

**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: СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ В
УМОВАХ КРИЗИ**

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

Здобувач

Андрій ГОЖА

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

Наталія ГОРОБЕЦЬ

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГОЖІ АНДРІЮ СЕРГІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Стратегічний менеджмент на підприємстві в умовах кризи»

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

2. Термін подання здобувачем роботи: 04.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: форми бухгалтерської та економічної звітності приватного підприємства, регламенти, положення, інструкції, договори, угоди, контракти

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

1. Аналітичне вивчення аспектів стратегічних орієнтирів менеджменту аграрних підприємств за умов кризи

2. Аналітичне дослідження наявної ситуації в економіці, організації, стратегії менеджменту приватного підприємства

3. Побудова стратегії менеджменту діяльності приватного підприємства за умов кризи
Висновки і пропозиції

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

Схема складових потенціалу стратегічного менеджменту аграрного підприємства. Схема етапів розробки стратегій управління витратами на маркетингові процеси. Комплекс заходів, запропонований Урядом України для підтримки агробізнесу під час війни. Напрями фінансування впровадження стратегії інноваційного управління аграрними підприємствами. Комплекс стратегій агробізнесу повоєнного періоду зі зміцнення конкурентної позиції. Комплект регенераційних стратегій агробізнесу у повоєнні часи. Стратегічні орієнтири розвитку агробізнесу повоєнного періоду. Діаграма товарної продукції приватного підприємства, 2022 рік. Стратегічні особливості PESTeC-L-аналізу приватного підприємства. Аналітичне вирівнювання валової рослинницької продукції (прогноз). Аналітична матриця BCG для розробки виробничих стратегій. Цифровий модуль з он-лайн управління земельним банком підприємства. Цифровий модуль з он-лайн управління сівозмінами. Цифровий модуль з он-лайн управління агрохімічним аналізом та внесенням добрив/ЗЗР. Цифровий модуль з он-лайн управління польовими роботами. Стратегії SWOT - аналізу щодо регенеративного рослинництва.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.3. Використання інструментарію статистичного аналізу показників сфери економіки підприємства 3.3. Прогноз ефективності впроваджень стратегії менеджменту шляхом створення оптимізаційної моделі			

7. Дата видачі завдання 15.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання теми роботи, вибір об'єкту дослідження, розроблення завдання роботи й графіків виконання	Лютий 2023 року	
2.	Добір та аналіз літературних джерел з теорії стратегічного менеджменту аграрного виробництва за кризи. Робота над першим теоретичним розділом.	Березень - травень 2023 року	
3.	Аналітика наявної діяльності підприємства в напрямку досягнення результативності стратегічного менеджменту. Робота над другим аналітичним розділом.	Червень - серпень 2023 року	
4.	Пропозиції стратегічних траєкторій менеджменту приватного підприємства за кризи. Робота над третім рекомендаційним розділом роботи	Вересень - жовтень 2023 року	
5.	Робота з формуванням висновків та рекомендацій	Листопад 2023 року	
6.	Оформлення виконаної кваліфікаційної роботи, збирання відповідних документів	Листопад 2023 року	
7.	Підготування доповіді, ілюстративного матеріалу, презентації до захисту роботи	Грудень 2023 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Андрій ГОЖА

Керівник роботи

_____ (підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

РЕФЕРАТ

Тема: «Стратегічний менеджмент на підприємстві в умовах кризи»

Кваліфікаційна робота містить: 90 с., 16 рис., 17 табл., 3 додатки, 58 літературних джерела.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління, котрі формують розвиток діяльності аграрного підприємства у стратегічній перспективі.

Предметом дослідження є наріжні чинники, котрі впливають на формування планів зростання аграрного підприємства стратегічного характеру.

Метою роботи є розробка й обґрунтування оптимальності відновлювальної стратегії розвитку базового аграрного підприємства з набуттям зростаючих ефектів.

Методи дослідження: методи загального аналізу, порівняння, графічний метод, аналітичні методи, метод трендів, метод кореляційно-регресійного аналізу, експертний аналіз, матричний аналіз, зокрема BCG, PESTeC-аналіз, SWOT - аналіз, метод економіко-математичної оптимізації.

Досліджено передумови для формування стратегічних орієнтирів менеджменту агрокомпаній під тиском кризи системного характеру. Узагальнено теоретичні підходи щодо перспектив стратегічного зростання агробізнесу в повоєнні часи та за часів війни. Визначено головні вектори засад стратегічного аграрного менеджменту рослинництва в турбулентних ситуаціях сьогодення. Досліджено фактичну систему менеджменту виробничих стратегій щодо економіки та організації досліджуваного підприємства. Окреслено покращені підходи до розробки виробничих планів шляхом використання функціональних, статистичних та стратегічних методів. Запропоновано застосовувати в регенераційній стратегії виробничі рішення задля підвищення потенційних можливостей технології вирощування рослинницької продукції. Виробничу стратегію на підставі оптимізації посівних площ рекомендовано оновити введенням нової культури нуту до наявної сівозміни та залученням для управління рослинництвом цифрового сервісу.

Розроблені й рекомендовані впровадження до виробничого менеджменту приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» щодо оптимізаційних рішень в рослинництві впроваджені в його операційну стратегію.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Менеджмент, стратегія, нішеві сільськогосподарські культури, цифрові технології, сільськогосподарське виробництво, оптимізація посівної площі.

KEYWORDS

Management, strategy, niche crops, digital technologies, agricultural production, crop area optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ, КОТРІ ФУНКЦІОНУЮТЬ ПІД ВПЛИВОМ КРИЗИ	9
1.1. Характеристика потенціалу стратегічного менеджменту аграрного підприємства	9
1.2. Перспективи стратегічного зростання агробізнесу в повоєнні часи	16
1.3. Формування стратегічних орієнтирів менеджменту аграрних підприємств в повоєнних умовах	21
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ ФАКТИЧНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОБІЗНЕС-ГАЗДА»	32
2.1. Організаційно-економічні умови роботи приватного підприємства	32
2.2. Оцінювання та моніторинг результативності фактичного стратегічного менеджменту базового підприємства	41
2.3. Дослідження статистично встановлених зв'язків показників економічної діяльності підприємства	49
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВИ КРИЗИ	56
3.1. Розробка стратегічних траєкторій розвитку виробництва сільськогосподарської продукції приватного підприємства	56
3.2. Діджиталізація та нішева диверсифікація рослинництва як ефективна стратегія протистояння кризі	64
3.3. Прогноз ефективності впроваджень щодо удосконалення стратегічного менеджменту підприємства	71
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Агробізнес України з вторгненням агресору росії зіштовхнувся зі складними задачами виживання, котрі ґрунтуються на виявленні резервів щодо стратегічного відновлення на базі розробки протикризових імперативів розвитку. Оскільки війни триває, то продовжуються й випробування тяжкими втратами – людськими, матеріальними, економічними, соціальними тощо. Важливі об'єкти аграрного виробництва, земельні ресурси, технічне обслуговування, транспортна, енергетична, складська інфраструктура продовжують отримувати в певній ступені пошкодження через бойові дії, близькість до лінії фронту. Посівні площі зазнали «зменшення через мінно-вибухові забруднення земельних ресурсів – близько 400 тис гектарів забруднено уламками боєприпасів» [1]. Відбулося переривання логістичних ланцюжків, йде робота по відтворенню структури посівних площ, оскільки більше 20 % їх втрачено, суттєво зросла вартість дизельного палива, добрив, пестицидів. Сільськогосподарські спеціалісти здебільшого боронять країну, ставши до лав Збройних Сил України, їх нестача суттєва для агробізнесу, оскільки не вистачає досвіду в розумінні окремих виробничих процесів. Встановлено, що 18 % сільськогосподарських підприємств перестали здійснювати постачання виробленої продукції у зв'язку з низькими цінами закупівель. Сукупність зазначених факторів вплинули на «зменшення доходності аграрних підприємств, що в кінцевому рахунку позначилося і на зниженні валового внутрішнього продукту на 25,5 %» [10].

Проте були і прогресивні ініціативи, котрі дали певні вигоди. Зокрема Чорноморська зернова ініціатива вже з липня 2022 року дозволила підвищити експорт до 7 млн. тонн кожного місяця, хоча і логістичні витрати залишаються досить високими. Канали реалізації аграріїв змінились в бік підприємств, котрі виконують переробку аграрної продукції. Країни партнери почали здійснювати матеріальну допомогу для реконструкції аграрного сектору країни. За розрахунками Агроцентр KSE «українському агробізнесу потрібно не менше ніж 23,5 млрд. доларів для відновлення й реконструкції» [1]. Зазначене в купі свідчить

на користь необхідності розробки системних дій щодо формування стратегічного менеджменту агробізнесу.

У зв'язку з вище зазначеним **актуальність наукового дослідження**, викладеного в кваліфікаційній роботі, дотична потребам країни щодо її повоєнного відновлення. Оскільки без розв'язання актуальних питань зі стратегії відтворення аграрної сфери в рамках кожного сільськогосподарського підприємства не можливо вирішити проблему продовольчої безпеки всієї країни. Розроблені стратегічні сценарії менеджменту агровиробничих процесів в умовах кризи дозволять аграріям використовувати їх на практиці під час налагодження роботи агробізнесу.

Завдання реконструкції та відновлення аграрної сфери, знаходяться в площині наукових стратегічних розробок різних вчених, спеціалістів різних напрямів та практиків агробізнесу. Деякі з них - Бородіна О., Я. Гадзало, Добрунік Т., Лузан Ю., Кащена Н., Кузнєцова О., Мамчур В., Мостова А., Сабій І., Цигікал П. тощо. В загальному сенсі науковці єднаються в думці стосовно того, що стратегію відновлення агробізнесу треба формувати терміново, але впроваджувати її тільки після закінчення війни. Оскільки є не тільки небезпеки від розвитку війни, спричиненої росією на території України. Зростає й невизначеність від нових геополітичних чинників, зокрема ізраїльсько-палестинський конфлікт, котрі можуть вплинути обмежувальним чином на рішення щодо надання нам допомоги від країн партнерів.

Враховуючі суттєві невизначеності у зовнішньому світі та їх непередбачуваному впливі на розвиток українського агробізнесу, в представленій роботі акцент зроблено на спробі визначити стратегічні управлінські орієнтири. При яких функціонування сільськогосподарських підприємств за умов впливу кризових чинників потребує розроблення сценарних планів ефективного відтворення їх діяльності в повоєнному відновленні. При цьому стійкої траєкторії розвитку агробізнесу можливо досягти шляхом формування напрямів протидії кризі за рахунок стратегічного аналізу й планів.

Наукова новизна результатів досліджень полягає у розробленні для конкретного сільськогосподарського підприємства стратегічної програми реагування на виклики війни, та ризик орієнтованих напрямів його стратегічного повоєнного менеджменту.

Мета кваліфікаційної роботи: визначити та обґрунтувати економічну доречність відновлювальних процедур стратегічного менеджменту виробничо-господарської діяльності приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» з урахуванням викликів війни.

Завдання для виконання окресленої цілі кваліфікаційної роботи:

1) Розглянути та узагальнити наукові точки зору щодо стратегічних орієнтацій менеджменту сільськогосподарських підприємств під тиском фактичної та пост воєнної кризи.

2) Окреслити результати здійсненого економічного аналізу виробничого, стратегічного управління приватним підприємством в роки кризи.

3) Рекомендувати аграрному виробництву приватного підприємства стратегії трансформацій щодо стабілізаційного відновлення його діяльності в довгостроковому напрямку.

Об'єкт дослідження: процеси стратегічного аграрного менеджменту з орієнтацією на реабілітацію роботи приватного підприємства в умовах кризи.

Предмет дослідження: вивчення закономірностей менеджерського, економічного характеру, котрі знаходяться в площині вироблення стратегій сучасного та повоєнного відновлення сільськогосподарського виробництва приватного підприємства.

