи: оцінка забезпеченості ресурсами; дослідження функціональних сфер; діагностики управлінської системи; PEST-оцінювання; М. Портера; А. Томпсона та Дж. Стрікланда. Також конкурентний аналіз; багатокритеріальна оцінка ринку; методологія 5x5 за Месконом; експертний метод; SWOT-діагностика; індикаторна шкала І. Ансоффа; стратегічний аудит; інтегрована система збалансованих індикаторів BSC.

2) Для виявлення конкурентоздатності вживаються: відносних індикаторів, комплексної оцінки, теорії раціональної конкуренції; аналіз відносних переваг конкурента та його продукції/послуг; самостійна оцінка моделлю BIM (Business Improvement Model).

3) Для формування сценаріїв стратегічного оптимального розвитку агробізнесу: бенчмаркінгове зіставлення з еталонними практиками; SPACE-оцінювання; GAP-аналіз; PIMS; BCG-модель; GE/McKinsey; Shell/DPM; ADL.

4) Для аналізу найбільш привабливої стратегії розвитку: матриця вибору стратегії позиціонування у межах окремого ринкового сегмента; оцінка привабливості ринку та порівняльної сили підприємства щодо провідних конкурентів. Також GAP-оцінювання; матриця аналізу рівня результативності господарської діяльності за напрямками бізнес-процесів; контролінг; бенчмаркінг.

У результаті здійсненого стратегічного аналізу функціонування аграрного підприємства управлінський персонал отримує релевантну інформацію для формування довготривалої стратегії підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, грамотно проведене ситуаційне оцінювання стратегічних позицій господарства забезпечує прийняття аргументованих управлінських рішень та сприяє мінімізації ринкових ризиків. Використання вказаних аналітичних інструментів, що відповідають логіці етапів стратегічного аналізу й діагностики діяльності сільськогосподарського підприємства, дозволяє вирішити комплекс завдань. Зокрема: здійснити оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішніх впливів шляхом ідентифікації переваг, вразливих місць, можливостей і загроз; виявити додаткові вектори розвитку на середньостроковий період. Крім цього сформувати аналітичне бачення ринкових трендів; обґрунтувати вибір оптимальної продуктової структури через вирощування базових і нових видів аграрної продукції або визначити пріоритетні споживчі сегменти. Відтак застосування методології стратегічного аналізу забезпечує ґрунтовне дослідження конкурентоздатності окремих товарних груп і агропідприємства загалом. Вчені вказують і на здатність здійснити глибоку аналітику ділових процесів і товарних потоків, а також оцінити потенційні виклики з боку макrorівня.

Попри те, що у практиці значна частина аграрних підприємств орієнтується на стратегію стабілізації та виживання, дослідники наголошують, що ефективним вектором розвитку виступає антикризова стратегія адаптації. Відтак за війни вона полягає в адаптації до нестабільного середовища через диверсифікацію

виробництва, зменшення витрат, забезпечення продовольчої безпеки, перебудову логістики, залучення державної підтримки та впровадження цифрових рішень для стабілізації операційної діяльності.

1.2. Модифікація підходів до формування стратегій зростання агробізнесу в кризових та відновлювальних процесах

Для окреслення підходів до формування стратегій зростання агробізнесу науковці пропонують аналіз індикативних показників, критеріїв з урахуванням детермінуючого впливу факторів середовища за війни й періоді відновлення країни (рис. 1.2.).



Рисунок 1.2. Стратегічні напрями зростання агробізнесу за критеріями врахування складних сучасних умов

Складено за джерелами [12, 18, 21].

Вчені зауважують на тому, що точкою відліку для стратегії розвитку аграрного підприємництва є формування взаємодії між його складниками на основі принципів синергії, взаємодоповнюваності [21]. Поточна ситуація в агросекторі свідчить про значний виробничий потенціал, проте його реалізація обмежується впливами війни та структурними диспропорціями. Надмірна орієнтація на експорт зернових і олійних культур спричиняє деградацію ґрунтів, нехтування сівоzmіною, а також обмежує розвиток тваринництва і переробки з високою доданою вартістю. Науковці зазначають, що тоді підвищується вразливість до зовнішніх цінових коливань і знижується зайнятість на селі [20]. Також встановлено суттєві перекося у доступі до земель і технологій між агрохолдингами та малими господарствами, що впливає на ефективність використання ресурсів. Регіональні відмінності в інфраструктурі й інвестиційній привабливості також зумовлюють нерівномірність аграрного розвитку.

Визначено вченими і проблеми переробної галузі й логістики, котрі обмежують формування повноцінних ланцюгів доданої вартості [19]. Більшість продукції експортується як сировина, що знижує економічний ефект для країни. В умовах війни стратегічне управління зазнає суттєвих змін: посилюється роль безпекових чинників (захист активів, персоналу, врожаю, логістики). На думку практиків агровиробників гострою є проблема замінованих полів, а порушення логістичних каналів потребує пошуку альтернатив. Залучення міжнародної допомоги для процесу розмінування, відновлення ґрунту, розвиток нових експортних маршрутів, за одностайним переконанням дослідників, відкривають можливості для зменшення ризиків і адаптації до нових умов. Відповідно стратегія розвитку агроформувань має ґрунтуватися і на цих платформах.

Встановлено, що обмежений доступ до фінансових ресурсів і зростання вартості позикового капіталу ускладнюють інвестування в модернізацію виробництва. Водночас вчені зазначають, що державні інструменти підтримки та зовнішня фінансова допомога частково пом'якшують негативні наслідки зазначених процесів. Доведено, що міжнародне середовище відіграє важливу роль у трансформації аграрного ринку і враховується при побудові стратегій розвитку

агробізнесу [22]. Наприклад, геоекономічні коливання, зміни у світових ланцюгах постачання, коливання цін на продовольство та енергоносії істотно впливають на доступ до зовнішніх ринків. Звідси формується й динаміка залучення іноземного капіталу та експортний потенціал. Між тим зростаючий глобальний попит на продовольство, як зазначають вчені, створює нові можливості для активізації зовнішньоекономічної діяльності українського агробізнесу.

Встановлено, що серед внутрішніх факторів особливої ваги набуває кадровий ресурс [25]. Останнім часом у зв'язку з мобілізацією працівників, відбувається відтік кваліфікованих фахівців з агровиробництва. Водночас через застарілі проблеми відчувається голод на молоді кадри, так як на селі не створено сприятливий простір для розвитку й життя молоді. Тобто зниження доступності кваліфікованої робочої сили суттєво ускладнюють забезпечення виробничого процесу. Одним із раціональних рішень можуть стати, на думку дослідників, цифрові, автоматизовані технології, які дозволять оптимізувати управління людськими ресурсами. Проте фінансова спроможність і ресурсна база підприємств потребує на дотації з боку держави та міжнародних видів допомоги. У такий спосіб формується адаптивність до нових викликів, отже аграріям потрібно переглядати інвестиційні програми, переорієнтовуватись на зниження витрат та підтримку операційної стабільності зовнішніми впливаннями.

Вчені погоджуються, що технологічний рівень агропідприємства за сучасних складних умов є визначальним фактором стійкості [22]. Відтак використання сучасної сільськогосподарської техніки, цифрових рішень і систем точного землеробства дає змогу оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов і забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу. В тому числі для моніторингу й прогнозування ризиків цифрові рішення напряду впливають на створення результативних показників в діяльності значно більшими темпами ніж без них. Використання великих масивів даних, штучного інтелекту й предиктивної аналітики сприяє точнішій оцінці загроз і прийняттю превентивних управлінських рішень. Наприклад, предиктивна аналітика допомагає у прогнозуванні врожайності залежно від погоди, ґрунтів, обробітку; виявлення

ризиків захворювань у тварин чи рослин; передбачення ринкових коливань цін на продукцію. Наразі актуальною є і при розрахунку найкращого часу для посіву чи збору урожаю. Паралельно, вчені наголошують, що необхідно посилювати внутрішній контроль і системи аудиту ризиків, регулярно оновлювати відповідні стратегії реагування [17].

Виявлено, що організаційна структура підприємств агробізнесу, ефективність управлінських процедур формують його здатність до більш якісної й швидкої адаптації. За воєнного часу особливу актуальність набуває наявність функціональної системи ризик-менеджменту, планів безперервності аграрного виробництва й оперативного ухвалення рішень в умовах невизначеності. Водночас удосконалення системи менеджменту ризиками з стратегічного розвитку аграрного сектору, на думку вчених, передбачає впровадження комплексного механізму оперативного реагування на кризові ситуації. Тобто - розбудова інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання ризиків, яка охоплює традиційні загрози (зміни погоди, коливання цін, епізоотії), новітні виклики, пов'язані з геополітичною напругою [20].

Як зазначено у наукових дослідженнях вчених, пріоритетом є розширення інструментів управління ризиками, що має охоплювати впровадження агрострахування, механізмів хеджування (через форвардні контракти й ф'ючерси). Важливими є формування страхових резервів, інтеграцію інноваційних агротехнологій, розвиток кадрових компетенцій у сфері ризик-менеджменту, створення відповідної організаційної культури, що орієнтована на превентивну дію. Встановлено актуальність ролі формування партнерських відносин із зовнішніми суб'єктами – сільськими громадами, асоціаціями агротоваровиробників, страховими компаніями, фінансовими установами, науковими центрами та державними органами [17, 20]. Оскільки за рахунок обміну інформацією можливо підвищити узгодженість дій і спільно протидіяти ризикам. Вчені мають спільну думку, що такий підхід дозволяє створити адаптивну систему стратегічного управління, здатну функціонувати в умовах зростання невизначеності (рис. 1.3.).



Рисунок 1.3. Вектори стратегій розвитку підприємств агробізнесу

Складено за джерелами [7, 17, 24].

Таким чином, окреслені вектори утворюють фундамент адаптивного управління та підвищують спроможність агробізнесу до ефективного реагування на кризові обставини, що забезпечує поступальний розвиток національного сільськогосподарського виробництва. Практики та вчені менеджменту агробізнесу пропонують для ефективності впровадження стратегічних рішень формувати міждисциплінарні проектні групи за головними напрямками [21]. Як-от: аналітичний моніторинг цифровими сервісами, технологічне забезпечення, фінансова підтримка, кадровий розвиток та консалтинговий супровід.

При цьому обов'язковою є безпосередня участь держави шляхом інвестування в інфраструктурні проекти сільських територій і залучення міжнародної фінансової допомоги. Встановлено, що системна імплементація вказаних ініціатив сприятиме побудові модернізованої управлінської моделі розвитку аграрного сектору. Саме в такий спосіб, на думку дослідників, можливо досягти економічного зростання та покращення соціальних умов у сільських громадах [26]. Варто вказати, що сукупність наукових поглядів полягає в площині розробки стратегії розвитку підприємств агробізнесу з врахуванням сукупності параметрів. Зокрема: наявну ресурсну базу, визначені стратегічні орієнтири, рівень впроваджених технологій, кон'юнктуру ринку, конкурентні переваги, зовнішньополітичні виклики, природні характеристики території та ступінь цифровізації бізнес-процесів.

Наразі аграрна галузь функціонує в умовах високої нестабільності, зумовленої військовими загрозами, що потребує переосмислення підходів до управління ресурсним потенціалом, виробничими технологіями та організаційною структурою. Тобто стратегія антикризового менеджменту агробізнесу в умовах війни та перспективі післявоєнної реконструкції має орієнтуватися на досягнення стратегічної мети – підвищення адаптаційної здатності агробізнесу. При цьому менеджмент аграрних підприємств повинен пристосовуватись до багатофакторного впливу нестабільного середовища, шукати способи зниження залежності від зовнішніх загроз. У цьому контексті, вчені виділяють такі компоненти антикризових стратегій агробізнесу:

1) Інституційно-організаційний компонент, що охоплює формування державної системи кризового реагування з використанням цифрової платформи, яка включатиме алгоритми дій у разі втрати матеріальних ресурсів, інфраструктури чи персоналу. Доцільним, на думку вчених, є створення багатофункціональних проєктних команд за напрямками аналітики, технологічного супроводу, фінансового забезпечення та цифрової консультаційної підтримки. Водночас, науковці зазначають, що варто посилити роль регіонального агробізнесу у формуванні локальних стратегій через участь у дорадчих органах при МАПтаПУ.

2) Виробничо-технологічний напрям, який передбачає диверсифікацію агровиробництва, запровадження ресурсозберігаючих технологій і цифрових інструментів управління. Зокрема, GPS-навігація, системи моніторингу, Smart-інфраструктура, штучний інтелект, агродрони тощо. Опосередковано необхідним є відновлення агровиробничих потужностей, впровадження біологічних методів обробітку ґрунтів, розвиток екосистемного підходу та інтеграція до європейських ланцюгів постачання. Вчені схиляються до думки, що підтримка інвестицій у переробку, альтернативну енергетику з кожним роком ставатиме більш важливою.

3) Логістично-експортна складова має передбачати розробку єдиної електронної логістичної платформи для малих і середніх агровиробників, яка дозволить відстежувати транспортні шляхи, об'єкти переробки та забезпечення ПММ. Встановлено, що важливості не втрачає й диверсифікація логістичних маршрутів за підтримки міжнародних організацій, як-от: FAO, USAID, WFP.

4) Фінансово-інвестиційна складова охоплює відновлення програм доступного кредитування, адаптованих до умов воєнного періоду, із гнучкими механізмами управління ризиками. Інтеграція через цифрові реєстри, зокрема ДАР, до платформи Ukraine Facility, як вказують вчені, дозволить прозоро розподіляти ресурси, координувати інвестиційні потоки та активізувати реалізацію проєктів. Наразі це також сприятиме зростанню довіри міжнародних партнерів і забезпечить залучення агровиробників до європейського економічного

простору. Впровадження моделей фінансової стабільності, заснованих на управлінні ризиками та ліквідністю, що залишається актуальним і за умов війни.