Практичне значення: рекомендації стратегічного характеру у менеджменті приватного підприємства за рахунок розроблених виробничих рішень, котрі дозволять отримати підвищення економічних показників його роботи в повоєнній перспективі зокрема.

Методи дослідження: статистичний - аналітичне вирівнювання показників, аналітичне вирівнювання рядів динаміки, кореляційно-регресійний аналіз;

стратегічне планування, PESTEC, BCG, SWOT-аналіз, проектування, екстраполяція, метод математичної оптимізації.

Джерела інформації: річні, квартальні форми звітів, документи регламентаційного, організаційного та розпорядчого характеру, угоди, контракти, договори.

Апробація наукових проведених досліджень відбулася шляхом публічної участі у конференції, про що є фактична публікація у збірнику тез доповідей. Так, прийнято участь у II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» Дніпровського державного аграрно-економічного університету. В результаті чого опубліковано тези доповідей по наступній темі «Структура ресурсного потенціалу підприємства».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ, КОТРІ ФУНКЦІОНУЮТЬ ПІД ВПЛИВОМ КРИЗИ

1.1. Характеристика потенціалу стратегічного менеджменту аграрного підприємства

На сьогодні здатність до виживання стає стратегічним орієнтиром багатьох підприємств, в тому числі і аграрної сфери. Останні три роки стали значним викликом і випробуванням для менеджерів підприємств різних організаційно-правових форм. Негативні впливи почали формуватися з моменту пандемії та досягли свого піку під час війни. Що, з одного боку дозволило тверезо оцінити стан та перспективи діяльності підприємств, а з іншого – допомогли визначитися з баластами. Оскільки результати роботи підприємств вкладаються в загальні стратегії розвитку регіону, країни в цілому, то потрібно розробляти довгостроковий план на підставі визначення потенційних можливостей.

Вчені, котрі виконують наукові дослідження в сфері стратегічного управління мають дещо різні бачення щодо змісту даної категорії. Так, І. Ансофф здебільшого бачить стратегічний менеджмент як «вид діяльності, котрий зв'язаний з підтримкою відносин підприємства з середовищем, а внутрішні можливості узгоджуються з ним» [9, с. 78]. При цьому Киш Л.М. трактує стратегічне управління як «полу доповнення до функційної діяльності управління підприємством за умов невизначеності при розв'язанні конкретних питань» [27, с. 108].

Однак такі вчені, як Харченко Т.М. вбачає в змісті стратегічного управління більше процес, ніж вид управлінської діяльності [53]. Бутко М.П. зауважує, що це «процес ухвалення й запровадження рішень стратегічного спрямування шляхом планування, на базі наявних ресурсів при узгодженні з зовнішніми та внутрішніми ситуаціями» [9, с. 78]. Між тим Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М. вбачає в змісті

даної категорії «процес, що дозволяє встановити стратегічного характеру вектори, за котрими може розвиватися підприємством» [11, с. 112].

Разом із зазначеними науковими поглядами, низка вчених все ж таки схиляються до думки, що стратегічний менеджмент уособлює собою систему. Зокрема – вчені стверджують, що дана категорія рахується як «система керування, котра стоїть на стратегічному плануванні із узгодженням операційних та стратегічних рішень» [16, 22].

Варто зазначити, що кожне з трактувань поняття стратегічного менеджменту слід верифікувати відповідно до визначених ситуацій та практичних умов. Для того, щоб підприємства мали успіх в своєму розвитку треба в стратегії управління передбачати взаємозв'язок між окремими елементами.

- 1) встановлення фактичної мети за сферами діяльності;
- 2) встановлення відповідних завдань;
- 3) розробка відповідних планів для виконання завдань;
- 4) проведення аналізу за сферами діяльності;
- 5) формування якісної комунікації;
- 6) розробка форм зацікавленості в трудових результатах;
- 7) формування контролю, оцінювання за сферами діяльності згідно стратегії;
- 8) розв'язання рішень щодо впровадження напрямів концептуального розвитку підприємств.

Автори загалом зазначають, що результативність планів залежить від вміння якісно охопити питання по аналізу оточення підприємства, та його внутрішньому стану [20, 23]. Варто наголосити і на проблемах, котрі можуть виникати під час запровадження стратегічних моделей розвитку підприємств [4, с. 8]. Зокрема відокремлюють причини загального характеру та специфічного. Так – загальні проблеми можуть стосуватися низки факторів. Охоплення «методичного інструментарію стратегічного управління, потреба у необхідних кадрах, рівень інфраструктури, відсутність довгострокового бачення, невідповідність організаційних структур до зовнішніх викликів».

Спільні проблеми стосуються недосконалості передбачуваності факторів війни, тому такі впливи важко прогнозовані та надають великого негативного тиску на формування стратегії. Якщо розглядати специфічні проблеми запровадження системи довгострокового управління роботою підприємства, то варто зазначити про недосконалість правових, політичних важелів впливу. Зокрема – недосконалість майнових, земельних відносин, складнощі управління сезонними працівниками, вплив погодних умов, об'єднання соціально-економічних аспектів, стратегічне позиціонування в обставинах продовольчої безпеки.

Крім зазначених проблемних аспектів коли впроваджуються стратегії до діяльності підприємств, є і окремі особливості, зокрема по функціонуванню сільськогосподарського виробництва. Наразі актуальним стає перегляд організаційних структур відповідно до виробничої оптимізованої програми, моніторинг бази ресурсів, впровадження нових адаптаційних під діяльність технологій виробництва, методів управління. Особливої уваги слід приділяти вмотивованості керівників сільськогосподарських компаній щодо пристосування до негативних змін в оточенні аграрного підприємства [13]. Отже спроможність підприємства багато в чому залежить від визначеної ймовірності менеджера швидко та адекватно реагувати на виклики. Проблеми маркетингової діяльності та управління даним аспектом вимагає від керівників формувати на старті оптимальні канали реалізації аграрної продукції [3]. При цьому частіше за все раціональними є вибори працювати під замовлення або використовувати найбільш адаптовані гібриди/сорти відповідних культур у рослинництві.

Отже стратегічне управління окремими підприємствами дозволяє забезпечити у певний спосіб більш адаптоване під кризу виживання, оскільки в стратегію включаються фактори ризику, формуються напрями протистояння ним.

Назрілі проблеми запровадження комплексу стратегічного управління до діяльності аграрних компаній, на думку вчених, повинні розв'язуватися завдяки аналізу та управління потенційними можливостями обраної стратегії. До елементів потенціалу стратегічного менеджменту агропідприємства відносяться,

за думкою вчених, відносяться аспекти стратегічної позиції, управлінської компетентності, рівень знань, адаптивність (табл. 1.1.) [15, с. 187].



Рис. 1.1. – Складові потенціалу стратегічного менеджменту аграрного підприємства

Складено за джерелами [2, 15, 53].

Відповідно до систематизації, наданої на рисунку 1.1., встановлено, що стратегічна позиція аграрного підприємства в кризових умовах повинна ґрунтуватися на сформованих аспектах. Отже до них відносяться досягнутий рівень іміджу, ділової репутації, зайнятій позиції на ринковому сегменті, наявній соціальній відповідальності, особливо в часи війни. Позиція аграрного підприємства в свою чергу засновується на доречній кваліфікованій управлінській компетентності менеджера. Також корелюється з його здатностями до розробки, введення в дію рішень на базі стратегічних перспективних знань в сфері частіше за все саме виробничих технологій агробізнесу. Тобто управлінська

компетентність повинна розглядатися як можливість оптимального забезпечення всіх аспектів сільськогосподарського виробництва з одночасною адаптацією до змін різного рівня. При цьому частіше за все підлягають змінам саме організаційні структури, виробничі програми галузі тваринництва й рослинництва, а також проекти переробної галузі.

Науковці зазначають, що коли починається створення стратегічної моделі управління системою витрат аграрного підприємства треба охоплювати аналізом такі групи.

1) Витрати на технологію – інновації у виробничих, логістичних технологіях, оснащення виробництва сільськогосподарської продукції; знос фондів; наявність інфраструктури виробництва; власна база сировини; ресурсоємність аграрного виробництва.

2) Витрати на організацію – обсяг виробництва, вертикальна інтеграція, досвід виробництва аграрної продукції, підвищення кваліфікаційних знань працівників;

3) Витрати на фінансування та економічну діяльність – капіталомісткість процесів виробництва, ціни на ресурсну базу, вартість як залученого, так і власного капіталу.

Наразі під час процесу створення стратегічної моделі діяльності аграрного підприємства доцільно аналізувати чинники, що формують вплив на динаміку й обсяг витрат для здійснення роботи. Так, Проданчук М.А. зауважує на розділенні витрат щодо виробництва сільськогосподарської продукції [43]. Зокрема:

1. Кошти, що формують виробничі стратегічного характеру витрати в аграрному підприємстві.

- загальна виробнича потужність за галузями та видами діяльності;
- кошти, що формують виробничу програму аграрного підприємства;
- кошти, котрі охоплюють глибину виробництва сільськогосподарської продукції;
- кошти на організацію виробництва сільськогосподарської продукції;
- кошти на якість виробництва сільськогосподарської продукції;

- кошти, що йдуть на потенційну зайнятість аграрного підприємства.

2. Кошти, котрі відносяться до поза виробничих стратегічного характеру витрат.

- кошти на реалізацію сільськогосподарської продукції;

- кошти щодо капіталовкладення до процесів виробництва агропродукції;

- кошти на наукові дослідження та подальший розвиток процесів виробництва аграрної продукції.

Якщо керівники сільськогосподарських підприємств за умов кризи планують виробничу діяльність, котра буде більш ефективною, то потрібно розглядати впливи і з боку всього оточення. Наразі треба постійно моніторити соціальні, громадські, політичні, норми; нормативи привабливості галузі ефективного рослинництва та продуктивного тваринництва; резерви розвитку, виклики та перешкоди [47].

Також зазначено, що на обрання стратегії аграрного підприємства впливають завжди наявні активи, пасиви підприємства, виявити конкурентні вектори; особисті та загальні цінності, корпоративна культура. Отже аналіз стратегічно важливих витрат дозволяє оцінити правильність рішення щодо покращення господарської роботи підрозділів та всього підприємства. Сьогоднішні аспекти глобалізації диктують нові умови господарювання агробізнесу, відповідно з'являються й нові умови для ухвалення рішень, які повинні підлягати жорсткому аналізу, моніторингу, контролінгу.

Концепція формування стратегічної форми управління витратним механізмом агробізнесу передбачає отримання певних вигод від впровадження новітніх технологій, зокрема - точних, цифрових. Також декілька гілок цифровізації має охоплювати й управління бухгалтерським обліком – бухгалтерське моделювання, бухгалтерський інжиніринг. Запровадження стратегії управління сценаріями розвитку агробізнесу повинно знаходитись в межах контрольованої реальності за об'єктивними витратами.

Вчені окреслюють загальну тенденцію про те, що стратегічне управління завжди потребує суттєвих витрат [25]. Це стосується як ресурсної бази, так і

зусиль й часу. В кризових умовах аграрні підприємства змушені мінімізувати витрати і намагаються це робити шляхом недотримання вимог агротехнологічних технологій, забезпечення маркетингових, логістичних процесів. Такий підхід, згодом може викликати незворотні події і привести до втрати підприємства.

Розглянемо послідовність проектування стратегій з управління процесами маркетингу стосовно висновку щодо витрат, які звичайно йдуть на кожну операцію тощо.



Рис. 1.2. - Схема етапів розробки стратегій управління витратами на маркетингові процеси

Складено за джерелами [33, 40, 43].

Такими етапами можливо досягти оптимізації витрат на маркетинг, що позитивно вплине на результативність збутової політики підприємства. Водночас є фактори, котрі не можливо контролювати – наприклад це стосується ракетних атак та погодних умов, котрі можуть скластися незадовільним чином для росту сільськогосподарських культур. Бойові дії, зокрема, взагалі можуть привести до фізичного знищення активів аграрного підприємства. Тому ризики багатократно зростають в сучасних умовах і від цього стратегічне управління повинно ставати більш гнучким, щоб можливо було розробленими альтернативами розв'язати проблему.

1.2. Перспективи стратегічного зростання агробізнесу в повоєнні часи

Війна 2022 року напряду вплинула на прогресивне зростання цін на сировину, ресурси, а також деяких видів аграрної продукції, особливо на експорт. Водночас на внутрішньому ринку відбулися негативні зрушення, зменшилась ціна на зернову продукцію. Наприклад не було зібрано в планованих показниках кукурудзу, оскільки вона залишилась через погодні умови стояти в полі. Проблема експорту зерна стала карколомною для економіки нашої країни. Так як росія використовує зерно в якості зброї, та формує стратегію для глобального шантажу, - в односторонньому порядку блокувала Чорноморську зернову ініціативу [8]. Така позиція не дозволила отримати плановані показники доходів з продажів зерна.

Водночас нові маршрути продажу українського зерна запропонували такі країни як Хорватія, Литва, Туреччина [24]. При цьому слід зазначити, що продовжуються обстріли інфраструктури портів, кораблів, що перевозять збіжжя, тому не можливо передбачити на зараз всі збитки, завдані війною. При цьому розроблено багато ринкову та економетричну модель AGMEMOD, котра дозволяє оцінити перспективні варіанти дій агробізнесу за різних варіацій розвитку війни до 2030 року [44]. В даній моделі зроблено аналіз передбачуваних реакцій щодо зміни цін, факторів екзогенності, валютного курсу, тарифів на імпорт, ВВП тощо.

КСЕ Агроцентр також активно працює проводячи дослідження щодо впливу війни на аграрний ринок, формує превентивні форми підтримки агробізнесу, розробляє конкретні важелі протистояння кризі.

Для стабілізації ситуації в аграрному секторі країни, на думку вчених, потрібно брати до уваги проблематику ритмічного аграрного виробництва, проте фактори війни не дають досягти такої ритмічності. У зв'язку з цим стратегічний менеджмент сільськогосподарських підприємств буде передбачити корегування на зміни. Тому пропонується формувати реконструйований повоєнний комплекс управління підприємствами агросфери, де велику роль матимуть виробничі витрати та спеціалісти з оптимальним рівнем кваліфікованих й цифрових знань [25]. Наразі науковці вбачають побудову конструкції стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств шляхом вивчення ролі держави та стратегічного аналізу розвитку агровиробництва.

Під час повномасштабної війни уряд України запровадив низку заходів з метою підтримки аграрних підприємців (рис 1.3.).

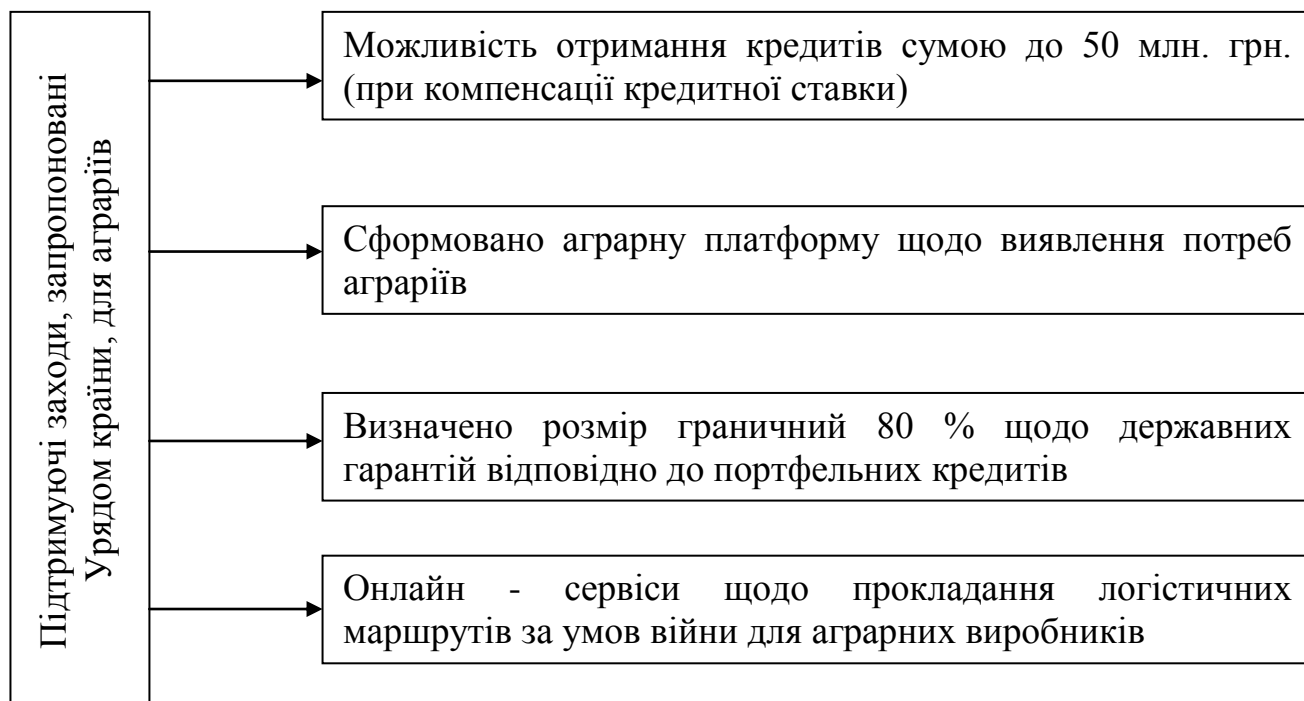


Рис. 1.3. – Комплекс заходів, запропонований Урядом України для підтримки агробізнесу під час війни

Складено за джерелами [1, 12, 25].

В той же час комплекс заходів, котрий надається Урядом повинен включати наявні можливості з одержання кредитів за наявності компенсації державою ставки за кредитами. Також це стосується формування аграрної платформи з з'ясування причин, котрі формують систему потреб аграріїв під впливом війни. Вже визначено граничне значення стосовно отримання портфельних кредитів та покриття їх 80 % державними дотаціями [42]. Актуальності будуть й надалі набувати цифрові сервіси з логістичного обслуговування постачальників, агровиробників, посередників, споживачів аграрної продукції.

Для реалізації стратегічного зростання агробізнесу в повоєнний період пропонується ряд інструмент фінансового забезпечення. Зокрема до них варто віднести – бюджетні дотації, податкове регулювання впровадження новацій, інноваційні ваучери, аграрні розписки, державно-приватне партнерство, страхування ризиків, венчурне фінансування (Рис. 1.4.).



Рис. 1.4. - Напрями фінансування впровадження стратегії інноваційного управління аграрними підприємствами

Складено за джерелами [18, 26, 31].

Вченими окреслено стратегічну переорієнтацію сільськогосподарських підприємств через вплив кризи, особливо аспектів війни. До пріоритетних стратегічно-орієнтованих напрямів налагодження роботи агробізнесу вчені відносять:

1) Оновлення аграрного наявного виробництва шляхом оптимізації процесів, введення новітніх агротехнологій, цифрових рішень. Також необхідно розробити та ввести в дію оновлені стандарти та норми відповідно до світових.

2) Відтворення аграрного виробництва завдяки ремонту або заміні виробничих потужностей, особливо для збереження як аграрної продукції, так і сировини, необхідних для виробництва ресурсів.

3) Налагодження виробничих процесів шляхом надання державою преференцій, дотацій, доплат, коштів.

4) Реабілітація земельних масивів, котрі пошкоджені через бойові дії шляхом розмінування, рекультивації, біологізації, вирощування покривних культур тощо.

5) Відтворення інфраструктури для експортних операцій, в тому числі диверсифікація логістики. Інвестування у покращення залізничного, автомобільного сполучення західного напрямку (вирішення питань ширини залізничних колій).

6) Довгострокові капіталовкладення в полегшеній формі для малого, середнього агробізнесу на підставі політичної волі держави враховуючи конкурентні переваги інших сфер економіки у порівнянні з сільським господарством.

7) збалансування галузей аграрного виробництва, переробки. Деякі вчені вважають, що перехід на тваринництво дасть переваги у збільшенні доданої вартості. Проте водночас виникнуть проблеми дорого вартісного характеру, оскільки потрібно буде вирішувати питання відповідності європейським стандартам якості щодо транспортування, умов забійних цехів, правил безпеки продуктів харчування.

8) налагодження адміністративного регіонального потенціалу країни щодо введення Інтегрованої системи менеджменту (зокрема, контролінгу сівозмін, донорське фінансування) [1].

Бойко В.В. та Зарічний М.Я. надають можливі інструменти стосовно підвищення конкурентного рівня підприємства саме в умовах воєнного стану [6]. Вчені вказують на систематичний моніторинг ресурсно-функціональних складових, котрі дозволяють сформувати захисний щит від дестабілізуючих впливів. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам потрібно відпрацьовувати високі адаптивні здатності до змін. Наразі головним лишається - сформувати стратегічну переорієнтацію на застосування підходів саме ситуативного ринкового управління, адекватно реагувати на постійно наростаючі загрози й виклики. Встановлено й негативні тенденції щодо нестабільності інституційно-правових основ роботи аграрних підприємств. Спостерігаються досить часті зміни у фіскальній державній політиці, було відмінено мораторій щодо перевірок підприємницької діяльності, держава діє не системно, є прогалини у реальній підтримці аграріїв.

Зазначимо, що допоки не буде сформовано паритетні партнерські відносини між агробізнесом і державою на всіх рівнях ієрархії, не можна буде стабілізувати розхитану ситуацію. В свою чергу така несприятлива тенденція робить не можливою конкурентне позиціонування на аграрному ринку в подальшій стратегії. Тому імплементація конкретних методик та важелів впливу є необхідною складовою відновлення всієї країни, а не тільки агробізнесу.

Доведено, що сприятливі законодавчі ініціативи мають стати базисом для розвитку агробізнесу, перш за все повинні бути зведені до мінімуму контрольні перевірки. Такий підхід дозволить аграрним підприємницьким структурам зменшити рівень трансакційних витрат під час аграрного виробництва та сприятиме активізації розвитку нових організаційно-правових форм агробізнесу. Наразі бюрократичні процедури мають бути полегшеними та спрощеними, що стане профілактикою девіантної поведінки аграрних підприємців.

Крім цього вчені звертають увагу на стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах [34]. Незважаючи на наявні дестабілізуючі фактори, іноземні партнери готові нам надавати кошти для відновлення агробізнесу зокрема. Створено більшою мірою позитивний імідж нашої держави, яка виборює право на незалежність. Разом з тим треба формувати й передумови для цього – зміцнювати правове поле шляхом розробки сприятливих умов нормативно-правового характеру для інвесторів. Водночас управлінські рішення мають бути виключно прозорими і підкорюватись верховенству права. Особливої уваги варто приділити розбудові інфраструктури на інноваційному підґрунті – мова йде про бізнес-інкубатори, кластери, екосистеми, індустриальні парки тощо. Треба запроваджувати механізм доцільного державного страхування аграрної діяльності, шукати нові способи залучати іноземні кошти задля розвитку агробізнесу. Потребує на увагу й партнерська співпраця в науковій площині з закордонними вченими та інституціями щодо спільного ведення наукових досліджень у сфері аграрного виробництва. Окреслені напрями та їх вдале впровадження може сформувати елементи довіри у іноземних інвесторів, що дозволить українському агробізнесу зробити потужний прорив в стратегічному розвитку.

1.3. Формування стратегічних орієнтирів менеджменту аграрних підприємств в повоєнних умовах

Підходи до створення стратегії функціонування аграрних підприємств за умови закінчення війни ґрунтуються на ймовірних сценаріях розвитку подій в Україні та в світі. Головними аспектами стратегічного менеджменту агробізнесу в повоєнні часи повинно бути підтримка аграрного підприємництва, введення інноваційно-інвестиційних інструментів до агротехнологічних заходів тощо. Водночас мають активно використовуватися методи прогнозу та моніторингу ситуації на ринку, аудиту ресурсного базису, окреслення конкретних конкурентних переваг за рахунок певної унікальності в управлінні процесами.