5) Екологічно-відновлювальний компонент передбачає створення карт деградованих ділянок, запуск програм очищення сільськогосподарських земель від вибухонебезпечних предметів, агроекологічну реабілітацію й рекультивацію. Важливим є застосування цифрових платформ для моніторингу ґрунтового стану, а також адаптація технологій до біотичних та абіотичних факторів ризику, особливо в умовах посилення кліматичних змін і посух.

6) Соціально-психологічна складова охоплює інтеграцію елементів емоційної підтримки до управлінської системи агробізнесу. Доцільним є впровадження програм психоемоційної стабілізації персоналу, включно з тренінгами, використанням цифрових індикаторів психологічного стану та платформ для зворотного зв'язку. Таким способом можливо, на думку вчених, знизити рівень професійного вигорання та підвищити залучення працівників [38].

Таким чином, узагальнюючи, доведено, що антикризова стратегія з розвитку агробізнесу сприяє формуванню більш гнучкої й адаптивної його управлінської моделі, котра спроможна забезпечити економічну стійкість. Нині ефективне функціонування аграрного сектору вимагає розгортання багатокомпонентної системи антикризового управління, яка поєднує цифрові інструменти, інституційну підтримку, адаптивне планування та соціальні механізми впливу. Особливої ваги набуває впровадження точних технологій, логістичних рішень і модернізованих підходів до ресурсного забезпечення агро бізнесу. Водночас саме державне фінансування цифрової трансформації створює умови для залучення міжнародних інвестицій і приєднання до ринків ЄС. Визначено, що реконструкція аграрного сектору має базуватися на стратегіях, котрі поєднують екологічну відновлюваність, технологічну модернізацію та оптимальне управління ресурсами. Відтак стратегічний розвиток аграрного підприємництва потребує гармонійного поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності й соціального спрямування аграрного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ІСТОК-С»

2.1. Характеристика змін в організаційно-економічній діяльності ФГ «Істок-С»

Дослідження діяльності виробничо-економічного та управлінського характеру здійснювалося на основі матеріалів фермерського господарства «Істок-С», активи якого розташовано в межах села Китайгородка Дніпропетровської області. Регіон характеризується сприятливими агрокліматичними умовами для сільськогосподарської діяльності, оскільки знаходиться в степовій зоні України, що забезпечує рівнинний рельєф та помірно-континентальний клімат. Середня температура січня становить близько $-4,5^{\circ}\text{C}$, а липня: $+22,5^{\circ}\text{C}$. Тривалість періоду без морозів коливається від 187 до 228 днів, що сприяє утворенню врожайності класичних сільськогосподарських культур. Кількість опадів у регіоні становить приблизно 450—490 мм на рік, що дозволяє рослинам формувати продуктивність, водночас останніми роками посилюється посуха через глобальні зміни клімату. Ґрунтовий покрив переважно представлений звичайними чорноземами з високим вмістом гумусу.

Нікопольський район має розвинену транспортну мережу, через територію поблизу села Китайгородка проходять автомобільні траси, які з'єднують район з обласним центром - містом Дніпро. За 30 км від села є залізничне сполучення – станція Мирова Придніпровської залізниці, через яку здійснюється продаж зерна підприємствами району. У Нікопольському районі функціонують заклади освіти, охорони здоров'я та культури. На території села Китайгородка, що відноситься до Томаківської селищної громади, функціонує заклад дошкільної освіти «Пролісок», решта соціальних об'єктів знаходиться поруч в селах Менжинське та Покровське.

ФГ «Істок-С» було зареєстроване у грудні 1997 року, тобто воно ефективно функціонує більше 28 років, головою господарства є Семененко С.Г. Діяльність господарства регламентується Статутом, є витяг з ЄДР, є витяг з ДЗК, є договори оренди та державний акт на володіння земельними ресурсами. Підприємство є платником податку 4 групи, звітує своєчасно у ДПС, ПФУ тощо. Для підтвердження відповідності стандартам якості сільськогосподарської продукції є наявності ветеринарні свідоцтва, сертифікати якості, агротехніка зареєстрована. Всі наймані працівники працюють по контракту і забезпечуються згідно договору відрядною оплатою праці, крім цього як частину оплати надається продукція – зерно, м'ясо, олія. Через війну за останні три роки до села приїхали жити ВПО з зон бойових дій, яким надається роботу у фермерському господарстві.

Головними видами діяльності є вирощування агрокультур озимини, олійних, виробництва м'яса свиней і ВРХ. Провідним напрямом діяльності господарства є вирощування рослинницьких культур: озима пшениця, ярий ячмінь, ріпак, кукурудза, соняшник, кормові трави. Виробничий цикл охоплює підготовку ґрунту, посів, догляд за посівами, збирання врожаю й реалізацію продукції. Господарство також займається заготівлею, зберіганням і збутом продукції, веде діяльність у галузі сфері тваринництва. Виробляючи м'ясо свиней і ВРХ. Матеріально-технічна база складається з основних і оборотних засобів, які відображаються у фінансовому балансі та використовуються відповідно до цілей діяльності.

Господарство зорієнтоване на внутрішній ринок Нікопольського району і реалізує маркетингову стратегію продажу зернотрейдерам та регіональним агропідприємствам, м'ясо продається під замовлення на ринках Дніпропетровщини. Постачальницька мережа досить розвинута і теж охоплює Дніпропетровську область, оскільки підприємство на ринку знаходиться декілька десятиріч, то партнерства довготривалі з постачальниками ресурсів.

Для формування всебічної економічної характеристики діяльності ФГ «Істок-С» проаналізовано систему базових показників щодо ресурсного забезпечення, їх наявності і використання. Зокрема, розглянуто структуру та

склад земельного масиву, за рахунок використання якого формуються результативні показники (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1. Структурні, інтенсивні показники використання землі

Показники	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	га	%	га	%	га	%	
Земельна площа	500	100	493	100	487	100	97,4
Площа с.-г. угідь	497	99,4	492	99,8	486	99,8	97,8
в т.ч.:							
- рілля	474	95,4	473	96,1	471	96,9	99,4
- пасовища	23	4,9	19	4,0	15	3,2	65,2
Коефіцієнт с.-г. освоєння	0,994		0,998		0,998		100,4
Коефіцієнт розораності	0,954		0,961		0,969		101,6
Кількість робітників, осіб	6	—	7	—	6	—	100,0
Припадає ріллі на 1 робітника	79,0		67,6		78,5		99,4

Доведено, що загальна площа землі та площа агроугідь фермерського господарства зазнали скорочення відповідно на 13 га, що відповідає 2,6% та 11 га, тобто на 2,2%. Найбільше відсоткове зменшення відбулося в площі пасовищ на 34,8%. Пояснюється скорочення площ землі через закінчення терміну дії договорів оренди землі. Завдяки тому, що площа ріллі знизилася лише на 3 га, то є певне збереження стабільності у напрямку рослинництва. При цьому коефіцієнт сільськогосподарського освоєння зріс на 0,4 %, а коефіцієнт розораності підвищився на 1,6%. Тобто більш активно використовується земля в аграрному виробництві. Між тим є передумови щодо зменшення інтенсивності у галузі тваринництва. Встановлено, що чисельність працівників залишилася незмінною 6 осіб, проте в 2023 році тимчасово зростала до 7 робітників. Тому показник землезабезпеченості змінився в бік зменшення не суттєво, що вказує на збереження рівня навантаження на одного працівника.

Стратегічно важливим є дослідження розподілу посівної площі господарства (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. Структурні показники посівних площ в ФГ «Істок-С», га

Посівні площі	2022		2023		2024		2024 р. в % до 2022 р.
	га	%	га	%	га	%	
Група зернових, загалом	223	47,0	195	41,2	199	42,3	89,2
- пшениця озима	79	35,4	83	42,6	90	45,2	113,9
- ячмінь ярий	62	27,8	65	33,3	64	32,2	103,2
- кукурудза зернова	52	23,3	47	24,1	45	22,6	86,5
- соя	30	13,5	-	-	-	-	-
Група олійних, загалом	204	43,0	227	48,0	230	48,8	112,7
- ріпак	83	40,7	92	40,5	94	40,9	113,3
- соняшник	121	59,3	135	59,5	136	59,1	112,4
Група кормових, загалом	47	9,9	51	10,8	42	8,9	89,4
Посівна площа, загалом	474	100	473	100	471	100	99,4

Загальна посівна площа скоротилась на 3 га, що свідчить про незначне зменшення виробничого потенціалу, тобто є загальна тенденція до зменшення земельного банку та концентрації на більш рентабельних культурах. Найбільше зростання спостерігалось в групі олійних культур: її площа збільшилася на 26 га, або на 12,7%. Зростання площі під ріпаком склало 11 га і дорівнює приросту 13,3%, а соняшник за площею зріс на 15 га або 12,4%. У структурі зернових культур спостерігається скорочення на 24 га, що склало 10,8%. Водночас площа під озимою пшеницею зросла на 11 га, що відповідає приросту на 13,9%. Посіви ярого ячменю збільшилися на 2 га або на 3,2%, тоді як посіви зернової кукурудзи скоротилися на 7 га чи на 13,5%. Повністю у 2023 році вилучено з сівозміни сою, що у 2022 році займала 30 га, або 13,5% зернової групи, у зв'язку з переорієнтацією на олійні і зернові культури. Ці групи мають більшу рентабельність і більш вигідні фермеру. Встановлено, що площі під кормовими культурами зменшилися на 5 га, що становить 10,6%, тому що зменшилося поголів'я ВРХ. Загальна тенденція свідчить про перерозподіл посівних площ на

користь олійних культур при одночасному зменшенні частки зернових і кормових. Тобто фермерське господарство орієнтовано зберегти фокус на фінансах тому обирає вирощувати рентабельні культури.

Варто зазначити, що у Дніпропетровській області у 2023 та 2024 роках фіксувалися аномальні температури, літня посуха, високий рівень випаровування та дефіцит вологи в ґрунті. Такі стреси відбувалися саме в критичні фази розвитку кукурудзи - цвітіння, налив зерна, що істотно вплинуло на формування качанів і зменшило потенціал урожайності. Фермерські регіональні господарства масово зіштовхнулися з такою ситуацією щодо кукурудзи. В тому числі через економію , було скорочення витрат на ЗЗР, які часто не виконувались повноцінно за технологією вирощування, що призвело до ураження кукурудзи шкідниками кукурудзяний метелик та попелиця. Крім цього знижувалися ціни реалізації і як наслідок - падіння виручки, навіть за наявності стабільних обсягів виробництва. У господарстві «Істок-С» у 2024 році площа кукурудзи скоротилася на 7 га порівняно з 2022 роком чи на 13,5%, що також прямо вплинуло на зменшення обсягів валової продукції й грошової виручки. В такому разі кукурудзу доцільно поступово виводити зі структури або замінювати на посухостійкі культури (сорго, жовтий горох, нут) для зниження водозалежності та фінансових ризиків. Зростання площ під ріпаком і соняшником варто підтримати внесенням добрив і оновленням сівозміни. Наразі скорочення кормових культур потребує перегляду: у разі збереження навіть мінімального поголів'я ВРХ, необхідно забезпечити площі під сіно, люцерну, кукурудзу на силос тощо. З метою відновлення тваринництва доцільно розглянути створення власної кормової бази, запровадження технологій змішаного кормовиробництва при цьому актуальним є залучення підтримки з державних програм.

Візуально продемонстровано розподіл посівних площ фермерського господарства відповідно структури і зазначено на діаграмі рисунку 2.1.

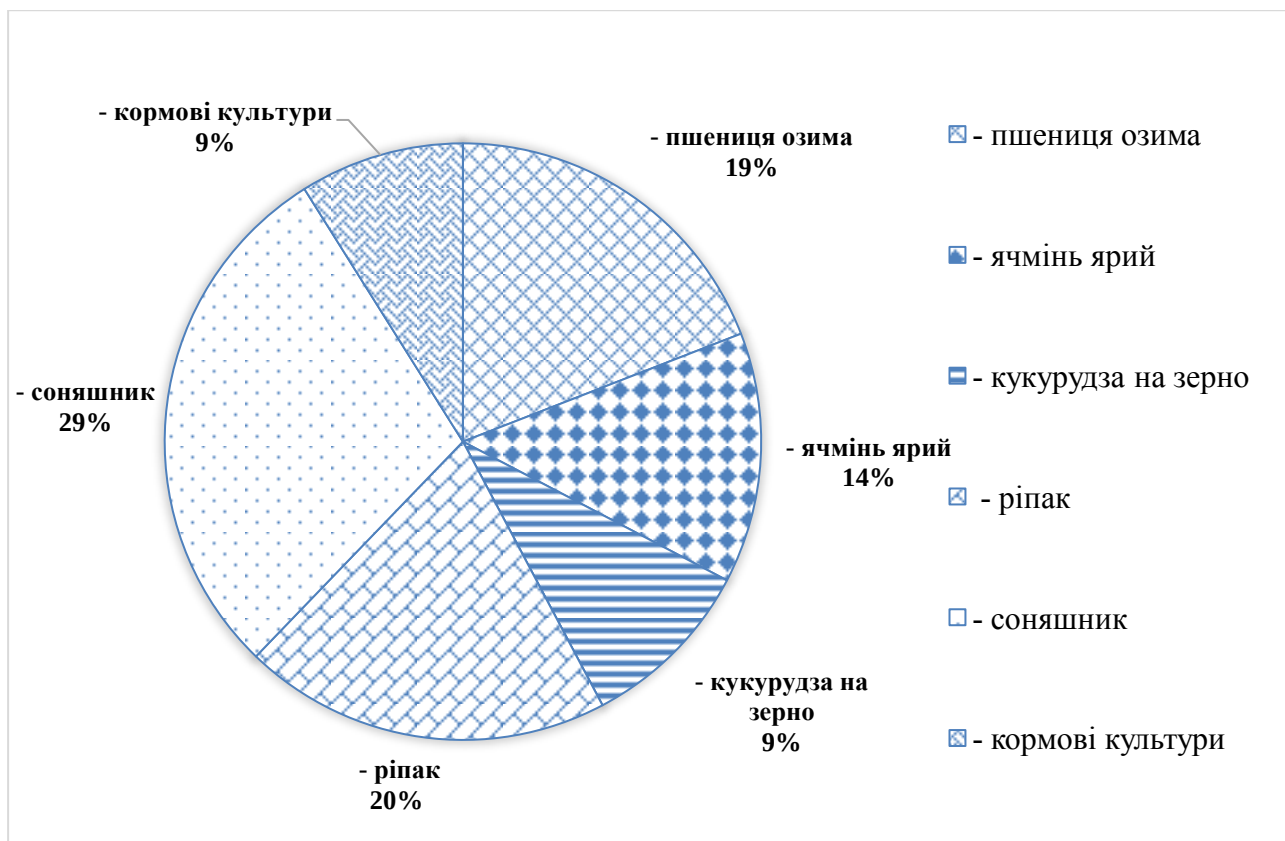


Рис. 2.1. Діаграма структури посівних площ ФГ «Істок-С», 2024 рік

В таблиці 2.3. наведено формування за роками показників товарної продукції відповідно галузей сільського господарства.