Для стратегії агробізнесу в повоєнні роки майже немає розроблених проєктів, вчені погоджуються у думці, що стратегічна модель полягатиме у відновленні виробничо-економічного функціонування аграрних підприємств. Так, Желуденко К.В. для підвищення конкурентоспроможність агробізнесу потрібно використовувати наступну систематизацію (рис. 1.5.) [22].

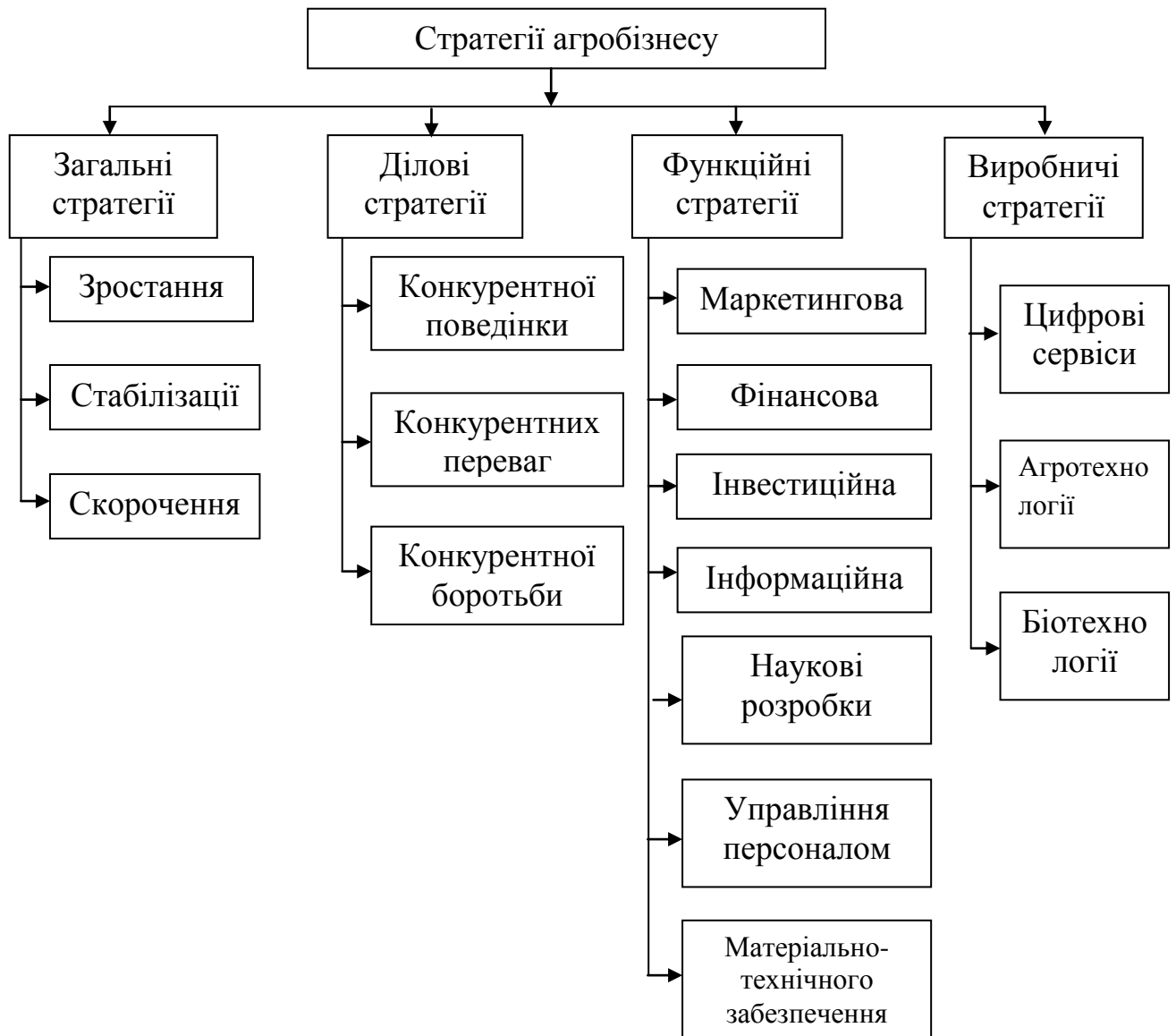


Рис. 1.5. Комплекс стратегій агробізнесу повоєнного періоду зі зміцнення конкурентної позиції

Джерело: складено за [16, 22,30].

З урахуванням представленого комплексу стратегічних орієнтирів агробізнесу у повоєнному періоді варто наголосити на тому, що мають бути збережені класичні класифікатори.

Проте в кожному з них з'являються нові напрями, пов'язані з обов'язковим введенням цифрових технологій, біологізації, екологізації, інвестування західних партнерів, стабілізаційних планів тощо. Вчені зазначають на невизначеності щодо фінансового забезпечення у вигляді державних дотацій та допомоги країн партнерів, оскільки висока турбулентність геополітики в світі. В свою чергу кожна класична стратегія буде мати власну підсистему планів та програм розвитку (рис. 1.6.)

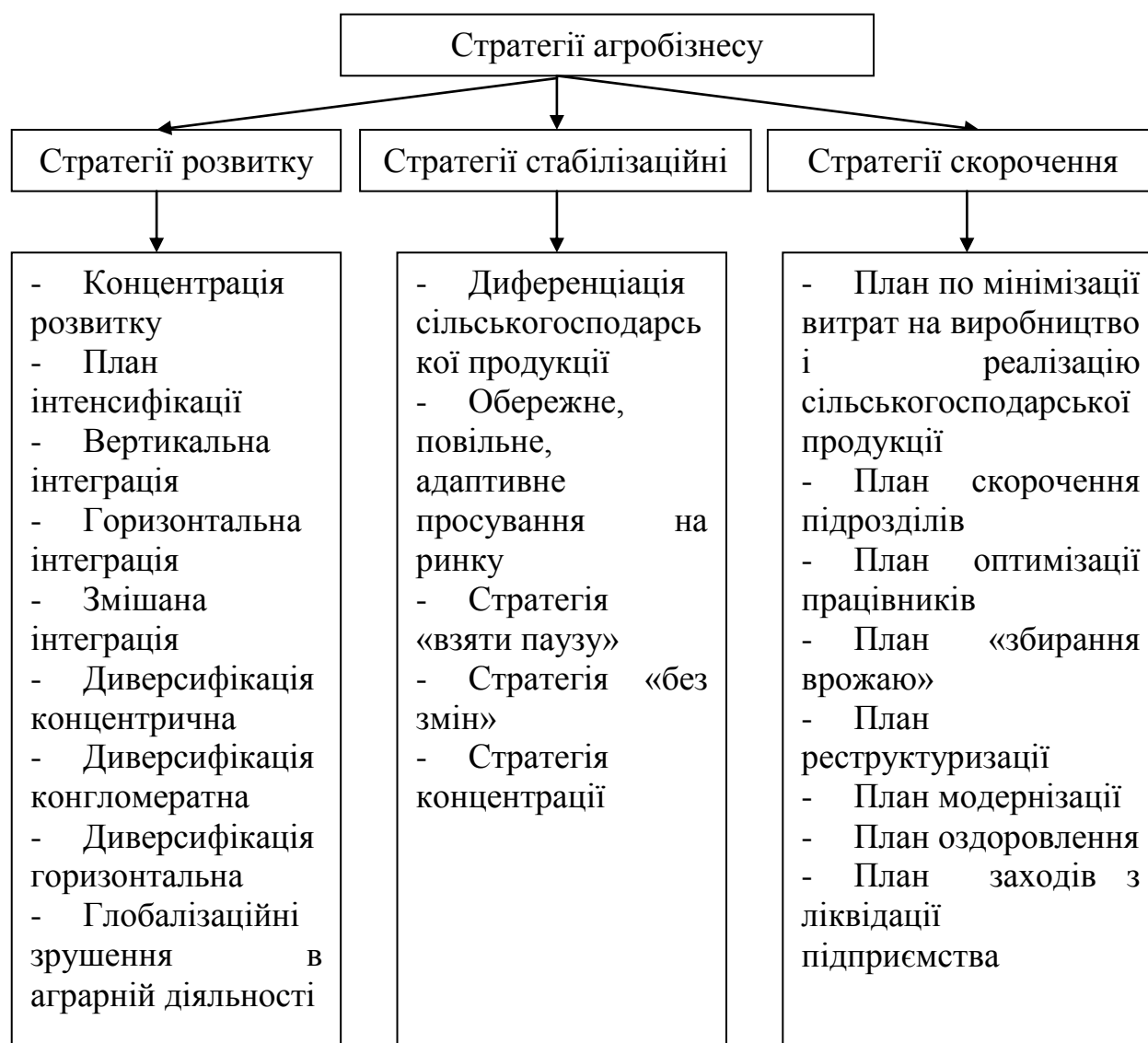


Рис. 1.6. Комплект регенераційних стратегій агробізнесу у повоєнні часи

Джерело: складено за [2, 16, 37].

Очікується, що реалізація стратегій може відбуватися шляхом розробки управлінських найбільш важливих рішень, впровадження операційних, функціональних планів, а також плани ділової активності. Велику увагу потрібно приділяти розвитку компетенцій сільськогосподарських працівників щодо трансформації аграрного виробництва, разом з отриманням цифрових знань. Так як ситуація на ринку постійно змінюється, то потрібно, щоб персонал швидко зміг адаптуватись та виконувати якісно свою роботу. Крім цього оскільки бізнес-процеси агробізнесу підлягають діджиталізації, то треба підвищувати компетенції в роботі з програмним забезпеченням, цифровими сервісами, датчиками тощо [37].

За умови вірного вибору стратегії аграрні компанії зможуть отримати певні переваги:

- 1) зниження втрат сільськогосподарської продукції;
- 2) підвищення якості за видами агропродукції;
- 3) баланс між галузями сільського господарства;
- 4) зростання темпів виробництва продукції, що виробляється в сільськогосподарському підприємстві;
- 5) поліпшення виробничого та технологічного базису агротоваровиробників;
- 6) зниження собівартості виробництва агропродукції.

Науковці зі стратегічного менеджменту погоджуються, що універсальної стратегії для агробізнесу не існує, кожна буде мати певні зміни та пристосування до викликів. Загалом під час обґрунтування обраного плану дій, керівництву сільськогосподарського підприємства доцільно зробити оцінку наявної конкурентної позиції та аналіз кон'юнктури й наскільки ефективно застосовано ресурси.

Водночас Христенко Л.М. та Ткаченко М.В. звертають увагу на специфіку в організації агробізнесу в період повоєнного відновлення та зауважують на необхідності використання проектних документів [56]. Зокрема – «Концепція стратегії повоєнного відновлення, розвитку України», котру запропонував

Національний інститут стратегічних досліджень, робочий проект «Нова аграрна політика». Також треба вивчати дослідницький проект «Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення», котрий запропонований ІСАР «Єднання». Який виконано Київським міжнародним інститутом соціології в межах проекту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України». Теж розробками стратегій агробізнесу повоєнного розвитку займаються Український незалежний центр політичних досліджень та Центр демократії та верховенства права та Агентства США з міжнародного розвитку [21].

Задля втримання позицій в повоєнні час агробізнесу рекомендовано формувати адекватне інформаційно-аналітичне супроводження процесів діяльності та використовувати стабілізаційні та протикризові заходи. До них варто віднести, на думку Бойко В.В. та Зарічного М.Я. певні процедури [6].

- Систематичний аналіз та безперервні моніторингові дії по оцінці ситуації, котра складається на цільових ринках;
- Формування системи важливих показників щодо оцінки структурно-функціональних складових діяльності підприємства за умов конкуренції;
- Ринкові дослідження, аутсорсинг;
- Створення комунікацій з агентами середовища у взаємному ефективному стилі;
- Застосування інтегрального й індикативного методів щодо оцінки конкурентної спроможності аграрного підприємства;
- Визначення фактичної конкурентної позиції на регіональному ринку.

Водночас в знаки даються і складні проблеми конкурентоспроможності у структурному забезпеченні аграрних підприємств. Спостерігається суттєве погіршення платоспроможності населення, зниження рівня ліквідності, зруйновано ланцюги логістики як ресурсів сировини, так і виробленої продукції, котра йде на продаж. Відбувається обмеженість в джерелах формування ресурсного базису, обмежено фонди державної підтримки, високі ризики макроекономічних факторів нестабільності, є дефіцит енергоресурсів тощо.

Виходячи з перелічених фактичних негараздів науковці зазначають на рекомендованих напрямках стратегічного менеджменту. Серед яких:

- 1) усунення бюрократичних перепон – інституціональні та правові способи вирішення проблем;
- 2) фіскальна реформа, котра буде за агровиробника і запропонує дисконти на податки;
- 3) активізація інвестиційної діяльності та привернення уваги до українського агробізнесу західних партнерів;
- 4) активізація маркетингових видів комунікації з контрагентами;
- 5) інтелектуальний капітал та його розвиток в системі менеджменту агробізнесу;
- 6) цифровізація процесів агробізнесу;
- 7) відтворення основних фондів аграрних підприємств;
- 8) інформаційно-аналітичні інструменти забезпечення конкурентоспроможності агробізнесу.

Все це дозволить сформуванню розширеного відновлення агробізнесу в повоєнні часи та дозволить скласти стратегічний план роботи аграрним підприємствам.

Останнім часом розвиваються й доктрини стратегічного розвитку агробізнесу, котрі ґрунтуються на принципах Green Deal [17]. Такі концептуальні напрямки, в цілому, пов'язані з переробкою сільськогосподарської продукції. Частіше за все при цьому аграрії намагаються об'єднатися в екосистеми та у такий спосіб здійснювати загальну переробку під однією маркою. Таким чином вдається стимулювати попит на продукцію та розвивати бізнес малого аграрного підприємництва. За таких умов аграріям простіше функціонувати на ринку, так логістичні, маркетингові процеси продажів, юридичного супроводу та інше можна робити в межах кооперативних рухів чи екосистем.

З метою додання назрілих проблем сучасності, викликаних як застарілими не вирішеними питаннями та породжених війною, пропонуються окремі стратегічні орієнтації. Узагальнюючи наукові підходи вчених складено орієнтовні

стратегічні тренди розвитку агробізнесу після закінчення війни, котрі дозволять українському агробізнесу покращити всі складові діяльності (рис. 1.7.).

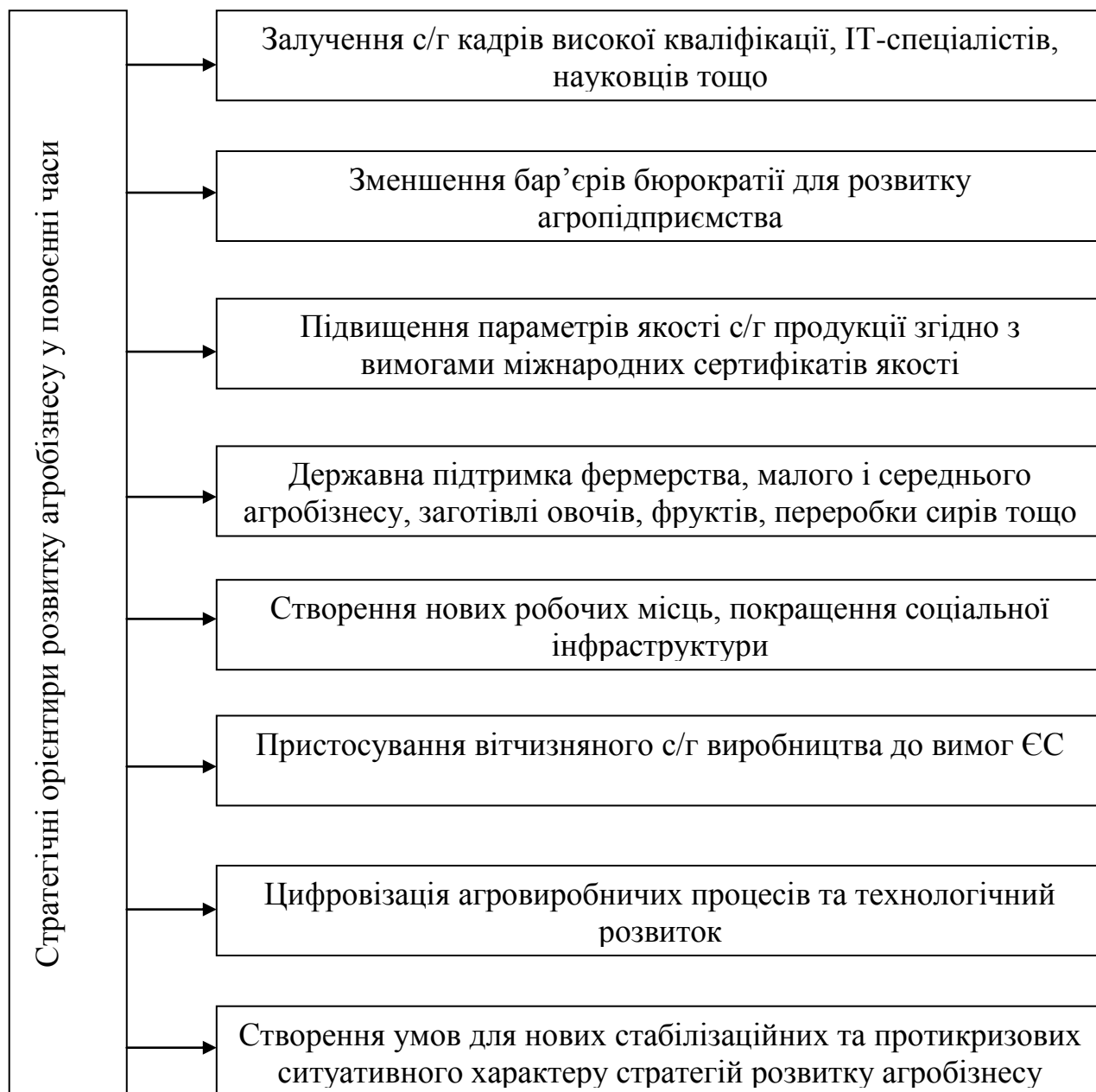


Рис. 1.7. Стратегічні орієнтири розвитку агробізнесу повоєнного періоду

Джерело: складено за [1, 7, 21].

Вчені зазначають, що відповідно до головних стратегічних орієнтирів варто приділяти увагу розвитку технологій, цифровізації процесів аграрного виробництва, адаптації виробництва до вимог міжнародних стандартів. Також треба вирішувати питання інвестування у розвиток агробізнесу, при чому не

тільки виробництва, але й переробки сільськогосподарської продукції. Окремо слід сприяти зменшенню бюрократизації і розробляти полегшені процедури для розвитку агробізнесу.

Більшість вчених погоджуються в тому, що для сталого розвитку українського агробізнесу у повоєнні часи треба залучати якнайбільше експертів з профільних та непрофільних напрямів. Зокрема - виробничих агротехнічних технологій, цифрових технологій, логістики, фінансування, обліку тощо. Відповідно до зональних та регіональних умов господарювання можливо формувати наскрізні критерії щодо зростаючого аграрного виробництва, це має підвищити ефективність прийнятої технології, що використовується в підприємстві.

Встановлено, що повоєнне відновлення агробізнесу неможливо без відновлення ґрунтів, особливо в напрямку його реанімації шляхом біологізації та екологізації. Підвищення ефективності традиційних технологій можливо лише шляхом діджиталізації його ланцюгів – це вимога сучасного світу, що дозволить забезпечити отримання відповідної якості сільськогосподарської продукції.

Задля підвищення ефективності за кліматичними та екологічними напрямками, вчені та експерти в тісному зв'язку розробляють цілі та належні плани, зокрема:

- Довгострокові цілі/плани – до 2050 року;
- Середньострокові цілі/плани до 2030 року.

Це дасть можливість в аграрному секторі досягти статусу вуглецевої нейтральності – NET ZERO на ранній стадії, також треба уточнювати критерії таксономії Європейського Союзу відповідно до агрокліматичних зон країни. Для цього треба теж залучувати експертів міжнародного рівня FAO, а також і інших міжнародних інституцій. Потрібно звернути увагу на формування правил диференціації сільськогосподарської продукції в контрактах продажу. Оскільки вони потребують єдиних кодів щодо рівня поля, елеваторів, кластерів, перевалок, портів з метою створення кількісної інформації щодо відвантаження відповідним рівнем транспорту. Для залучення капіталовкладень до аграрного сектору

потрібна проактивна комунікація, тому треба створювати конгломерати зацікавлених сторін, в тому числі з країн партнерів.

Загалом питання фінансування агросектору потрібно, як зауважують вчені, розглядати, з прикладних напрямів щодо трансформації ланцюгів постачальницьких мереж й розповсюдження стандартів банківської діяльності. Так до них відносяться такі ідеї.

1) капіталовкладення у трансформацію постачальницьких ланцюгів шляхом зобов'язань виробників сільськогосподарської продукції стосовно зростання об'ємів виробництва при скороченні вирубки лісів.

2) гравці ринку аграрної та сировинної продукції повинні мати універсальні банківські стандарти, що мати спільну звітну документацію.

Забезпечення достовірності даних в результаті здійснення сільськогосподарського виробництва повинна забезпечити система національної акредитації й верифікації, котру теж потрібно розробляти відповідно до міжнародних стандартів. На базі наведених рекомендацій на думку науковців з аграрного менеджменту, можливо створити передумови для сталого зростання агробізнесу України в повоєнних умовах.

Висновки до розділу 1

1. За результатами аналізу поглядів вчених на формування потенціалу стратегічного менеджменту агробізнесу зроблено висновок про необхідність врахування ситуації та факторів, що впливають на діяльність аграрних підприємств. Особливо важливим такий моніторинг є для ухвалення рішень в непередбачуваних та змінюваних умовах, а також використовуючи ситуативно-протикризовий підхід. Зазначено, що стратегічний потенціал аграрного підприємства, котре працює в умовах кризи, формується на підставі технологічної, управлінської, цифрової компетенції, йому притаманна організаційна гнучкість. Наразі стратегічна модель управління системою витрат, здійснених аграрним підприємством, повинна ґрунтуватися на достеменному аналізі операцій за технологіями, фінансами та організаційним процесом. Встановлено, що впровадження стратегії управління сценаріями розвитку агробізнесу має перебувати в межах контрольованої реальності за об'єктивними витратами.

2. Визначено, що за умов війни агробізнесу потрібно будувати адаптивні конструкції стратегічного менеджменту, розраховувати на державну допомогу, зокрема через країн партнерів та здійснювати корегування діяльності. Доведено актуальність створеної аграрної платформи з відновлення та реконструкції агробізнесу, в котрій накопичуються бізнес-ідеї для відтворення процесів аграрного виробництва. Зазначено, що задля утримання позицій агробізнесу та його стратегічного повоєнного зростання треба використовувати інструментальні методи дослідження фінансового, маркетингового, технологічного, логістичного, управлінського забезпечення.

3. До стратегічно-орієнтованих трендів налагодження роботи вітчизняного агробізнесу віднесено оновлення аграрного виробництва за рахунок оптимізованих рішень в технологіях, стандартах, нормативах. Важливості набуває державна допомога щодо втримання агробізнесу на рентабельному рівні, вирішення питань щодо інвестування. Зазначено на необхідності проведення

спеціальних заходів з відновлення земельних масивів на підставі використання наукових досліджень з біологізації, рекультивації, знезараження та розмінування.