Аналіз динамічних показників у структурі товарної продукції ФГ «Істок-С» за роки дослідження засвідчує зміщення акценту господарської діяльності у бік рослинництва при поступовому скороченні питомої ваги продукції тваринництва. Можливо констатувати, що відбулося істотне зростання обсягу товарної продукції з озимої пшениці на 611,3 тис. грн. або на 53,9%, при рості структурної частки на 2,7 відсоткових пункти. Відтак пшениця має стабільний попит і для фермерського господарства залишається ефективною в ракурсі подальшого її виробництва. Аналогічна позитивна динаміка характерна для ріпаку та соняшнику, приріст яких становив відповідно 572,8 тис. грн. чи 62% і 577,6 тис. грн. або 55,2%. Висока структурна частки майже по 23–25% вказує на доцільність подальшої спеціалізації на олійних культурах.

Таблиця 2.3. Динаміка за структурою товарної продукції господарства

Вид продукції	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	1134,6	24,0	1504,0	21,6	1745,9	26,7	153,9
Ярий ячмінь	768,4	16,3	1204,5	17,3	1338,3	20,5	174,2
Кукурудза на зерно	472,7	10,0	292,8	4,2	170,0	2,6	36,0
Соя	210,5	4,5	-	-	-	-	-
Ріпак	923,6	19,6	1249,7	17,9	1496,4	22,9	162,0
Соняшник	1045,9	22,2	1372,5	19,7	1623,5	24,9	155,2
Кормові культури	164,0	3,5	198,0	2,8	157,1	2,4	95,8
Продукція за рослинництвом, загалом	4719,7	80,4	6021,5	84,8	6531,2	87,9	138,4
Приріст живої маси ВРХ	648,7	56,3	423,8	6,1	287,9	32,0	44,4
Приріст живої маси свиней	503,7	43,7	538,2	7,7	612,8	68,0	121,7
Продукція тваринництва, галузі, загалом	1152,4	19,6	962,0	15,2	900,7	12,1	78,2
Товарна продукція по господарству, загалом	5872,1	100,0	6983,5	100,0	7431,9	100,0	126,6

Встановлено й суттєве зростання обсягів реалізації ярого ячменю – на 569,9 тис. грн. або на 74,2%, з одночасним збільшенням частки на 4,2 відсоткові пункти. Натомість спостерігається різке зниження доходів від кукурудзи на 302,7 тис. грн. або 64% та скорочення питомої ваги на 7,4%, що підтверджує вище окреслені проблеми.

Визначено, що продукція тваринництва скоротилася на 251,7 тис. грн. або на 21,8%. Зокрема, найбільше падіння продемонстрував приріст живої маси ВРХ 360,8 тис. грн. або на 55,6%. При цьому його частка в загальній структурі впала втричі, що підтверджує висновок про кризові ситуації в утриманні ВРХ. Водночас приріст живої маси свиней зріс на 109,1 тис. грн. або на 21,7%, з часткою у 68% . Такі темпи зростання доводять перспективність розвитку галузі свинарства у подальшому, оскільки забезпечується зростання виторгу.

Встановлено, що загальний обсяг товарної продукції за три роки набув зростаючих значень – підвищення склало 1559,8 тис. грн. або 26,6%. Наразі частка рослинництва у її структурі збільшилась на 7,5 відсоткових пунктів, досягнувши 87,9%. Прогресування в даних показниках ефективності засвідчує посилення спеціалізації господарства на рослинницькій продукції, зокрема на зернових та олійних культурах, і водночас – про необхідність реструктуризації тваринницької галузі.

Товарна продукція у вигляді діаграми наведена на рисунку 2.2.

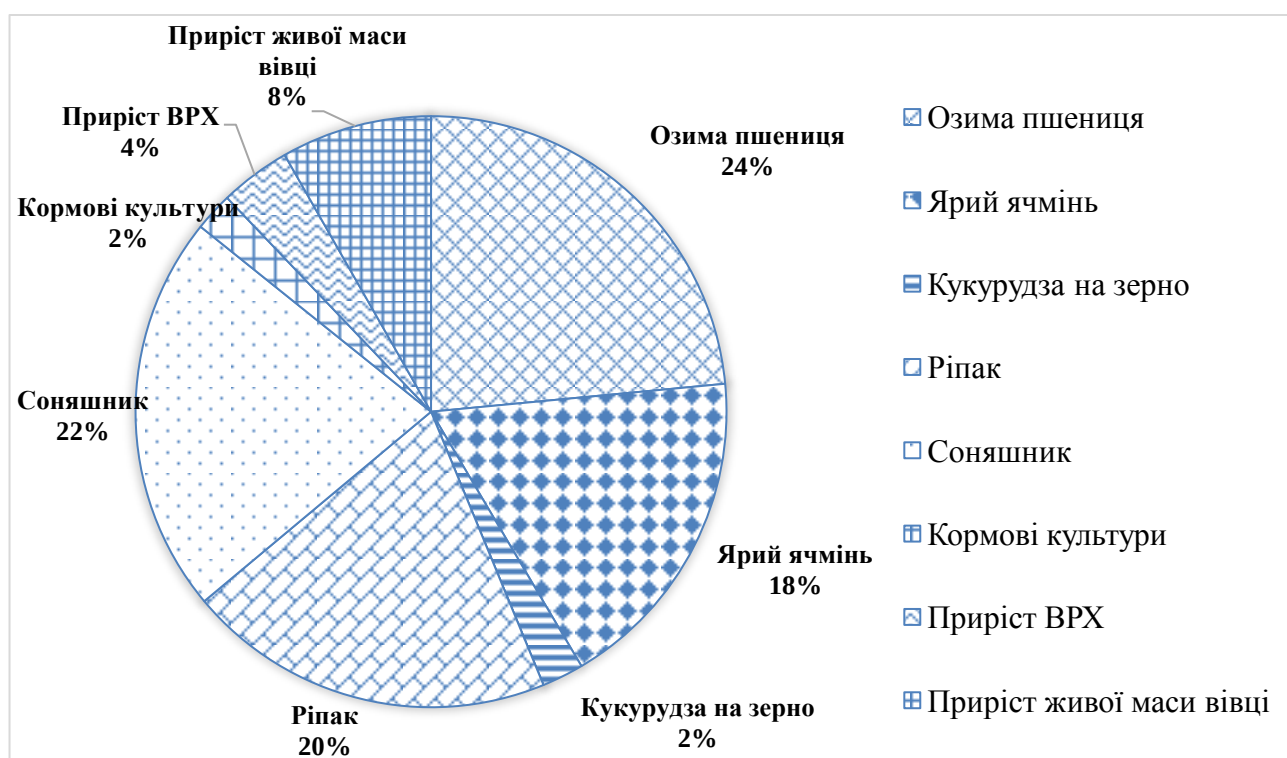


Рис. 2.2. Діаграма товарної продукції за складом і структурою, 2024 рік, %

Ефективність управлінської діяльності щодо використання наявних фондів наведено у вигляді розрахункових і фактичних показників у таблиці 2.4. Встановлено, що середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 1261,3 тис. грн., або на 15,5%. Тобто останніми роками спостерігається відсутність оновлення техніки, також з часом наявна агротехніка має фізичний знос без оновлення.

Таблиця 2.4. Показники використання фондів ФГ «Істок-С»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Вартість середня річна основних виробничих фондів, тис. грн.	8136,2	7615,3	6874,9	84,5
Вартість середня річна оборотного капіталу, тис. грн.	4635,4	5717,2	6825,8	147,3
Вартість валової продукція, тис. грн.	9523,9	10235,6	11259,3	118,2
Прибуток, тис. грн.	233,7	362,7	457,3	195,7
Фондовіддача, грн.	1,17	1,34	1,64	139,9
Фондомісткість, грн.	0,85	0,74	0,61	71,5
Фондооснащеність, тис. грн.	1637,1	1547,8	1414,6	86,4
Фондоозброєність, тис. грн.	1356,0	1087,9	1145,8	84,5
Припадає оборотного капіталу: на 1000 грн. основних фондів, грн.	57,0	75,1	99,3	174,3
Норма прибутку, %	1,83	2,76	3,32	1,49

Наразі виявлено і зниження фондооснащеності на 13,6%, а фондоозброєності - на 15,5%, що підтверджує скорочення матеріально-технічної бази в розрахунку на працівника. Натомість вартість обігових коштів зросла на 2190,4 тис. грн., або на 47,3%. Відтак відбувається переорієнтацію капіталу на операційну діяльність, поточні закупівлі, покривається інфляційне зростання вартості матеріалів, пального, насіння і ЗЗР. Визначено, що показник забезпечення основних фондів обіговими коштами зріс на 74,3%, що свідчить про перекид у структурі капіталу: господарство стало менш складати кошти у стратегічні засоби.

Показник валового обсягу продукції зріс на 1735,4 тис. грн. з приростом 18,2%, що є позитивною динамікою попри воєнні обмеження. Рентабельність активів при цьому підвищилася в 1,5 рази, що є свідченням грамотного оперативного управління навіть у період нестабільності. Ефективність підтверджує і ріст показника фондовіддачі на 39,9%, що свідчить про ефективніше використання кожної вкладеної гривні в основні засоби. Звідси для усунення дисбалансу між основними фондами та оборотними засобами варто

поетапно оновлювати техніки через лізинг, програму часткової компенсації вартості, кооперацію з регіональними фермерами.

Показники продуктивності праці та утримання працівників в господарстві наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Показники використання кадрів ФГ «Істок-С»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Чисельність середня річна працівників, осіб	6	7	6	100,0
Прямі затрати праці, тис. люд. год.	11,3	13,3	11,8	104,4
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1885,08	1898,74	1880,75	99,8
Продуктивність праці, (річна) тис. грн.	1587,3	1462,2	1876,6	118,2
Продуктивність праці, (погодинна) грн.	842,0	770,1	999,1	118,7

Встановлено, що на період три роки підприємство утримувало майже незмінний контингент штату, тобто є стабільність у формуванні трудового колективу. Незважаючи на тенденцію до зменшення кадрів у сільському господарстві через мобілізацію та міграцію, господарству вдалося утримати наявний штат. Сезонні працівники та наймані запрошуються для виконання певних робіт протягом виробничих періодів. Визначено, що загальні затрати праці не суттєво зросли на 4,4%, середня кількість відпрацьованих годин на одного працівника залишилася стабільною що вказує на сталість трудового навантаження та виробничого ритму. В цілому показники продуктивності праці зростали: річна - на 18,2%, а погодинна - на 18,7%, що свідчить про помітне покращення ефективності використання трудових ресурсів. Зростання валової продукції в поєднанні зі сталою чисельністю персоналу та відпрацьованими годинами дало змогу підвищити віддачу з кожної години праці.

Мотиваційне забезпечення працівників відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Оплата праці згідно з штатним розписом на 01.01.2025 р.

№ з/п	Посада	Кількість шт. од	Посадові оклади, грн.	Фонд оплати за працю, (в місяць), грн.	Фонд оплати за працю(в рік), грн.
1	Голова	1	9800	9800	117600
2	Бухгалтер	1	9260	9260	111120
3	Головний агроном	1	9600	9600	115200
4	Інженер-механік	1	9200	9200	110400
5	Завідуючий фермою	1	8760	8760	105120
6	Головний зооінженер	1	9600	9600	115200
	ВСЬОГО	6	-	56220	674640

Визначено, що фонд оплати праці в ФГ «Істок-С» для 6 постійних працівників на місяць у 2024 році становив 56220 грн., а в річному вимірі - 674640 грн. Річний фонд оплати праці становить 6% від валової продукції, що вказує на помірно навантаження на загальні витрати господарства. Середній річний дохід на одного працівника складає 112440 грн., що відповідає середньому показнику в районі за війни. Найвищу оплату має голова господарства, яка складає 17,4% від загального місячного фонду. Головні спеціалісти бухгалтер, агроном і головний зооінженер отримують заробітну плату в діапазоні 16,5–17,0% фонду. Дещо нижчі рівні окладів отримують інженер-механік і завідувач ферми, їх частка у фонді складає 16,3% і 15,6%. Тобто загальна структура рівномірна, зарплатна політика є відносно збалансованою, що свідчить про відсутність диспропорцій у внутрішньому розподілі оплати праці.