4. Встановлено, що для відновлення агробізнесової діяльності потрібно використовувати можливі методики щодо підвищення конкурентного статусу, проводити регулярний моніторинг ресурсно-функціонального складу системи адаптивного менеджменту агропідприємств. Зроблено акцент на формування паритетних партнерських відносин між агробізнесом і державою за всіма рівнями ієрархії. Зазначено на доцільності зниження контрольного тиску бюрократичних процедур з боку державних інституцій на діяльність малого і середнього агробізнесу. Особливої уваги потрібно приділяти розбудові інноваційно-інвестиційної сільськогосподарської діяльності, зокрема наукове співробітництво, що дозволить зробити потужний прорив в стратегічному розвитку агробізнесу.

5. Узагальнено рекомендовані стратегічні орієнтири менеджменту аграрних підприємств в повоєнних умовах, котрі ґрунтуються на інноваційно-інвестиційних інструментах в агровиробництві, впровадженні новітніх технологій, зокрема точних, та прогнозних методах. Зроблено висновок про відсутність однієї універсальної стратегії діяльності агробізнесу в повоєнному розвитку. Між тим визначено, що деякі стратегії можуть застосовуватися відповідно ситуації, зокрема: протикризові, стабілізаційні стратегії, стратегії розвитку або скорочення.

6. Запропоновано використовувати доктрину стратегічного розвитку агробізнесу, котра ґрунтується на принципах Green Deal – декарбонізації економіки, енергоефективності шляхом використання альтернативних джерел енергії. Наріжною концепцією є і створення екосистем, кооперативних рухів, щоб покращити виробництво, переробку, логістику й маркетинг аграрної продукції. Задля впевненості у достовірності даних в результаті здійснення виробництва потрібно впроваджувати систему національної акредитації й верифікації, котру теж треба розробляти відповідно до міжнародних стандартів.

РОЗДІЛ 2.

ВИВЧЕННЯ ФАКТИЧНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОБІЗНЕС-ГАЗДА»

2.1. Організаційно-економічні умови роботи приватного підприємства

Проведення досліджень наукового характеру, представлені у кваліфікаційній роботі, відбувалося на базі наданих керівництвом приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» матеріалів. В результаті з'ясовано організаційні та економічні умови щодо стану господарювання даного підприємства та виявлено як сильні позиції, так й проблеми підприємства.

Підприємство володіє достатньою ресурсною базою на ринку знаходиться з 2005 року і протягом 18 років ефективно здійснює управління бізнес-процесами. Видом діяльності, в тому числі, є виробнича й реалізаційна діяльність в галузі рослинництва, що і ввійшло до сфери наукових інтересів. Досліджуване підприємство за локацією знаходиться в селі Волоське Дніпровського району Дніпропетровської області.

Комерційна діяльність відбувається відповідно до розроблених планів, котрі розробляються задля досягнення стратегічних, операційних, маркетингових та логістичних цілей. Крім зазначено варто наголосити, що виробнича діяльність диверсифікована оскільки крім напряму рослинництва є й діяльність, пов'язана з виробництвом та гуртовою торгівлею м'яса свійської птиці й кролів. Оскільки замовлення від керівництва підприємства щодо виконання кваліфікаційної роботи полягало у розробці програми стратегічному менеджменту рослинницької галузі, тому нахил було зроблено саме на цьому.

Аграрне виробництво, як встановлено, є розвинутим, так як кліматичні та ґрунтові умови повністю сприяють отриманню сільськогосподарської продукції в зростаючих натуральних й вартісних показниках. Варто наголосити на тому, що територія, де розташовані поля підприємства, характеризується наявністю звичайних чорноземів та приналежності до теплої агрокліматичної зони. Загалом

клімат Дніпропетровського регіону відносить до помірно-континентального, що дозволяє продуктивно проводити агробізнес. Вологи в ґрунті достатньо для формування сталої врожайності агрокультур. Є постійний сніговий покрив (10-15 см), котрий тримається до початку березня, що дозволяє ефективно розвиватися озимим культурам. Також село знаходиться правий берег річки Дніпро, до якої впадає річка Мокра Сура, що також формує достатнє волого забезпечення посівам. Про сталу ефективність менеджменту земельних ресурсів також свідчить й дотримання раціональної ротації культурних рослин, застосування наукових технологій вирощування та достатнього технічного забезпечення.

Село Волоське відноситься до складу Новоолександрівської сільської громади, що дозволяє отримувати і сільським мешканцям, і місцевому агробізнесу, зокрема підприємству, що досліджується, - певні привілеї. Так – є можливість одержання державної допомоги на відновлення в повоєнний період, так і зараз: у воєнний період. Варто зауважити на тому, що до пакету державної допомоги відносяться й грошові гранти від країн партнерів, які доцільно використовувати задля відтворення регіонального сільського господарства. Вдале місце розташування підприємства і стосовно формування логістичних ланцюгів поставок необхідної для агровиробництва сировини і матеріалів, так як за 27 км знаходиться обласний центр місто Дніпро.

Соціальна інфраструктура різноманітна, розвинутий зелений туризм, є етносадиба «Майорова хата», сплав на байдарках на острів «Стрільча Скеля», туристичні прогулянки по балках, екскурсія «Волоський шлях». Функціонує база відпочинку «Баракуда», на околицях села розташовані Буздиганові скелі, які представляють собою мальовничий колишній Новомиколаївський гранітний кар'єр. Пам'ятки села Волоське привертають увагу споживачів і до сільськогосподарської продукції приватного підприємства.

Від початку війни 2022 року в селі Волоське було відкрито шелтер для переселенців (вимушено переміщених осіб) з Харківської області, яким досліджуване приватне підприємство надає систематично допомогу. Також керівництво підприємства спрямовує частину продукції на фронт для військових

93-ої окремої механізованої бригади. Також виділяються кошти для відновлення пораним захисникам, що лікуються у військовому шпиталі міста Дніпро. Підприємство, діяльність якого досліджується, не залишається осторонь від потреб односельчан, що зміцнює його ділову репутацію та привертає увагу контрагентів.

Приватне підприємство володіє достатньою ресурсною базою, котра дозволяє вести виробного-господарську і комерційну діяльність ефективно. Щодо визначення економічно доречним чи є використання наявних земельних ресурсів необхідно визначити рівень їх інтенсивності (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Інтенсивні показники управлінських рішень щодо використання земельного банку приватного підприємства у динаміці

Показники	2018		2019		2020		2021		2022		2022 до 2018 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа землі	330	100	330	100	398	100	370	100	336	100	101,8
- в т.ч. площа угідь	326	98,8	328	99,4	390	129,1	364	98,4	320	95,2	98,2
- площа ріллі	326	98,8	328	99,4	390	129,1	364	98,4	320	95,2	98,2
Коефіцієнт освоєння землі	0,99	-	0,98	-	0,97	-	0,98	-	0,95	-	96,0
Коефіцієнт розораності	0,99	-	0,98	-	0,97	-	0,98	-	0,95	-	96,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	9	-	10	-	9	-	9	-	8	-	88,9
Землезабезпеченість	36,2		32,8		43,3		40,4		40,0		110,4

Земельний банк починаючи з початку дослідження 2018 року і фактично по 2022 рік мав тенденцію до незначного зростання на 6 га або 1,8 %. В той же час площа під аграрним виробництвом знизилася на 0,8 % або на 6 гектарів, аналогічна тенденція склалася і по ріллі. Встановлено, що на 2022 рік 16 гектарів відноситься до несільськогосподарських угідь – будівель та споруд, дороги та лісосмуги. В динаміці за роками виявлено зростання розораних земель

максимально до 390 гектарів або на 29,1 % у 2020 році. Проте з настанням кризи, обумовленою пандемією, а згодом війною, деякі з пайщиків припинили укладання угод на оренду землі. Оскільки площа сільськогосподарських земель та ріллі є ідентичною, то коефіцієнти освоєння й розораності протягом досліджуваного часу зменшились відповідно на 4,0 %. Цей факт обумовлений тим, що площу від рослинництва перенесли на потреби тваринницького напрямку. Визначено, що землезабезпеченість в підприємстві зросла на 10,4 %, що свідчить про те, що на одного працівника приходиться 40 гектарів аграрних угідь у 2022 році.

Виконаємо аналітичне дослідження щодо встановлення вартості фондів основних і оборотних та їх ефективності використання у приватному підприємстві періоду вичення (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Економічна ефективність управлінських рішень щодо використання фондів приватного підприємства

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022 рік до 2018 рік, %
Вартість основних фондів, тис. грн.	3184,1	3122,4	5376,4	5599,7	6845,2	215,0
Вартість оборотних фондів, тис. грн.	3969,2	4983,6	6289,1	7291,4	8429,0	212,4
Фондооснащеність, тис. грн.	976,8	951,9	1378,5	1538,4	2139,1	218,9
Фондо озброєність, тис. грн.	353,8	312,2	597,4	622,2	855,7	241,9
Фондовіддача, грн.	1439,4	1834,8	1171,3	1450,8	1487,4	103,4
Фондоємність, грн.	694,7	545,1	853,9	689,7	689,7	99,3
Вартість валової продукції, тис. грн.	4583	5729	6297	8120	9839	214,7
Норма прибутку, %	12,4	19,8	25,9	28,9	18,8	6,4

За отриманими показниками, що свідчать про доцільність управлінських рішень стосовно ефективності використання фондів. Встановлено, що оснащеність основними фондами у 2022 році зросла на 118,9 %, озброєність фондами збільшилася на 141,9 %. Таке зростання обумовлено суттєвим збільшенням середньорічної вартості основних фондів – на 115,0 %, а також вартості оборотних фондів – на 112,4 %. Останні п'ять років ознаменувалися закупівлею технічних агрегатів та запасних частин до сільськогосподарської техніки. Показник фондівдачі зріс на 3,4 %, фондомісткості закономірно знизився на 0,7 %. Визначено наскільки ефективно використовуються основні та оборотні фонди протягом періоду досліджень. Так, встановлено, що норма прибутку зросла на 6,4 відсоткових пункти, отже фонди в приватному підприємстві використовуються доцільно, оскільки завдяки правильному їх використанню отримується зростаючий прибуток.

Ефективність менеджменту працівників підприємства можливо визначити за кількістю виробленої продукції (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Трудові ресурси та стан їх використання в підприємстві

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. до 2018 р., %
Середньорічна кількість робітників, осіб	9	10	9	9	8	88,9
Відпрацювання всього, тис. люд.-год.	16,7	18,7	17,1	17,1	15,4	90,9
Відпрацювання одним середньорічним робітником, середнє за рік, люд.-год.	1869	1883	1897	1904	1911	102,2
Виробництво валової агропродукції на одного робітника, тис. грн.	509,2	572,9	699,7	902,2	1229,9	241,5
Виробництво валової агропродукції за 1 люд.-год., грн.	0,32	0,34	0,41	0,50	0,63	236,2

В результаті розрахунків основних показників, що свідчать про ефективність менеджменту персоналу в приватному підприємстві, встановлено, продуктивність праці в цілому підвищується. В розрахунку на одного робітника приходить виробленої аграрної продукції у 2022 році 1229,9 тис грн., що на 141,5 % більше ніж 2018 рік. Якщо розраховувати темп виробництва сільськогосподарської продукції за одну людину годину, то визначено теж зростання на 136,2 %. Кількість працівників в приватному підприємстві з часом знизилась на 1 робітника до 8 осіб у 2022 році. Крім постійних працівників в підприємство кожного сезону запрошують найманих, к котрими укладають трудові контракти і виплачують погодинну оплату праці. Встановлено - заробітна плата виплачується всім працівникам своєчасно, заборгованостей немає. Також є можливість використовувати переваги соціально-побутової інфраструктури села Волоське, тому працівники в цілому задоволені умовами роботи.

Динаміку товарної продукції, одержаної у 2022 році у приватному підприємстві, представлено на графіку рис.2.1.

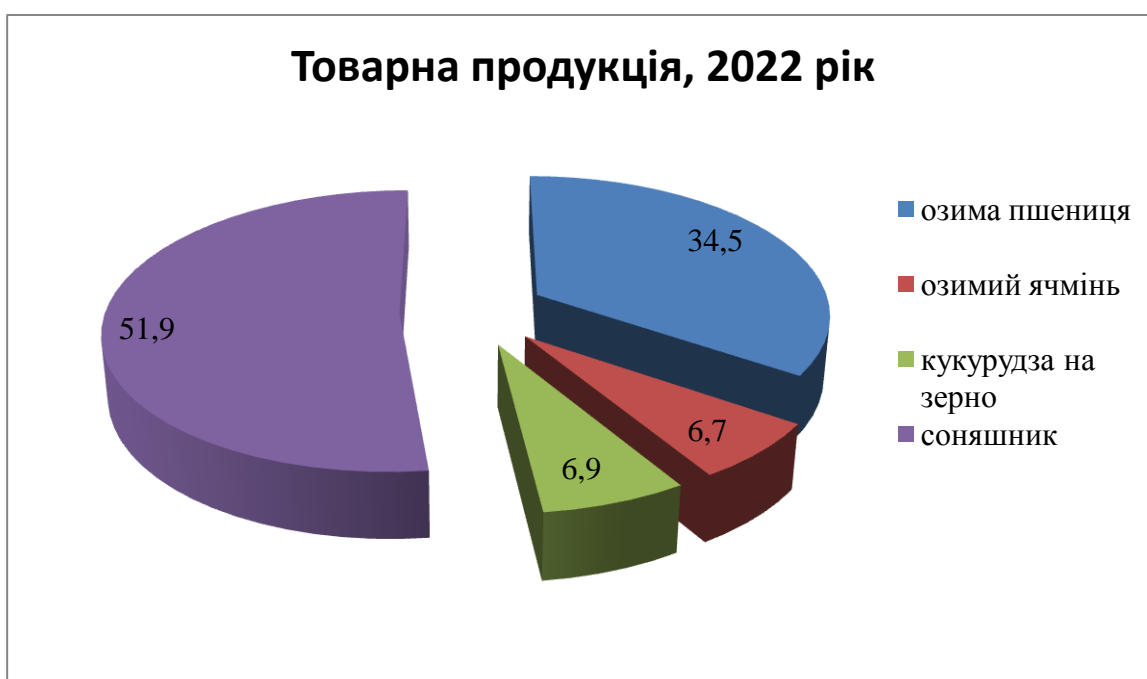


Рис. 2.1. Діаграма товарної продукції приватного підприємства, 2022 рік

Встановлено, що спеціалізація в підприємстві олійна, оскільки у 2022 році 51,9 % приходить на виробництво соняшнику, 48,1 % - належить зерновим культурам. В розрізі зернових культур найбільшу частку товарної продукції займає озима пшениця – 71,7 %, кукурудза на зерно – 14,4 %, ячмінь озимий – 13,9 %. Водночас в загальній структурі рослинницької продукції товарна продукція озимої пшениці, озимого ячменю, кукурудзи на зерно склали відповідно 34,5; 6, 7 та 6,9 %. Отже найбільшу кількість товарної продукції пшениці реалізовано у 2022 році з усієї групи зернових культур.

Структуризація товарної сільськогосподарської продукції у динаміці з 2018 по 2022 рік представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Структуризація показників товарної рослинницької продукції приватного підприємства у динаміці

Показники	2018		2019		2020		2021		2022		2022 до 2018 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Продукція рослинництва, тис. грн.	5263,2	100	7385,7	100	9669,8	99,2	11329	100	13339	100	253,4
- в т.ч. зернові культури	2309,1	43,9	3541,2	47,9	4086,7	42,3	5272,2	51,0	6410,1	48,1	277,6
з них:											
- озима пшениця	1214,9	52,6	2723,8	76,9	2915,9	71,4	3747,5	73,6	4595,9	34,5	378,3
- ячмінь ярий	78,3	3,4	46,3	1,4	-	-	-	-	-	-	-
- ячмінь озимий	476,7	20,6	320,5	9,1	459,5	11,2	759,1	13,2	890,5	6,7	186,8
- кукурудза на зерно	539,2	23,4	450,7	12,7	711,3	17,4	765,6	13,3	923,7	6,9	171,3
Соняшник	2954,1	56,1	3844,5	52,1	5583,1	57,7	6056,8	49,0	6928,5	51,9	234,5
Інші види продукції	-	-	-	-	-	-	82,3	0,8	-	-	-
Всього по господарству	5263,2	100	7385,7	100	9669,8	100	11411,3	100	13339	100	253,4

За даними таблиці 2.4. встановлено, що реалізаційний дохід у 2022 році у порівнянні зі стартовим роком досліджень зріс на 153,4 %. Найбільші грошові кошти отримано від зернових культур, сукупно цей показник зріс на 177,6 %,

дохід від олійних культур збільшився на 134,5 %. Між тим в групі олійних культур високий прибуток формується товарною продукцією соняшнику. Так, у 2022 році цей показник склав 6928,5 тис. грн., що на 3974,4 тис. грн. більше за аналогічний показник, отриманий у 2018 році. В цілому товарна продукція приватного підприємства забезпечує одержання сталого розвитку його економічної діяльності. Водночас виявлено й проблемні місця – ячмінь ярий було виведено з ротації сільськогосподарських культур у 2019 році через падіння грошової виручки, оскільки зросли виробничі витрати. Наразі виявлено відсутність у сівозміні бобових та покривних культур, котрі формують біологічну регенерацію земельних ресурсів.

Загальні фактичні показники, що визначають результативну роботу підприємства представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники результативності менеджерських рішень в підприємстві

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022 рік до 2018 рік, %
Вартість валової продукції рослинництва, тис. грн.	4583	5729	6297	8120	9839	214,7
Валовий дохід, тис. грн.	5263,2	7385,7	9752,1	11313,9	13338,6	253,4
Вироблено валової продукції на: - 100 га угідь, тис. грн.	1405,8	1746,6	1614,6	2230,8	3074,7	218,7
- 1 грн. основних фондів, грн.	1,44	1,83	1,17	1,45	1,44	100,0
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	509,2	572,9	699,7	902,2	1229,9	241,5
- одну люд.-год., грн.	272,5	304,2	368,8	473,9	643,6	236,2
Одержано на 100 га угідь, тис грн.: – товарної продукції.	1614,5	2251,7	2500,5	3108,2	4168,3	258,2
– прибутку, тис. грн.	272,1	491,7	927,3	1141,5	879,1	323,1
Рівень рентабельності, %	20,3	27,7	44,9	49,0	27,4	7,1

Аналітичні дослідження формування результативних показників операційної та стратегічної діяльності підприємства свідчать про ефективність менеджерських рішень про що свідчить економічна оцінка ефективності – зростання рівня рентабельності. Визначено, що результати виробничої діяльності вплинули на зростання валового доходу на 153,4 % більше за 2018 рік, водночас вартість валової продукції зросла на 114,7 %. За розрахунковим відношенням на 100 гектарів сільськогосподарських угідь було одержано й зростання товарної продукції на 158,2 %, прибутку – на 223,1%, рівня рентабельності – на 7,1 в.п.

Доцільність стратегії діяльності приватного підприємства протягом 2018-2022 представлена в динаміці його економічних показників (Табл.2.6.)

Таблиця 2.6

Результативність діяльності підприємства

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022 рік до 2018 рік, %
Грошова виручка, тис. грн.	5263,2	7385,7	9752,1	11313,9	13338,6	253,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4376,2	5782,8	6729,1	7592,5	10472,7	239,3
Прибуток, тис. грн.	887	1602,9	3023	3721,4	2865,9	323,1
Рівень рентабельності, %	20,3	27,7	44,9	49,0	27,4	7,1

Встановлено, що грошова виручка у 2022 році збільшилася порівняно з 2018 роком на 153,4 % або на 8075,4 тис. грн., собівартість зросла на 139,3 %. У зв'язку з чим прибуток підприємства вдалося збільшити більше ніж у 2 рази. Так у 2022 році даний показник зріс на 1978,9 тис грн. ніж у 2018 році. Зазначено, що рівень рентабельності за роками був різноманітним, наприклад у 2020 році та 2021 році він сягнув позначок 44,9 та 49,0 відсоткових пункти. Протягом останніх років

досліджень окупність вкладених коштів у аграрне виробництво зростала і у 2022 році становила 27,4 відсоткових пункти не зважаючи на воєнні умови господарювання. Таким чином менеджерські рішення за операційною діяльністю приватного підприємства виявилися успішними, оскільки дохід від реалізованої продукції зростав більшими темпами за виробничі витрати.

2.2. Оцінювання та моніторинг результативності фактичного стратегічного менеджменту базового підприємства

З метою проведення моніторингу фактичних складових зовнішньої підсистеми стратегічного менеджменту базового підприємства, скористаємося методичними засадами PESTEcL-аналізу (Рис. 2.2.).

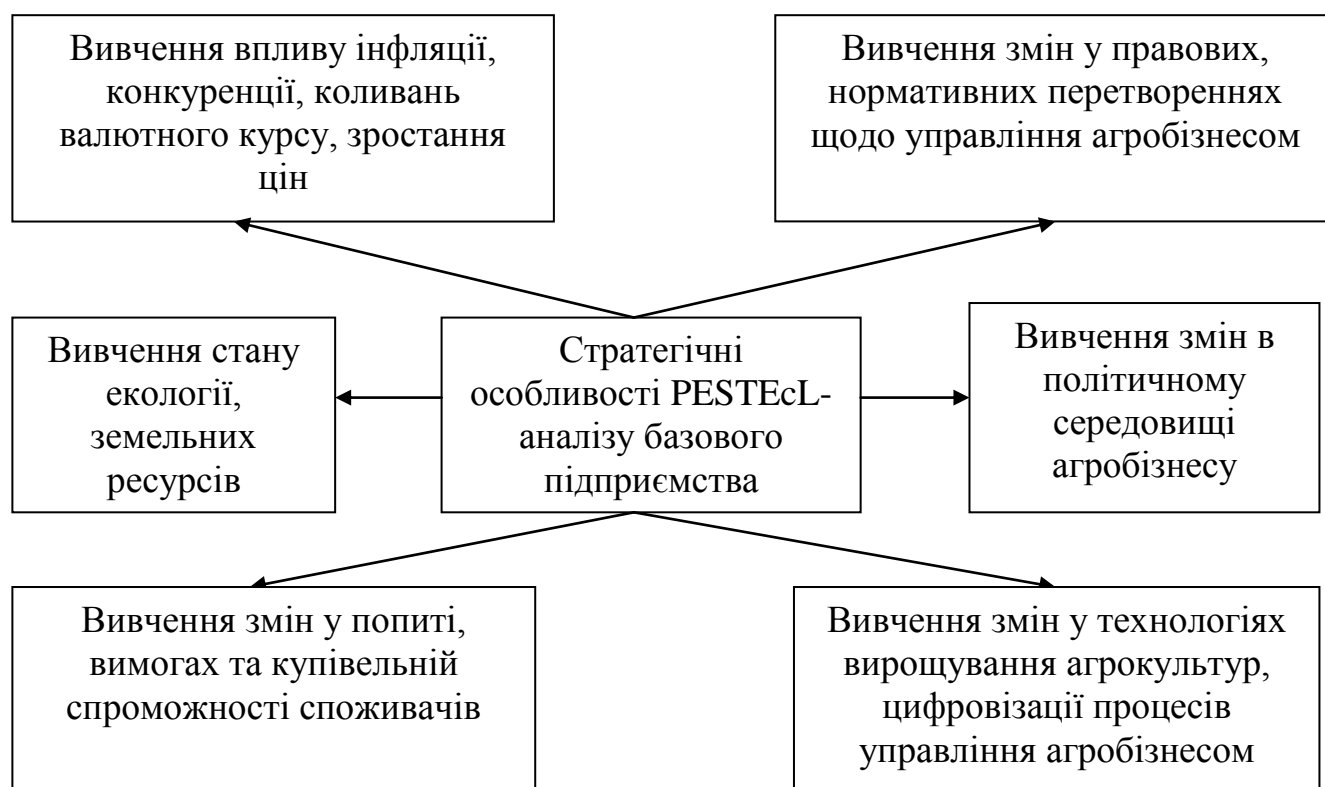


Рис. 2.2. – Стратегічні особливості PESTEcL-аналізу приватного підприємства

Джерело: власна розробка. на підставі[17]

Дослідженнями методики PESTEC_L визначено, що в приватному підприємстві до стратегічних особливостей, котрі вивчалися протягом останнього періоду з початку повномасштабної війни відносяться впливи 6 чинників.