Проте реальний рівень мотивації може залежати від премій та натуральних доплат, які за війни теж виплачуються за можливості та наприкінці процесів збирання й продажів продукції. Водночас рівень окладів досить низький і потребує на збільшення, можливо через економічну кризу та економію витрат в господарстві не підвищується посадовий оклад. З метою підвищення мотивації та утримання кваліфікованих кадрів доцільно впровадити систему преміювання за виробничі результати та участь у підвищенні ефективності господарства. Рационально запровадити індикативне планування оплати праці, яке враховує не

лише фіксований оклад, а й показники продуктивності в розрахунку на кожного працівника.

На підставі узагальнених показників комерційної діяльності за результатами агровиробничої роботи встановлено певні зміни (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7. Узагальнені результативні показники діяльності ФГ «Істок-С»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Земельна площа, га	500	493	487	97,4
Площа угідь с/г призначення, га	497	492	486	97,8
із них: рілля, га	474	473	471	99,4
Вартість основних засобів, тис. грн.	8136,2	7615,3	6874,9	84,5
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	4635,4	5717,2	6825,8	147,3
Чисельність працівників, осіб	6	7	6	100,0
Вартість валової продукції, тис. грн.	9523,9	10235,6	11259,3	118,2
Обсяг валової продукції на 100 га угідь, тис. грн.	1916,3	2080,4	2316,7	120,9
Обсяг товарної продукції на 100 га угідь, тис. грн.	1181,5	1419,4	1529,2	129,4
Обсяг прибутку на 100 га угідь, тис. грн.	47,0	73,7	94,1	200,1
Продуктивність праці одного робітника за валовою продукцією, тис. грн.	1587,3	1462,2	1876,6	118,2
Продуктивність праці на 1 люд.-год., грн.	842,0	770,1	999,1	118,7
Реалізаційний дохід, тис. грн.	5872,1	6983,5	7431,9	126,6
Собівартість с/г продукції, тис. грн.	5638,4	6620,8	6974,6	123,7
Прибуток, тис. грн.	233,7	362,7	457,3	195,7
Рівень рентабельності, %	4,1	5,5	6,6	2,5

Так, площа землекористування дещо зменшилась – загальний банк землі скоротився на 13 га або на 2,6%, оскільки завершилися терміни договорів оренди. Водночас рілля збереглась майже на незмінному рівні, зменшившись лише на 0,6%, тобто підприємство зосередилось на більш інтенсивному використанні наявної ріллі. Вартість основних засобів зменшилась на 1261,3 тис. грн. або на 15,5%, що свідчить про зношення техніки та відсутність вкладень. Відтак

необхідно переглянути стратегії з впровадження ресурсозберігаючих напрямів роботи, використовувати лізинг щодо оновлення техніки. Натомість вартість оборотних засобів зросла на 2190,4 тис. грн. або на 47,3%, що вказує на активізацію обігового капіталу та мобілізацію ресурсів для операційної діяльності. Проте достатньої ефективності у використанні даних засобів не спостерігається, тому варто провести аналіз обігу запасів і вивільнити надлишкові кошти для оновлення основних фондів.

Встановлено, що виробляти валової сільськогосподарської продукції почали більше на 1735,4 тис. грн. або на 18,2%, при цьому реалізаційний дохід підвищився на 1559,8 тис. грн. або на 26,6%, що засвідчує факт покращення ринкової позиції попри зростання цін на ресурси. Наразі і прибуток збільшився на 223,6 тис. грн. або на 95,7%, що спричинило зростання рівня рентабельності на 2,5 в.п. З одного боку це вказує на покращення загальної ефективності господарства, з іншого на певну повільність у темпах зростання через високі витрати. Тому варто переглянути структуру собівартості і оптимізувати витрати на постачання, енергоресурси та зменшити непродуктивні витрати. Визначено, що виробіток на одного працівника зріс на 289,3 тис. грн. або на 18,2%, а на одну людину-годину – на 157,1 грн. або на 18,7%, тобто є підвищення продуктивності праці за рахунок ефективнішого використання людських ресурсів. Показник прибутку на 100 га угідь зріс у 2 рази, що підтверджує підвищення фінансової результативності використання землі.

2.2. Оцінювання статистичними методами параметрів результативності стратегій управління фермерським господарством

За допомогою трендового прогнозу зроблено економічне обґрунтування подальших можливих змін у показниках прибутку та собівартості ФГ «Істок-С» на 2025 рік, а також на 2026 рік. Аналітичне вирівнювання окреслених показників наведено на рисунку 2.3.

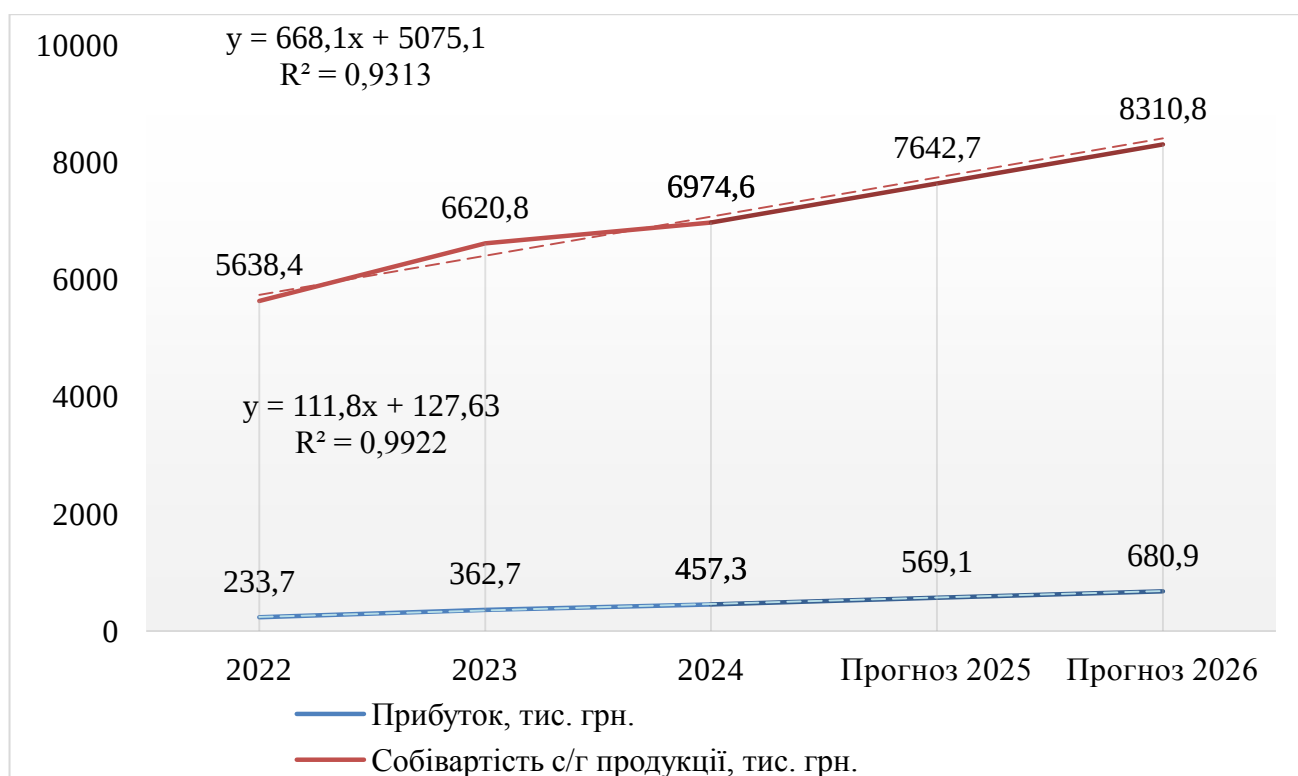


Рисунок 2.3. Трендовий прогноз за галузями прибутку і собівартості ФГ «Істок-С» на 2025 і 2026 роки.

Коефіцієнт при змінній x відображає середньорічне збільшення прогнозованого показника. Відповідно, розраховані теоретичні значення прибутку на 2025 та 2026 роки становитимуть:

$$Y_{x2025} = 457,3 + 111,8 = 569,1 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{x2026} = 569,1 + 111,8 = 680,9 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані теоретичні значення собівартості сільськогосподарської продукції на 2025 та 2026 роки відповідно становитимуть:

$$Y_{x2025} = 6974,6 + 668,1 = 7642,7 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{x2026} = 7642,7 + 668,1 = 8310,8 \text{ тис. грн.}$$

На підставі трендового прогнозу показників економічної діяльності господарства встановлено, що собівартість зростає швидше, ніж прибуток. Темп зростання собівартості (кутовий коефіцієнт 668,1) істотно перевищує темп приросту прибутку 111,8, що загрожує зниженням рентабельності в майбутньому. Доведено прибуток прогнозні роки залишається низьким у порівнянні із

витратами. Навіть у прогнозі на 2026 рік, при собівартості 8310,8 тис. грн., очікуваний прибуток складає лише 680,9 тис. грн., тобто рівень прибутковості залишається критично низьким біля 8%. Відтак чітко видно протилежні тенденції розвитку галузей. У рослинництві спостерігається стабільне зростання прибутку при відносно помірному зростанні собівартості, тоді як у тваринництві фіксується зниження прибутковості при одночасному підвищенні витрат.

Окреслена ситуація вказує на доцільність проведення оптимізації витрат, зокрема за рахунок енергоощадних технологій, удосконалення логістики й зменшення втрат при зберіганні та реалізації. Варто переглянути структуру виробництва: відмовитись від малорентабельної культури кукурудзи, раціоналізувати утримання ВРХ, збільшити частку високомаржинальних напрямів.

Трендовий прогноз формування виторгу та обсягів валової продукції наведено на рисунку 2.4.

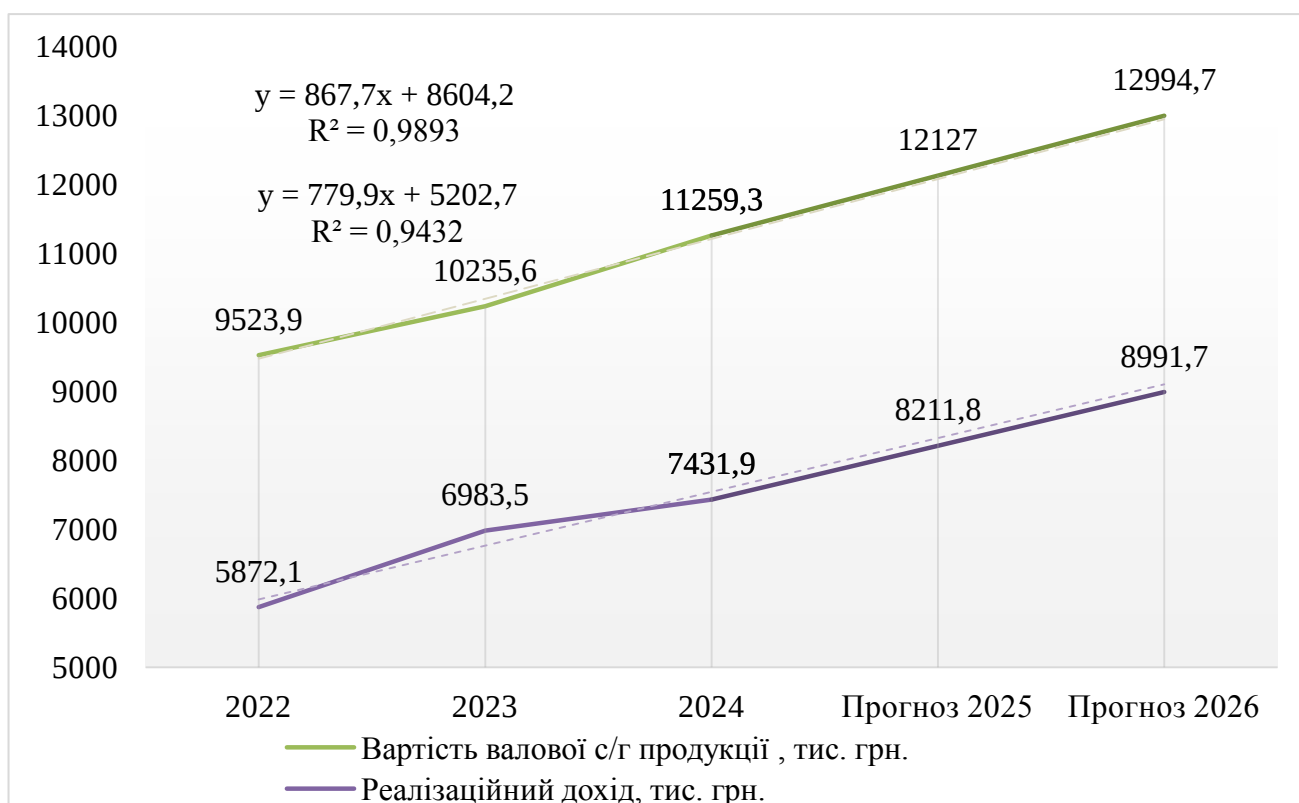


Рисунок 2.4. Трендовий прогноз за галузями обсягів валової продукції і виторгу ФГ «Істок-С» на 2025 і 2026 роки.

Коефіцієнт при змінній x характеризує середньорічне зростання прогнозованого доходу. Таким чином, теоретично обґрунтовані значення доходу на 2025 і 2026 рік становитимуть

$$Y_{x2025} = 7431,9 + 779,9 = 8211,8 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{x2026} = 8211,8 + 779,9 = 8991,7 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані значення вартості валової продукції на 2025 рік та на 2026 рік складуть:

$$Y_{x2025} = 11259,3 + 867,7 = 12127 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{x2026} = 12127 + 867,7 = 12994,7 \text{ тис. грн.}$$

На графіку продемонстровано чітко виражене зростання виторгу і обсягів валової продукції у рослинництві, що підтверджується висхідними лініями трендів. У галузі тваринництва, навпаки, спостерігається зниження як обсягів реалізації, так і валового виробництва, про що свідчать низхідні трендові лінії. Тобто рівняння трендів дозволяють зробити висновок про позитивну динаміку розвитку рослинництва та необхідність перегляду стратегії у тваринницькому напрямі.

З метою встановлення залежності поміж величинами витрат, фондоозброєності та рентабельності використано метод кореляційно-регресійного аналізу. Вихідні дані наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Вихідна інформація до кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Рівень рентабельності, % (y)	Фондоозброєність, тис. грн. (x_1)	Собівартість, тис. грн. (x_2)	Теоретичне значення рентабельності, % (y_x)
2022	4,1	1356,0	5638,4	4,1
2023	5,5	1087,9	6620,8	5,5
2024	6,6	1145,8	6974,6	6,6
2025	7,8	1040,7	7642,7	7,8
2026	9,0	935,6	8310,8	9,0

При цьому для проведення множинного кореляційно-регресійного аналізу використаємо лінійну регресійну функцію такого вигляду:

$$y_x = a_0 + a_1 \cdot X \quad (2.1)$$

Кореляційний коефіцієнт $R = 0,999$ свідчить про високий ступінь щільності зв'язку між обраними показниками. Значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 99,9\%$ підтверджує, що майже вся варіація результативного показника пояснюється зміною обраних факторів, що вказує на високу репрезентативність моделі.

За підсумками розрахунків отримано рівняння множинної лінійної регресії:

$$y_x = -14,71 + 0,0039 \cdot x_1 + 0,0024 \cdot x_2$$

Інтерпретуючи параметри моделі, встановлено: зі збільшенням фондоозброєності на 1 тис. грн. рівень рентабельності зростає в середньому на 0,39%. При підвищенні собівартості на 1 тис. грн. – рентабельність збільшується на 0,24%, що вказує на пряму залежність між досліджуваними змінними.

Результати розрахунків кореляційно-регресійної моделі наведені в додатку А.

Встановлені закономірності дозволяють сформулювати такі висновки: зниження показника фондоозброєності на 402,4 тис. грн. у 2026 році співпадає з підвищенням рентабельності на 4,9 %. Тобто з часом підвищується ефект від використання основних засобів. Попри збільшення собівартості на 2672,4 тис. грн., рівень рентабельності зростає, тобто збільшення витрат перекривається більшими доходами, тобто операційна маржа зростає. Оскільки теоретичні значення рівня рентабельності повністю збігаються з фактичними, то це підтверджує точність аналітичного вирівнювання та достовірність обраної функціональної моделі залежності рентабельності від фондоозброєності та собівартості.

Відтак прогнозується зростання рентабельності у наступні роки за умови обґрунтування стратегії розвитку ФГ «Істок-С» та її впровадження до його діяльності.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ІСТОК-С» З МЕТОЮ ПРИСТОСУВАННЯ ДО СУЧАСНИХ ЗМІН

3.1. Побудова базису стратегічних можливостей ФГ «Істок-С» в умовах кризового середовища

Враховуючи виявлені негаразди у діяльності ФГ «Істок-С» з метою побудови стратегії його подальшого розвитку використано стратегічні методи дослідження як-от: матриця БКГ та матриця SWOT.

Таблиця 3.1. Динаміка за структурою товарної продукції господарства

Вид продукції	2023		2024		2024 у % до 2022
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	1504,0	21,6	1745,9	23,5	116,1
Ярий ячмінь	1204,5	17,3	1338,3	18,1	111,2
Кукурудза зернова	292,8	4,2	170,0	2,3	58,1
Ріпак	1249,7	17,9	1496,4	20,1	119,7
Соняшник	1372,5	19,7	1623,5	21,9	118,3
Кормові культури	198,0	2,8	157,1	2,1	79,3
Приріст живої маси ВРХ	423,8	6,1	287,9	3,8	67,9
Приріст живої маси свиней	538,2	7,7	612,8	8,2	113,9
Товарна продукція по господарству, загалом	6983,5	100,0	7431,9	100,0	106,5

Відповідно до результатів аналізу структури товарної продукції за два минулі роки виявлено зміщення акценту на високодохідні напрями рослинництва, насамперед олійні та зернові культури. Найвищі темпи зростання демонструють озима пшениця, ріпак і соняшник, де виручка зросла відповідно на 16,1%, 19,7% і 18,3%. Їх частка в структурі товарної продукції збільшилась, що підтверджує доцільність подальшого фокусування саме на цих культурах. Ярий ячмінь має позитивну динаміку, але темпи його зростання нижчі - 11,2%, а частка лишається помірною, що не гарантує стратегічної вигоди. Водночас надзвичайно критичне

падіння демонструє зернова кукурудза, де обсяг реалізації скоротився на 41,9%, а частка зменшилась майже вдвічі. Подібна ситуація спостерігається й у кормових культур: зниження виручки на 20,7% і зменшення ваги в структурі товарності.

У тваринницькій галузі приріст живої маси ВРХ скоротився на 32,1%, що свідчить про кризовий стан цього напрямку. Натомість свинарство забезпечило приріст на 13,9%, що вказує на збереження ефективності й потенціал для розширення. Встановлено, що загальна вартість товарної продукції зросла на 6,5%, однак цей приріст забезпечено за рахунок окремих прибуткових культур. Відтак стратегічно обґрунтованим є рішення з скорочення або повного вилучення малорентабельних напрямів: вирощування кукурудзи, кормових трав та утримання ВРХ, щоб обґрунтувати стратегії розвитку для всіх видів аграрної продукції використано аналіз БКГ.

Головним конкурентом ФГ «Істок-С» у межах регіону є ФГ «Влад-Ленд», зіставлення з яким дало змогу визначити відносні ринкові позиції. На цій основі обґрунтовано потребу формування стратегій розвитку, спрямованих на оптимізацію виробничих і збутових процесів господарства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Обсяги збуту агропродукції щодо регіональної ринкової частки

Показник	Агропродукція							
	Озима пшениця	Ячмінь ярий	Зернова кукурудза	Ріпак	Соняшник	Кормові культури	Жива вага ВРХ	Жива вага свиней
Обсяги збуту за 2023 рік	1504,0	1204,5	292,8	1249,7	1372,5	198,0	423,8	538,2
Обсяги збуту за 2024 рік	1745,9	1338,3	170,0	1496,4	1623,5	157,1	287,9	612,8
Темп зростання, %	116,1	111,2	58,1	119,7	118,3	79,3	67,9	113,9
Частка ринку ФГ «Істок-С»	23,5	18,1	2,3	20,1	21,9	2,1	3,8	8,2
Частка ринку ФГ «Влад-Ленд»	21,7	19,4	5,7	21,3	20,2	3,5	4,7	8,0
Відносна ринкова частка	1,09	0,84	0,41	0,95	1,09	0,6	0,81	1,03

Розраховано середні точки на графіку, щоб розділити на умовні сегменти матрицю: темп зростання - 98,1 %, відносна частка ринку - 0,86.

За розрахунковими даними побудовано матрицю БКГ візуальний вигляд якої представлено на рисунку 3.1.

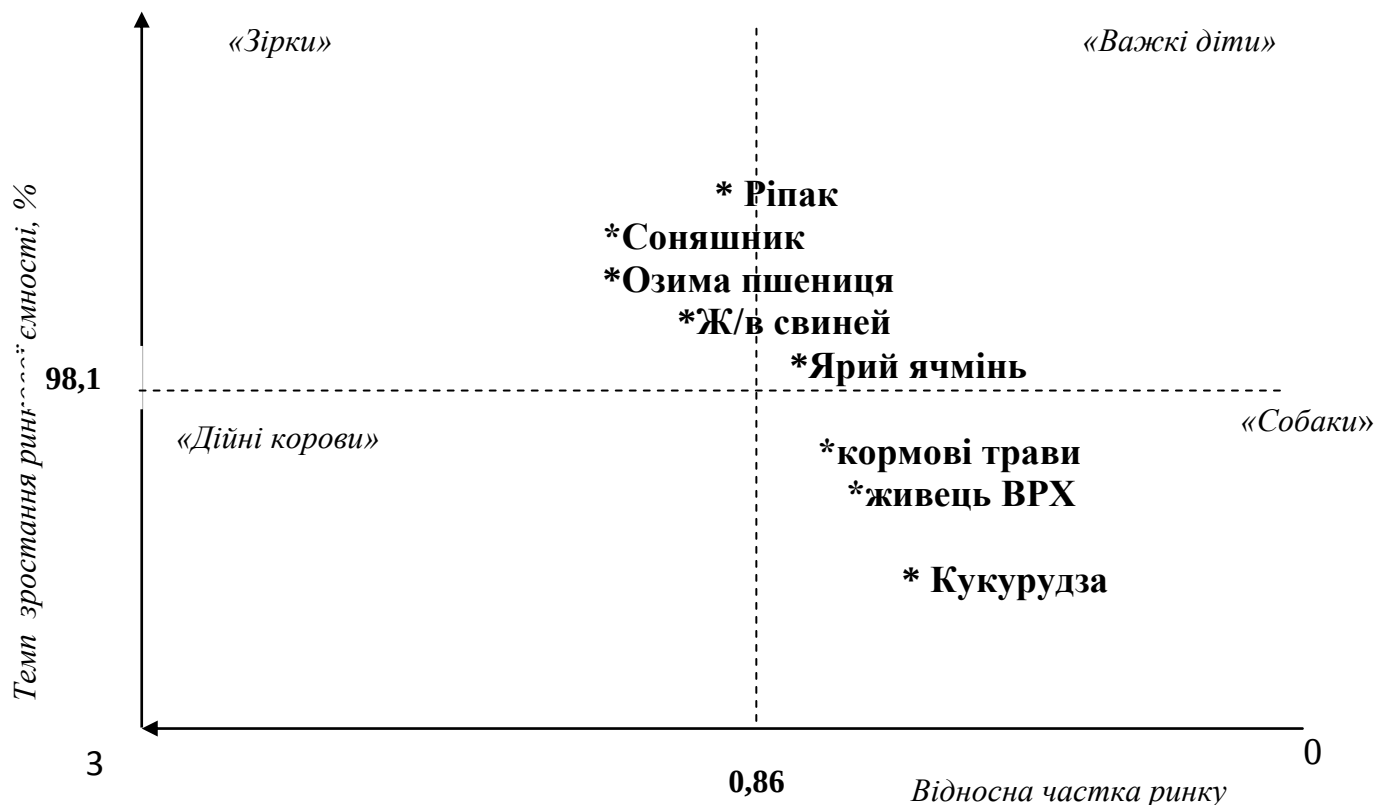


Рисунок 3.1. Матриця БКГ для створення стратегій розвитку ФГ «Істок-С» відповідно видів агропродукції

Відповідно до результатів позиціонування продукції у матриці БКГ, до сектора «Зірка» потрапили такі напрями: ріпак, соняшник, озима пшениця та жива маса свиней. Їх об'єднує висока частка у структурі товарної продукції та динамічне зростання виручки, що свідчить про стратегічну перспективність і конкурентоспроможність. Для зазначених напрямів доцільно реалізувати стратегії інтенсивного росту: для соняшнику перехід на гібрид Сумо 007, який є середньораннім 110 днів, стійкий до вовчку, посухи інших стресів. Актуальною є впровадження технології Гранстар щодо захисту соняшнику від бур'янів. Для

ріпаку озимого варто переорієнтуватися на гібрид Пекард, який має стійкість до біотичний та абіотичних стресів і розроблений для умов Дніпропетровщини. Крім цього запропоновано обирати агрономічно доцільні технології та на підставі їх планувати сівозміни, логістику й післязбиральну обробку, що підвищить рентабельність і якість продукції. Для зернової групи, а саме озимої пшениці варто перейти на посухостійкий та зимостійкий сорт Богдана. Саме для Дніпропетровської області він показав у випробуваннях найкращі результати та має найбільше позитивних відгуків від аграріїв практиків.

Щодо галузі тваринництва продукція свинарства у живій вазі, то рекомендовано масштабувати поголів'я на базі внутрішнього відтворення, зменшити собівартість годівлі за рахунок переходу на зернові відходи. Актуальним є напрям розширення каналів збуту через співпрацю з компанією «Омега» ТМ «Varus». Зазначені стратегії дозволять посилити ринкові позиції ФГ «Істок-С», забезпечити сталий грошовий потік та сформувати базу для довгострокового розвитку в умовах економічної нестабільності.

У структурі товарної продукції ФГ «Істок-С» ярий ячмінь посідає третє місце за обсягами реалізації після озимої пшениці та соняшнику, перебуваючи на одному рівні з ріпаком, що свідчить про його внутрішню стабільність і зростаючий виробничий потенціал. Проте порівняльний аналіз із конкурентом на регіональному ринку виявив нижчу відносну частку збуту, що обумовлює позиціонування ячменю в сегменті «Важкі діти» матриці БКГ. Для переходу до сегмента «Зірки» необхідно реалізувати стратегію нарощування ринкової присутності. Зокрема, доцільним є географічне та сегментне розширення збуту, укладання прямих контрактів із пивоварними та комбікормовими підприємствами. Можливим є створення доданої цінності за рахунок підвищення якості, маркування продукції та супровідного сервісу. Окремо слід виділити потребу в активізації маркетингової діяльності господарства, зокрема, формування репутації постійного надійного постачальника. Запропоновані заходи дадуть змогу збільшити ринкову частку культури, що дозволить перевести її у стратегічно перспективну групу товарної продукції.

Утримання великої рогатої худоби в Дніпропетровській області з 2022 року стало проблемним напрямом сільськогосподарського виробництва через низку об'єктивних чинників. Військові дії, що охопили частину території регіону, спричинили пошкодження інфраструктури та зниження безпеки господарювання, що унеможливило стабільне утримання поголів'я. Одночасно спостерігається економічна нерентабельність галузі: висока собівартість, відсутність державної підтримки та обмежений попит на яловичину й молочну продукцію зумовили поступове згортання скотарства як у сільгосппідприємствах, так і в особистих господарствах населення. Крім того, зросла конкуренція з боку більш прибуткових галузей, зокрема рослинництва, що призвело до перерозподілу ресурсів на користь рентабельніших напрямів. Суттєвим фактором також є відсутність інвестицій, що стримує відновлення поголів'я, що в комплексі спричиняє подальший спад продукції ВРХ. Відтак додається і проблема у доцільності вирощування кормових культур для забезпечення ВРХ. Саме ці напрями занепадають у товарному портфелі фермерського господарства. Варто зазначити, що у Дніпропетровській області фермери масово стикаються з економічними та безпековими викликами.

Звідси стратегічно доцільним є переосмислення цих напрямів через призму державної підтримки. З 2022 року уряд України впровадив низку програм фінансової допомоги для аграріїв, спрямованих на підтримку тваринництва. Зокрема, передбачено спеціальні бюджетні дотації на утримання корів: агровиробники, які мають у власності від 3 до 100 корів, можуть отримати виплати у розмірі 7000 гривень на одну голову [14, 19]. Кошти надаються через Державний аграрний реєстр та спрямовані на стабілізацію та розвиток галузі в умовах воєнного стану. Враховуючи наявність такої допомоги, доцільно розглянути стратегію збереження та оптимізації напрямів утримання ВРХ і вирощування кормових культур. Зокрема, можна зосередитися на вирощуванні високопродуктивних багаторічних трав, які забезпечують ефективну кормову базу при мінімальних витратах. Таким способом можливо зменшити собівартість утримання худоби, підвищити якість продукції тваринництва. Внаслідок

одержання державних дотацій у виробничу стратегію ФГ «Істок-С» можливо підвищити рентабельність галузі тваринництва.

У 2023 та 2024 роках вирощування зернової кукурудзи в Дніпропетровській області зазнало суттєвих труднощів через несприятливі погодні умови. Зокрема, аномальна спека та тривала посуха призвели до зниження врожайності цієї культури. Встановлено, що високі температури та відсутність опадів у період вегетації негативно вплинули на запилення кукурудзи, що спричинило формування неповноцінних качанів із пропусками зерен. У зв'язку з цим, кукурудза потрапила до сегменту «Собаки» в матриці БКГ, що свідчить про низьку частку ринку та слабку динаміку зростання. У такій ситуації доцільно розглянути стратегію згортання або виходу з вирощування цієї культури. Зокрема, рекомендується зменшити площі під кукурудзою або повністю вивести її зі структури посівів, замінивши на ячмінь ярий. Таким способом можливо оптимізувати вжиття ресурсів й підвищити сукупну ефективність господарської діяльності.

Обґрунтований аналіз економічної доцільності заміни кукурудзи на ярий ячмінь підтверджує ефективність такого рішення як з фінансової, так і з агробіологічної точки зору. Встановлено, що продаж у 2024 році кукурудзи дозволив отримати з 45 га виторгу на рівні 170,0 тис. грн. Натомість, при переведенні цих площ під ярий ячмінь, який має поточну ціну на 10.05.2025 року 8454 грн/т, очікувана грошова віддача з цієї ж площі становитиме 941,0 тис. грн. Таким чином, виручка може зрости на 771,0 тис. грн. або у 5,5 разів, що свідчить про безперечну економічну доцільність такого перерозподілу.

Попри те, що найбільшу грошову віддачу з 1 га в господарстві демонструють культури олійної групи соняшник і ріпак, стратегічне рішення полягає у розширенні саме зернових культур. Основною мотивацією цього кроку є забезпечення агробіологічного ефекту та збереження структури ґрунту. Надмірне насичення сівозміни олійними культурами виснажує ґрунт, знижує його родючість, а також сприяє накопиченню хвороб і шкідників. Водночас зернові культури, зокрема ярий ячмінь, сприяють покращенню фітосанітарного стану

поля, зменшують ризики ерозії та підвищують ефективність використання добрив у наступних культурах в ротації. Таким чином, перехід від кукурудзи до ячменю є не лише економічно обґрунтованим, а й екологічно вивіреним рішенням у межах стратегії сталого землеробства.

На підставі позицій кожної агропродукції в певному сегменті матриці створено відповідні стратегії, які систематизовані до таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Розроблені стратегії розвитку видів агропродукції ФГ «Істок-С» за результатами БКГ-аналізу

№	Квадрант БКГ	Продукція	Зміст стратегій
1	«Зірки»	Ріпак	Використати гібрид Пекард, адаптований до умов Дніпропетровської області, стійкий до вилягання, посухи та фомозу. Перейти на технологію з мінімальним обробітком ґрунту. Оптимізувати логістику та збут через ТОВ «Оріль-Лідер Китайгородський елеватор». Очікуваний приріст виручки з 1 га - до 5,7 тис. грн.
2		Соняшник	Використати гібрид Сумо 007, стійкий до різних рас вовчка А–G, посухи та хвороб, з вегетаційним періодом 110 днів. Впровадити технологію Гранстар для контролю бур'янів. Розширити площі до 120 га, що дозволить отримати додатково понад 330,0 тис. грн. грошової виручки при середній урожайності 25 ц/га.
3		Озима пшениця	Впровадити сорт Богдана, урожайністю понад 50 ц/га в умовах посухи, має високі хлібопекарські показники. В результаті очікується підвищення прибутку на 273,9 тис. грн. із 90 га.
4		Жива вага свиней	Масштабувати поголів'я свиней на базі стратегії внутрішнього відтворення до 600 голів. Знизити собівартість годівлі через використання зернових відходів. Встановити збутову співпрацю з ТМ «Vagus» через компанію «Омега», що дозволить збільшити обсяг реалізації на 27% та отримати додатково 528,0 тис. грн.
5	«Важкі діти»	Ячмінь ярий	Збільшити реалізацію за рахунок укладення контрактів з пивоварною компанією Fanatic Brewing Center с. Меліоративне та комбікормового заводу ТОВ «Павлоградзернопродукт». Очікуване зростання виручки на 24%, що складе до 260,0 тис. грн. додатково.
6	«Собаки»	Жива вага ВРХ	Розгорнути стратегію збереження на основі державної підтримки. Використати дотацію 7000 грн/голову на утримання корів (до 100 голів) через ДАР.
7		Кормові культури	Вирощування трави еспарцету, конюшини, вики для формування кормової бази ВРХ з урахуванням дотацій на їх утримання, підвищення продуктивності через сучасні технології заготівлі з економією витрат до 25%.
8		Кукурудза	Реалізувати стратегію згортання вирощування. Вивести 45 га з-під кукурудзи та перевести їх під ярий ячмінь. Враховуючи ціну 8454 грн./т і прогнозовану урожайність 2,5 т/га, очікувана грошова віддача складе 941,0 тис. грн. замість 170,0 тис. грн. - зростання в 5,5 разів.

За результатами стратегічного позиціонування агропродукції ФГ «Істок-С» в межах матриці БКГ свідчить про чіткий вектор розвитку підприємства на основі інтенсивного росту високоприбуткових напрямів, раціонального використання ресурсів і адаптації до зовнішніх умов. До квадранта «Зірки» потрапили ріпак, соняшник, озима пшениця та продукція свинарства, для яких запропоновано інноваційні стратегії: впровадження високопродуктивних гібридів (Пекард, Сумо 007, Богдана), розширення площ та модернізацію логістики, що в сукупності забезпечить приріст виручки понад 1,1 млн. грн. Ярий ячмінь, позиційований у сегменті «Важкі діти», набув комерційної перспективи завдяки орієнтації на пивоварну та комбікормову промисловість, що забезпечить зростання грошового потоку на 24%. Напрями, віднесені до сегменту «Собаки»: утримання ВРХ, кормові культури та кукурудза реорганізуються шляхом оптимізації й згортання. Зокрема, заміна кукурудзи на ярий ячмінь дозволить збільшити грошову віддачу у 5,5 разів, а дотації на ВРХ та кормові культури дають змогу частково стабілізувати тваринництво в умовах воєнного ризику та високих витрат. Такий підхід забезпечує стратегічну сталість, фінансову збалансованість та адаптивність господарства до сучасних викликів.

З урахуванням результатів аналізу БКГ розроблено стратегію розвитку ФГ «Істок-С» методом SWOT, сформовано його сильні позиції й слабкі боки (табл. 3.4.), а також переваги й перешкоди на ринку (табл. 3.5.).

У таблиці 3.4 узагальнено результативні та неефективні позиції господарської діяльності ФГ «Істок-С», що дозволяє сформувати вихідні параметри для SWOT-аналізу. До сильних позицій віднесено чотири фактори, кожен з яких отримав оцінку 3 бали, що свідчить про їхню суттєву роль у формуванні стійкості господарства. Зокрема, ефект економії на спільних витратах від поєднання рослинництва й тваринництва, висока частка рентабельних культур (озима пшениця, ріпак, соняшник), наявність стабільних каналів збуту та прибутковість свинарства забезпечують системну фінансову підтримку та дають потенціал для зростання.

**Таблиця 3.4. Результативні і неефективні позиції діяльності ФГ «Істок-С»
для формування матриці SWOT**

№ з/п	Фактори сильних позицій	бал	№ з/п	Фактори слабких позицій	бал
1	Економія спільних витрат на інтеграції виробництва продукції рослинництва й тваринництва	3	1	Зниження загального прибутку та рівня рентабельності через зростання витрат.	3
2	Висока частка рентабельних культур (озима пшениця, ріпак, соняшник) у структурі посівів	3	2	Скорочення основних фондів, фондоозброєності, зменшення технічного забезпечення	3
3	Налагоджені канали збуту олійних і зернових культур та продукції свинарства	3	3	Нерівномірна структура доходу: залежність на 88% від продукції рослинництва	3
4	Рентабельність галузі свинарства	3	4	Зниження продуктивності тваринництва - ВРХ	3
	РАЗОМ	12	5	Зростання витрат на утримання ВРХ	3
			6	Зниження виторгу з кукурудзи	3
				РАЗОМ	18

Натомість серед слабких позицій виділено шість чинників із загальною сумарною оцінкою 18 балів, що демонструє превалювання внутрішніх ризиків. Найбільш критичними є скорочення технічного забезпечення, нерівномірна структура доходу із залежністю на 88% від рослинництва, зниження ефективності утримання ВРХ, збільшення витрат у тваринництві та зменшення виторгу від ярого ячменю. Сукупність зазначених слабких факторів свідчить про необхідність цілеспрямованого стратегічного втручання задля збереження конкурентоспроможності господарства в умовах зовнішньої нестабільності.

У таблиці 3.5 систематизовано зовнішні можливості та виклики, що формують стратегічне середовище функціонування ФГ «Істок-С» та безпосередньо впливають на розробку управлінських рішень у межах SWOT-аналізу. До потенційних можливостей віднесено три чинники з підсумковою оцінкою 9 балів, що засвідчує наявність напрямів для розвитку навіть в умовах загальної нестабільності. Зокрема, розширення ринку збуту ярого ячменю через контракти з пивоварнею Fanatic Brewing Center і ТОВ «Павлоградзернопродукт» може забезпечити приріст виручки на 24%.

Таблиця 3.5. Зовнішні можливості та ризики, що впливають на формування стратегічного курсу ФГ «Істок-С» для матриці SWOT

№ з/п	Можливості	бал	№ з/п	Виклики	бал
1	Розширення збуту ячменю ярого через укладання контрактів із пивоварнею Fanatic Brewing Center (с. Меліоративне) та комбікормовим заводом ТОВ «Павлоградзернопродукт», що забезпечує зростання виручки на 24%.	3	1	Наближення воєнних дій до території господарства спричиняє послаблення купівельної спроможності, дестабілізацію логістичних ланцюгів і створює загрозу фізичній безпеці майнових ресурсів господарства	3
2	Отримання державної дотації у розмірі 7000 грн/голову ВРХ через Державний аграрний реєстр дає змогу реалізувати стратегію збереження тваринництва з частковою компенсацією витрат.	3	2	Втрата доходу через високий рівень залежності від продукції рослинництва, що збільшує чутливість і цінових коливань на зернові.	3
3	Сталий попит на продукцію свинарства та наявність перевірених збутових каналів через співпрацю з ТМ «Varus» (компанія «Омега»), що дає стабільний виторг і перспективу розширення поголів'я.	3	3	Втрата рентабельності через зростання податкового тиску й інфляційне підвищення цін на засоби виробництва	3
			4	Погіршення кліматичних умов: повторення посух	3
	РАЗОМ	9		РАЗОМ	12

Крім того, отримання державної підтримки на утримання ВРХ через механізм дотацій сприяє частковій компенсації витрат і стабілізації тваринницької галузі. Стала співпраця з торговельною мережею ТМ «Varus» формує передумови для зростання обсягів реалізації свинарської продукції та розширення поголів'я.

Водночас сукупний бал за групою зовнішніх ризиків становить 12, що свідчить про їхнє переважання над позитивними чинниками. Найбільшу загрозу становить наближення воєнних дій до території господарства, що зумовлює зниження купівельної спроможності, розрив логістичних ланцюгів і загрозу збереженню матеріально-технічних ресурсів. Значним викликом є і монопрофільність доходів підприємства - понад 88% формується за рахунок рослинництва, що робить господарство вразливим до цінових коливань на зерновому ринку. Додатковим дестабілізуючим чинником виступає фіскально-ціновий тиск: зростання податків і вартості виробничих ресурсів скорочує

прибутковість. Погіршення кліматичних умов, зокрема системні посухи, загрожують недоборами врожаю та вимагають впровадження адаптивних технологій.

У сукупності зазначені можливості й виклики визначають контури стратегічного поля підприємства та потребують виваженого сценарного планування з акцентом на диверсифікацію, ризик-менеджмент і партнерські формати збуту.

В таблиці 3.6. представлено комбінації факторів і сформовано стратегії відповідно методики SWOT. Матриця SWOT наведена у Додатку Б.

Таблиця 3.6. Розроблені методом SWOT стратегії розвитку ФГ «Істок-С»

Комбінація	Зміст стратегій
Сила / шанси	Господарство має використати наявні ринкові можливості через посилення тих напрямів, які вже демонструють позитивну динаміку. Зокрема, доцільно спрямувати зусилля на масштабування рентабельних культур (ріпак, соняшник, озима пшениця), застосовуючи сучасні гібриди (Пекард, Сумо 007, Богдана), і поглибити співпрацю з налагодженими збутовими каналами. Стратегічно виправданим є розширення свинарства з внутрішнім відтворенням поголів'я та збутом через мережу ТМ «Varus», що забезпечує стабільний грошовий потік і дозволяє компенсувати ризики з боку рослинницької спеціалізації.
Сила / загрози	Ефективність інтегрованої моделі виробництва (рослинництво + тваринництво), наявність перевірених каналів реалізації та висока частка рентабельних культур створюють потенціал для амортизації негативного впливу зовнішніх ризиків. У період воєнної нестабільності та логістичних труднощів варто активізувати співпрацю з регіональними елеваторами та переробниками (наприклад, ТОВ «Оріль-Лідер») для мінімізації транспортних витрат і втрат під час зберігання продукції.
Слабкість / шанси	Для зниження технологічної вразливості слід спрямувати частину державної дотації (7000 грн/голову ВРХ) на оновлення технічної бази для тваринницького напрямку, а також впровадити багаторічні кормові культури (еспарцет, вика, конюшина), що здатні знизити витрати до 25%. Рекомендується також диверсифікувати структуру доходів за рахунок розвитку напрямку ярого ячменю, орієнтованого на контрактну співпрацю з Fanatic Brewing Center і ТОВ «Павлоградзернопродукт». Це дозволить зменшити залежність від монокультури та забезпечити додатковий прибуток, який, згідно з прогнозом, може зрости на 24%
Слабкість / загрози	З метою зниження впливу інфляційного тиску та ризику неповернення інвестицій доцільно скоротити витрати на низькорентабельні напрями, зокрема поступово згорнути вирощування кукурудзи, яка продемонструвала значне зниження грошової віддачі. Замість цього доцільно переорієнтувати ресурси на ярий ячмінь та кормові культури, що відповідає не лише економічним, а й агробіологічним вимогам сталого землеробства. Також рекомендується посилити внутрішню фінансову дисципліну, оптимізувати структуру витрат і сформувати резервний антикризовий фонд.

Встановлено, що стратегія розвитку фермерського господарства «Істок-С» має формуватися з урахуванням виявлених сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і викликів. Доведено, що ефективною є модель, заснована на збалансованому поєднанні наступальних і адаптивно-оборонних дій, які забезпечують стійкість у кризових умовах та підвищують економічну результативність діяльності. Відтак стратегія розвитку ФГ «Істок-С» повинна концентруватися на підвищенні ефективності рентабельних напрямів, диверсифікації товарної структури, раціоналізації витрат у тваринництві та посиленні взаємодії з перевіреними партнерами. Реалізація зазначених кроків дозволить зменшити вразливість до зовнішніх загроз і забезпечити довгострокову стабільність функціонування підприємства в умовах економічної та безпекової невизначеності.

3.2. Економічне обґрунтування стратегічного ресурсу задля розвитку агропідприємства

Прогнозна оцінка агровиробничої діяльності ФГ «Істок-С» на період до 2027 року демонструє стійку позитивну динаміку, що засвідчує ефективність управлінських рішень і поступову стабілізацію господарської діяльності. В таблиці 3.7 представлено прогнозну динаміку економічної результативності діяльності фермерського господарства.

Очікуване зростання реалізаційного доходу у 2,25 рази порівняно з 2024 роком і на 77,5% проти базового 2020 року свідчить про активізацію збутової політики та підвищення товарної пропозиції підприємства. Водночас темп зростання прибутку ще вищий 195,7% до 2024 року, що підтверджує позитивну тенденцію до нарощування фінансового результату навіть в умовах підвищених витрат. Поступове покращення рівня рентабельності, з 6,56% у 2024 році до прогнозованих 8,78% у 2027 році, вказує на зростаючу ефективність витрат і загальне зміцнення фінансової стійкості господарства. Хоча рівень рентабельності

ще не досягає показника 2020 року, позитивний тренд на його відновлення підтверджує дієвість стратегії відновлення і зростання.

Таблиця 3.7. Прогноз показників агровиробничої діяльності ФГ «Істок-С», 2020-2027 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Прогноз 2025	Прогноз 2026	Прогноз з 2027	2027 у % до 2020	2027 у % до 2024
Виторг, грн.	9436,6	7894,2	5872,1	6983,5	7431,9	9605,1	12670,7	16752,7	177,5	225,4
Собівартість, тис. грн.	8601,2	7012,7	5638,4	6620,8	6974,6	8996,7	11752,9	15400,6	179,1	220,8
Прибуток, тис. грн.	835,4	881,5	233,7	362,7	457,3	608,4	917,8	1352,0	161,8	295,6
Рівень рентабельності, %	9,71	12,57	4,14	5,48	6,56	6,76	7,81	8,78	-0,93	2,22

Тобто обґрунтовано траєкторію розвитку ФГ «Істок-С»: через стабілізацію операційної діяльності, розширення товарного портфеля, оптимізацію витрат і довгострокову інвестиційну політику у галузях тваринництва та рослинництва. Така динаміка формує передумови для послідовного економічного зростання у середньостроковій перспективі.

На рисунку 3.2. представлено динаміку та прогноз реалізаційного доходу, собівартості та прибутку ФГ «Істок-С» за період 2020–2027 років. Встановлено, що виторг демонструє чітку висхідну тенденцію з 2024 року: з 7431,9 тис. грн. до прогнозованих 16752,68 тис. грн. у 2027 році. Оскільки квадратична трендова крива має високе значення коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,8346$), то це свідчить про достовірність прогнозу.

Водночас доведено, що собівартість продукції також зростає, що є характерним для воєнної економіки та кризи ресурсів: від 6974,6 тис. грн. у 2024 році до 15400,64 тис. грн. у 2027 році. При цьому прогнозована модель має нижчий ступінь достовірності ($R^2 = 0,3547$), що вказує на можливу змінність витрат в умовах нестабільності. Однак прибуток формує чітко виражену

позитивну динаміку після кризового мінімуму 2022 року. Прогнозне зростання з 457,3 тис. грн. у 2024 році до 1352 тис. грн. у 2027 році вказує на можливу стабільну тенденцію до зростання.

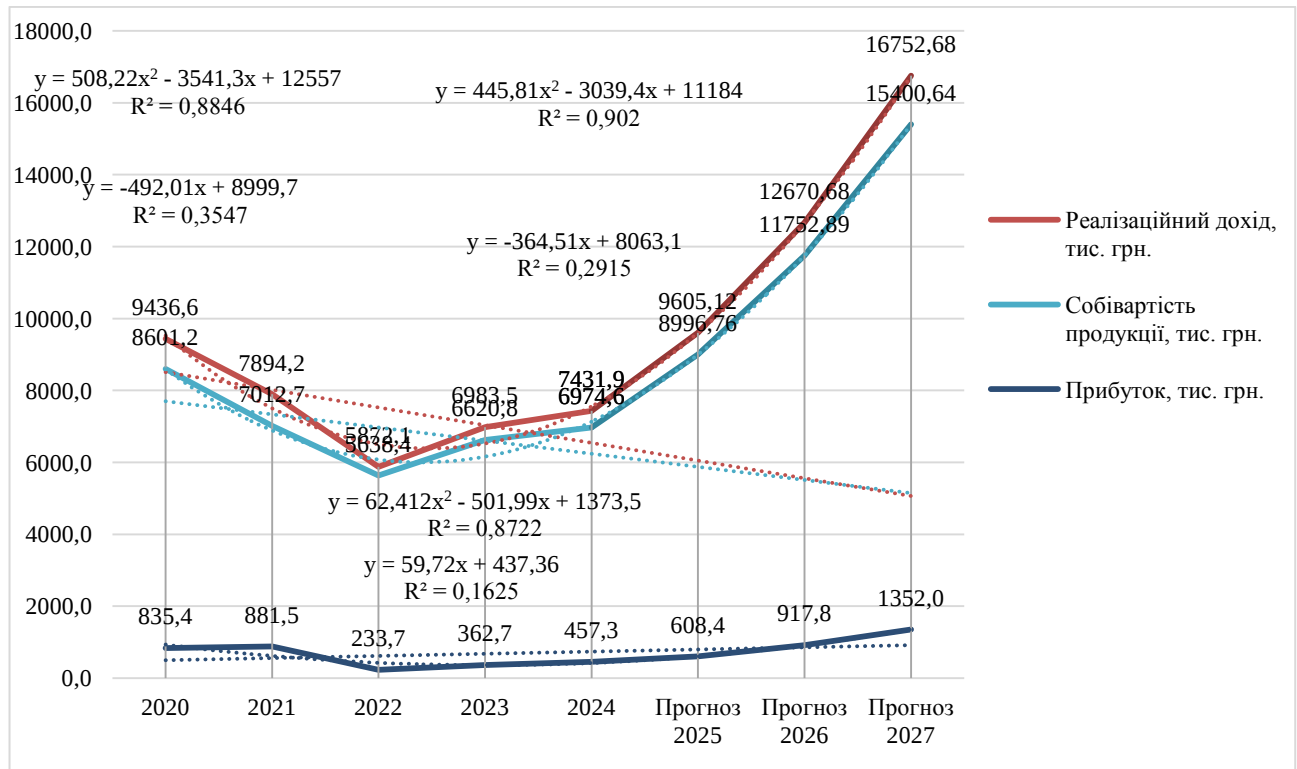


Рисунок. 3.2. Трендове моделювання доходу, витрат і прибутку ФГ «Істок-С»

Завдяки трендовому моделюванню можливо дійти висновку про поступове відновлення діяльності ФГ «Істок-С» після кризового спаду за рахунок впровадження пропонованих заходів. Тобто з урахуванням нововведень очікується зростання товарного виробництва, підвищення прибутковості й формування умов для фінансової стабілізації в середньостроковій перспективі. Для підтвердження цього в таблиці 3.8. представлено зміни в основних економічних показниках, зроблених на підставі трендового прогнозу.

**Таблиця 3.8. Прогнозна динаміка основних фінансових показників ФГ
«Істок-С» за поступового введення стратегії розвитку**

Показники	Фактичне значення на 2024 рік	Прогнозне значення на 2027 рік	Прогноз до факту	
			+ -	%
Дохід, тис. грн.	7431,9	16752,7	9320,8	225,4
Собівартість, тис. грн.	6974,6	15400,6	8426,0	220,8
Прибуток; тис. грн.	457,3	1352,0	894,7	295,7
Рівень рентабельності, %	6,6	8,8	2,2	

У сучасних умовах війни та глибокої економічної нестабільності зростання виробничих витрат є об'єктивним і неминучим процесом. Підвищення цін на ресурси, логістичні труднощі, обмежений доступ до обігових коштів і загроза фізичному збереженню активів формують середовище, в якому реалізація навіть найефективніших управлінських заходів супроводжується значними витратами. Саме тому прогнозований приріст собівартості на 8426 тис. грн. і свідчить про складність зовнішніх умов функціонування.

Водночас, визначено, що прибуток матиме позитивну динаміку: очікується його зростання на 894,7 тис. грн., що формує реальну, хоч і помірну рентабельність на рівні 8,8%. Тобто стратегія відновлення буде сприяти поступовій стабілізації діяльності господарства. У короткостроковій перспективі прибутковість залишається стриманою, оскільки значна частина ресурсів спрямовується на капітальні вкладення у відновлення тваринництва. Цей процес є тривалим, потребує адаптації технологій, оновлення матеріально-технічної бази та формування збутових каналів, тому очікувати різкого зростання прибутку в межах одного-двох років нереалістично. Окрім того, запровадження нового проекту: розширення посівів ярого ячменю на площі 45 га замість кукурудзи, є потенційно ефективним. Однак на етапі реалізації у 2026 році потрібно

враховувати високий ступінь невизначеності: тривалість війни, умови ринку, ризики врожайності та погодні фактори.

Таким чином, прогнозні показники свідчать про наявність позитивного ефекту від упроваджених стратегічних заходів, що формують основу для поступового розвитку ФГ «Істок-С». Відтак окреслена стратегія орієнтована не на миттєвий приріст прибутку, а на довгострокове зміцнення економічної стійкості шляхом диверсифікації виробництва, інвестування у тваринництво, адаптації до змін.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1) Встановлено, що вектори стратегій розвитку агробізнесу формують основу адаптивного управління в умовах кризи та нестабільності. Узагальнено, що для ефективного впровадження управлінських рішень необхідне створення міждисциплінарних проєктних груп за ключовими напрямками: технології, аналітика, фінанси, консалтинг. Важливою, на думку вчених, є участь держави у фінансуванні інфраструктурних проєктів сільських територій і залученні міжнародної допомоги. Оцінено, що системна реалізація таких рішень забезпечує модернізацію управлінських моделей та сприяє зростанню добробуту сільських громад. Доведено, що стратегія розвитку агропідприємств має враховувати широкий спектр чинників: ресурсну базу, технології, ринкову кон'юнктуру, цифровізацію та зовнішньополітичні виклики.

2) Узагальнено, що фермерське господарство «Істок-С» функціонує в умовах обмежених ресурсів і зміненої структури землекористування, але демонструє адаптивність до зовнішніх викликів. Встановлено, що за три роки відбулося зменшення загальної площі землі на 13 га, при цьому посівні площі поступово переорієнтовано на більш прибуткові культури – ріпак, соняшник і озиму пшеницю. Виявлено, що посівні площі під кукурудзою і кормовими культурами поступово скорочувалися, що обумовлено впливом кліматичних умов, яке привело до зниження врожайності кукурудзи. Фінансові результати діяльності господарства вказують на поступове зростання прибутковості: прибуток збільшився на 223,6 тис грн., рівень рентабельності зріс на 2,5 в.п., а дохід - на 26,6%. Встановлене і зростання собівартості сільськогосподарської продукції на 23,7% через збільшення цін на матеріально-технічні цінності. Встановлено, що попри зменшення середньорічної вартості основних фондів на 15,5%, зросли оборотні кошти на 47,3%, що свідчить про акцент на підтримку поточних процесів виробництва. Доведено ефективність використання наявних ресурсів: фондоддача підвищилася на 39,9%, що вказує на результативніше використання кожної гривні інвестицій в основні засоби. Водночас зафіксовано

зниження фондооснащеності та фондоозброєності, що свідчить про вичерпання технічного ресурсу. Обґрунтовано необхідність інвестування в оновлення техніки через механізми лізингу, кооперації та держпідтримки.

3) Для обґрунтування майбутньої результативності стратегій розвитку ФГ «Істок-С» розроблено трендовий і кореляційно-регресійний аналіз. Встановлено, що темпи зростання собівартості перевищують темпи приросту прибутку, що загрожує зниженням рентабельності без структурних змін. При цьому галузь рослинництва демонструє висхідну динаміку обсягів валової продукції та доходу, на відміну від тваринництва, де спостерігається падіння рентабельності. Доведено, що рівень рентабельності прямо залежить від показників фондоозброєності й собівартості, а достовірність моделі підтверджена високим коефіцієнтом детермінації ($R^2 = 0,999$). Обґрунтовано доцільність оптимізації структури виробництва: скорочення малорентабельних культур, модернізації технічної бази та посилення високоприбуткових напрямів господарювання.

4) Установлено, що за результатами матриці БКГ продукція ФГ «Істок-С» розподіляється за чотирма стратегічними сегментами, що дозволяє сформувати чіткий вектор розвитку для кожного напрямку. До квадранта «Зірки» потрапили ріпак, соняшник, озима пшениця та жива маса свиней, які забезпечили темпи зростання виручки 119,7%, 118,3%, 116,1% та 113,9% відповідно. Їх частка ринку перевищує середній рівень, а для озимої пшениці й соняшнику становить по 1,09, що свідчить про лідерські позиції у порівнянні з основним конкурентом ФГ «Влад-Ленд». Для цих напрямів рекомендовано інтенсивне розширення площ, впровадження високопродуктивних гібридів (Пекард, Сумо 007, Богдана), оптимізацію логістики та посилення співпраці з ТОВ «Оріль-Лідер» і ТМ «Varus». Ярий ячмінь увійшов до групи «Важкі діти» через частку ринку 0,84, але може мати зростаючий потенціал завдяки налагодженню збуту через пивоварню ТОВ «Fanatic Brewing Center» та комбікормовий завод ТОВ «Павлоградзернопродукт». Для цього напрямку доцільно активізувати маркетингову стратегію й, перейти на прямі контракти. У сегмент «Собаки» потрапили кукурудза, жива маса ВРХ і кормові культури, де спостерігається критичне падіння темпів зростання

відповідно 58,1%, 67,9% і 79,3%, низька ринкова частка (до 0,6) та рівень рентабельності. Для цих напрямів обґрунтовано реалізацію стратегії згортання шляхом заміни кукурудзи на ярий ячмінь із приростом виручки до 941,0 тис. грн. Стратегія з утримання ВРХ можливо реалізувати завдяки отриманню державної дотації через ДАР у розмірі 7000 грн./голову. Таким чином, побудова матриці БКГ дозволила сформувати адаптивну систему стратегій, яка враховує ринкові позиції, агробіологічні переваги та комерційні перспективи кожного напрямку.

5) За результатами SWOT-аналізу розроблено антикризові стратегії. Так, у межах стратегії типу «Сила/Можливість» рекомендовано розширити обсяги реалізації рентабельної продукції через існуючі канали збуту: зокрема, поглибити співпрацю з ТОВ «Китайгородський елеватор Оріль-Лідер» (елеваторна логістика для ріпаку, соняшнику й пшениці). Укласти контракт продажу м'яса свинини до супермаркетів ТМ «Varus». Масштабувати виробництво за рахунок сортооновлення посухостійкими гібридами ріпаку Пекард, соняшнику Сумо 007, озимої пшениці Богдана. Стратегія «Сила/Загроза» передбачає використання налагодженої системи реалізації та комбінованої моделі рослинництва й тваринництва для зниження впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників: інфляції, зростання витрат і логістичних розривів. Зокрема, доцільно спрямувати продукцію до найближчих переробників для мінімізації витрат на транспортування. У рамках стратегії «Слабкість/Можливість» рекомендовано залучити державну дотацію в розмірі 7000 грн/голову через ДАР для збереження поголів'я ВРХ, а також спрямувати ці кошти на оновлення технічної бази. Водночас важливо активізувати сегмент ярого ячменю через укладання контрактів із пиварнею ТОВ «Fanatic Brewing Center» та заводом кормо виробництва ТОВ «Павлоградзернопродукт»), що дозволить розширити ринки, збалансувати товарну структуру, зменшивши залежність від рослинництва. У межах стратегії «Слабкість/Загроза» доцільно поступово виводити з виробництва нерентабельні напрями, зокрема, кукурудзу, яка показала падіння виручки до 170,0 тис. грн. із 45 га, замінити її ярим ячменем з потенційною віддачею понад 940,0 тис. грн. Також рекомендовано ввести до сівозміни багаторічні посухостійкі

кормові культури - еспарцет, конюшина, вика, оскільки, як корм, вони зменшують витрати на утримання ВРХ до 25%.

6) Обґрунтовано економічну доцільність стратегії розвитку ФГ «Істок-С», внаслідок її впровадження дохід може зрости на 9320,8 тис. грн., прибуток - на 894,7 тис. грн., що підтверджує дієвість стратегічного вектору. Визначено, що навіть за умов стрімкого зростання витрат, господарство здатне досягти рентабельності 8,8%, що є свідченням фінансової стабілізації у середньостроковій перспективі. Відтак основні резерви зростання пов'язані з оптимізацією товарної структури, відмовою від кукурудзи, впровадженням сучасних агротехнологій та модернізацією логістики. Зазначено, що стратегія не орієнтована на миттєвий ефект, а забезпечує поступове відновлення діяльності з урахуванням зовнішніх загроз, адаптації витрат і стабільного нарощування прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с. URL: https://feu.kneu.edu.ua/ua/depts4/k_menedzhmentu/agrm/agrm_praci/agrm_prazi/ecpid_apk/ (дата звернення 18.12.2024).
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. 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).
7. Горобець Н.М., Миргородська Т.О. Застосування стратегічних інструментів під час управління бізнес-процесами аграрних підприємств. *АгроСвіт*. 2019. № 19. С. 31-37. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19_2019/6.pdf (дата звернення 19.04.2025).

8. Горобець Н.М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3(1). С. 185 – 191. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_1_2019_ukr/27.pdf (дата звернення 18.04.2025).
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. До уваги аграріїв Державний аграрний реєстр. 03.02.2025. URL: <https://www.dar.gov.ua/news-list/do-uvagi-agrariyiv> (дата звернення 25.04.2025).
15. 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).

16. 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).
17. 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).
18. 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).
19. Копитець Н.Г., Волошин В.М. Розвиток скотарства в кризових умовах. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. URL: https://economyandmeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/koputets_64-76.pdf (дата звернення 24.03.2025).
20. 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).
21. 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).
22. 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).
23. Крюков Д. ІТ-рішення для агро: максимум можливостей. *Пропозиція*. 2024. URL: <https://propozitsiya.com/ua/it-rishennya-dlya-agro-maksymum-mozhlyvostey> (дата звернення 26.11.2024).

24. 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).
25. 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).
26. 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).
27. 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).
28. 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).
29. 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).
30. 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).
31. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15.

- C.418 – 424. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf (дата звернення: 10.03.2025).
32. 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).
33. 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).
34. Несмачна М., Красновська Я. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. *SuperAgronom.com*. 2025. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosektor-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki> (дата звернення 19.03.2025).
35. 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).
36. 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_klimagrosektor_03_07_24_zminena.pdf (дата звернення 20.03.2025).
37. 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).
38. 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).

39. 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).
40. 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).
41. 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).
42. 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).
43. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomchniy-analz-dyálnost-pdprimstva-savitska-gv.html> (дата звернення 28.11.2024).
44. 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).
45. 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).

46. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU.pdf (дата звернення 10.12.2024).
47. Цибульська С. Фермер шукає рентабельність: чи вигідно зараз йти в «нішу» *AgroPortal*. 2024. URL: <https://agroportal.ua/publishing/klub-agroeffektivnosti/fermer-shukaye-rentabelnist-chi-vigidno-zaraz-yti-v-nishu> (дата звернення 13.02.2025).
48. Управлінські системи в агробізнесі: проблеми та рішення. *Agroexpert*. 2018. URL: <http://surl.li/iulkoi> (дата звернення 17.10.2024).
49. Фурман І.В., Гонтарук Я.В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf (дата звернення 14.04.2025).
50. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда*. 15.03.2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення 19.12.2024).
51. 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 01.11.2024).

ДОДАТКИ

Виведення результатів кореляційно-регресійної задачі

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,99999
R-квадрат	0,99999
Нормований R-квадрат	0,99999
Стандартна похибка	1,24E-05
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

<i>Результати</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	2	14,25	7,12	4,57E+10	2,19E-11
Залишок	2	3,12E-10	1,56E-10		
Всього	4	14,25			

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	-14,72	0,00027	-53774,85	3,46E-10	-14,72	-14,72
Змінна X 1	0,0039	1,26E-07	30663,61	1,06E-09	0,0039	0,0039
Змінна X 2	0,0024	1,94E-08	124324,75	6,47E-11	0,0024	0,0024

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	4,14	-7,31E-06	-0,83
2	5,48	2,15E-10	2,43E-05
3	6,56	1,34E-05	1,52
4	7,76	2,44E-06	0,28
5	8,97	-8,53E-06	-0,97

Вірогідність

<i>Персентиль</i>	<i>Y</i>
10	4,14
30	5,48
50	6,56
70	7,76
90	8,97

Стратегії розвитку ФГ «Істок-С» методом SWOT

Чинники оточення ФГ		Можливі перспективи	Можливі небезпеки
Чинники організаційного середовища ФГ		Розширення збуту ячменю ярого через укладання контрактів із пивоварнею Fanatic Brewing Center, комбікормовим заводом ТОВ «Павлоградзернопродукт»	Наближення бойових дій знижує купівельну спроможність, порушує логістику й загрожує безпеці майна господарства.
		Отримання державної дотації у розмірі 7000 грн/голову ВРХ через ДАР	Залежність від інфляційне підвищення цін на засоби виробництва
		Нові ринки збуту продукції свинарства за договором з ТМ «Varus»	Можлива втрата рентабельності через зростання податкового тиску
Наявні переваги		Сегмент (+;+) (21 бал)	Сегмент (+;-) (24 бал)
1) Економія спільних витрат на інтеграції виробництва продукції рослинництва й тваринництва	3	Масштабування рентабельних культур (ріпак, соняшник, озима пшениця), застосовуючи сучасні гібриди (Пекард, Сумо 007, Богдана). Поглибити співпрацю з налагодженими збутовими каналами. Розширення свинарства з внутрішнім відтворенням поголів'я та збутом через мережу ТМ «Varus»	Інтегрована модель виробництва (рослинництво + тваринництво), наявність перевірених каналів реалізації та висока частка рентабельних культур. Активізація співпраці з регіональними елеваторами та переробниками (ТОВ Китайгородський елеватор «Оріль-Лідер») для мінімізації транспортних витрат і втрат під час зберігання продукції.
2) Висока частка рентабельних культур (озима пшениця, ріпак, соняшник) у структурі посівів	3		
3) Налагоджені канали збуту олійних і зернових культур та продукції свинарства	3		
4) Рентабельність галузі свинарства	3		
Наявні внутрішні небезпеки		Сегмент (-;+) (27 балів)	Сегмент (-;-) (27 балів)
1) Темп росту витрат вищий за темп зростання прибутку рівня рентабельності	3	Для зниження технологічної вразливості слід спрямувати частину державної дотації на оновлення технічної бази ВРХ. Для зниження витрат вирощування еспарцету, вики, конюшини. Контракт на продаж ярого ячменю ТОВ «Fanatic Brewing Center», ТОВ «Павлоградзернопродукт».	Згорнути вирощування кукурудзи, вкласти ресурси на ярий ячмінь, кормові культури, Посилити внутрішню фінансову дисципліну, оптимізувати структуру витрат і сформувати резервний антикризовий фонд.
2) Скорочення основних фондів, фондоозброєності, зменшення технічного забезпечення	3		
3) Нерівномірна структура доходу (88% рослинництва)	3		
4) Зниження продуктивності тваринництва - ВРХ	3		
5) Зростання витрат на утримання ВРХ	3		
6) Зниження виторгу кукурудзи	3		