ЧП 1. - реагування менеджменту підприємства на політичні процеси, що відбуваються в країні і впливають на агробізнес, зокрема, фактор війни;

ЧЕ 2. - реагування менеджменту підприємства на економічні процеси, що відбуваються в країні і впливають на агробізнес;

ЧЕК 3. - реагування менеджменту підприємства на зміну екологічного стану регіону діяльності агробізнесу;

ЧС 4. - реагування менеджменту підприємства на соціальні процеси, що відбуваються в країні і впливають на агробізнес;

ЧТ 5. - реагування менеджменту підприємства на появу нових технологій виробництва агропродукції та суцільні процеси цифровізації агробізнесу. При цьому аналіз виконується як в світовому масштабі, так і в рамках країни й регіону діяльності агробізнесу;

ЧПН 6. - реагування менеджменту підприємства на зміни у правових, нормативних перетвореннях щодо управління агробізнесом, що відбуваються в країні та регіоні його діяльності.

Шкала оцінювання впливу набутих факторних подій відповідно методики PESTEC_L для приватного підприємства:

1 бал – загрозливий вплив не визначено;

2 бали – вплив вважається несуттєвим, проте враховується для досягнення цілей підприємства;

3 бали – вплив вважається значним на агровиробничу діяльність підприємства;

4 бали – вплив вважається настільки суттєвим, що може створити небезпеку для подальшого існування підприємства.

ЧП 1. – присвоєно фактичну оцінку 3 бали.

Встановлено, що чинник політичного впливу на результативність базового агробізнесу дозволяє в перспективі залучити необхідні капіталовкладення для

розвитку та імплантацію до європейської агробізнесової спільноти. Варто наголосити й на негативному впливі на стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства й невизначеності глобального політичного заходу, що позначилося на шокових подіях на ринку аграрної продукції. Виникли суттєві проблеми з експортом українського зерна, почалися перебої у постачанні сировини, ресурсів для сільськогосподарського виробництва. Розголосу набуто й факт виявлених лабораторіями ЄС в українській пшениці, що була експортована, залишків забороненого пестициду. Зазначені негаразди доводять необхідність політичного переосмислення підходів до національних критеріїв якості агрономічної й економічної сталості, встановлених за специфікою галузей й агроклімату характерного нашій країні. За умови перегляду політичних підходів до цінності агробізнесу можливо розраховувати на цілком осяжні перспективи конструктивної взаємодії української аграрної сфери зі світовими гравцями ринку. Звідси можливо очікувати на пряму зацікавленість стратегічних іноземних партнерів в цільових капіталовкладеннях до вітчизняного агробізнесу. Отже політичні реформи повинні працювати на розвиток українського агропромислового сектору економіки.

ЧЕ 2. – присвоєно фактичну оцінку 3 бали. Під час вивчення економічних процесів, котрі відбуваються в країні зроблено висновок про тотальну кризу та залежність від іноземних інвестицій, оскільки нарощування виробництва йде повільними темпами. Через масштабні руйнування сільськогосподарських об'єктів, спричинені російською збройною агресією, прослідковується падіння показників валового виробництва сільськогосподарської продукції. Фактично втрачено суттєву частину посівних площ у Донецькій, Луганській, Херсонській і частинах Одеської і Запорізької областей, що формують значний обсяг зернового, олійного поясу забезпечення країни. Недоотримання аграрної продукції вже позначилось негативно на валовому продукті країни. Оскільки головною задачею агробізнесу є повна забезпеченість продовольством населення, то стратегічно важливим є перегляд національних програм з відновлення аграрного сектору на тих територіях, що не зазнали наслідків бойових дій. Незадовільним залишається

факт не врегулювання тиску інфляції та зміни курсу валюти, а також цін на ресурсне забезпечення агровиробничого процесу. Головними викликами економічного характеру є:

- Різке коливання ціни на сільськогосподарську продукцію;
- Труднощі збуту агропродукції через перекриття портів та втрату посередників, зернотрейдерів, в тому числі фізичну;
- Логістичні складнощі через посилення вимог пов'язані спочатку з пандемією і зараз з війною та обмеженнями росією морських шляхів, в тому числі блокування зернового коридору;
- Стрімке зниження обсягів реалізації сільськогосподарської продукції;
- Обмеження надання фінансів для розвитку агробізнесу, оскільки 80% коштів бюджету області спрямовано на оборонну галузь, що є надважливим для перемоги України. У зв'язку з цим потрібно шукати допомоги у країн, котрі є партнерами і готові вкладати кошти в розвиток українського аграрного сектору задля синергійного ефекту забезпечення світового продовольства. Агротоваровиробникам потрібно цінувати високий агробіологічний і природний потенціал земельних ресурсів та екосистеми України, щоб укладати конструктивні договори з партнерами.

Отже потребує на розробку універсальна критеріальна інтерпретація типування аграрних підприємств за агрономічними практиками та регіонами ведення агробізнесу, щоб можливо було здійснювати економічне нарощення аграрної сфери.

ЧЕК 3. – присвоєно фактичну оцінку 3 бали. Моніторинг різкої зміни статусу екологічного стану Дніпропетровського регіону природокористування свідчить про прямий негативний вплив сучасних факторів війни шляхом за діяння шкоди ракетними обстрілами тощо. Відбувається забруднення земельних ресурсів та навколишнього середовища шкідливими хімічними сполуками, залишками палива, уламками снарядів, техніки тощо. Відповідно треба здійснювати екологічний менеджмент діяльності агробізнесу з тим, щоб відтворювати ресурси для сталого сільськогосподарського виробництва, оскільки якість продукції має

відповідати міжнародним сертифікатам. Водночас залишаються застарілими й досі не вирішеними проблеми кліматичних змін та промислової екологічної забрудненості регіону. Вказані фактори також негативно впливають на якість виробленої продукції та стан здоров'я покупців. Таким чином потрібно визначити роль аграрного сектору в пріоритетності отримання державної цільової допомоги на вирішення національної проблеми кліматичних змін. Тому в період повоєнного відновлення регіону нахил повинен бути зробленим на трансформацію екологічного становища. Досягти цілі можливо шляхом впровадження зеленої економіки, рекультивації, органічного та адаптивного сільськогосподарського виробництва, використання біологічних систем та цифрових програм. Особливої уваги потребує низько вуглецевий розвиток аграрної економіки, програми водневої енергетики, декарбонізації економіки, цифровий моніторинг та управління парниковими викидами до атмосфери.

ЧТ 5. – присвоєно фактичну оцінку 3 бали. Досліджено необхідність реагування менеджменту підприємства на появу нових технологій виробництва агропродукції та суцільні процеси цифровізації агробізнесу. Встановлено, що за рахунок впровадження регенеративного сільського господарства, як повоєнної концепції можливо досягти збереження та нарощення продуктивності, біологічного різноманіття, вологи у ґрунті в стратегічній перспективі. При цьому доречно використовувати:

- Урізноманітненні форми та структури сівозмін;
- Точне землеробство та встановлення програмних продуктів на сфері управління підприємством такі як – логістика, маркетингові системи збуту, управління товарною політикою, кадровий менеджмент, фінансові-економічні процеси. Формування цифрового паспорту аграрного виробництва підприємства;
- Використання сидеральних, покривних культур, нішевих культур, котрі дозволяють біологічним чином відновити якісні параметри ґрунту стабілізацією азоту. Також стає можливим швидкими темпами наростити економічну ефективність з відповідними показниками якості продукції;

- Pop-up технологія аграрного виробництва;
- Біологічні регулятори росту культурних рослин;
- Внесення рідких добрив агродронами локальним способом;
- Мікробіологічні препарати та мінеральні добрива локально-стрічковим внесенням;
- Сценарне моделювання повоєнного відновлення ґрунту диференційованими адаптивними технологіями;
- Система скороченої, оптимізованої технології обробітку ґрунту.

ЧС 4. – присвоєно фактичну оцінку 3 бали. Сформовано соціальний погляд на формування власної бізнес-моделі аграрного підприємства, оскільки з адаптивного реагування менеджменту підприємства на соціальні процеси можливо корегувати маркетингову, логістичну стратегію виробничої діяльності. Встановлено, що сільське господарство здійснює суттєвий вплив на соціально-економічну сферу життя в сільській місцевості. Визначено ланцюгову соціальну реакцію незадовільного характеру на соціальні домінанти – плинність кадрів та їх відтік за кордон, вплив мобілізації. Окремої уваги набувають фактори безпеки на аграрному виробництві, високі ризики для життя через бойові дії – влучання ракет, уламків снарядів, замінування полів. Відсутність навченого персоналу цифровим навичкам та роботі з автоматизованою діджитальною сільськогосподарською технікою. Зруйнований психологічний стан рівноваги працівників

ЧПН 6. – присвоєно фактичну оцінку 3 бали. Встановлено критерії реагування менеджменту підприємства на зміни у правових, нормативних перетвореннях щодо управління агробізнесом, що відбуваються в країні та регіоні його діяльності. До критеріїв віднесено:

- Нововведення до законодавчої бази з управління агропромисловим комплексом, в тому числі малим агробізнесом;
- Зміни у податковому регулюванні та тиск для аграріїв;
- Невідпрацьовані юридичні норми та нормативи експорту сільськогосподарської продукції згідно міжнародних, європейських вимог стосовно якості аграрної продукції тощо.

- Обмеженість правових гарантій для аграріїв щодо управління власним земельним банком.

Таблиця 2.7

Стратегічні орієнтири за чинниками PESTEcL - аналізу

№ з/п	Система чинників	Чинник/оцінка /вага/середня зважена оцінка	Характеристика
1	ЧП Політичні (P) за PESTEcL	1. Державне регулювання агробізнесу - 3 бали/0,2	Планування реагування менеджменту підприємства на політичні процеси, що відбуваються в країні і впливають на розвиток агробізнесу, - фактор війни; Державні програми з реконструкції агробізнесу, декарбонізації, зеленої економіки
2	ЧЕ Економічні (E) за PESTEcL	2. Оптимізація виробництва, каналів збуту, постачання - 3 бали/0,2	Планування реагування менеджменту підприємства на економічні процеси в країні і впливають на агробізнес Раціоналізація регенеративних заходів з використання ресурсної бази
3	ЧЕК Екологічні (Ec) за PESTEcL	3. Відтворення навколишнього середовища - 3 бали/0,1	Планування реагування менеджменту підприємства на зміну екологічного стану регіону діяльності агробізнесу; Бізнес-модель розвитку альтернативних видів енергетики, зокрема водневої для потреб сільського господарства; Відновлення лісосмуг, земельних ресурсів, екології
4	ЧС Соціальні (S) за PESTEcL	4. Рівень життя на селі Соціальна інфраструктура Культурно-освітній вектор – 3 бали/0,2	Планування реагування менеджменту підприємства на соціальні процеси в країні Формування позитивної ланцюгової соціальної реакції шляхом створення нових робочих місць, мотивації праці, покращення соціальної інфраструктури, страхування життя, активів підприємства, диверсифікації та цифровізації виробництва, релокації підприємства.
5	ЧТ Технологічні (T) за PESTEcL	5. Виробничі технології Цифрові продукти 3 бали/0,2	Планування реагування менеджменту підприємства на появу та можливість впровадження нових технологій виробництва агропродукції, цифрових програм. Регулярний моніторинг та оцінювання стану аграрного виробництва внаслідок воєнних дій; Впровадження системи цифрового, адаптивного, органічного землеробства; Інтенсивне залучення покривних та бобових культур до сівозмін з метою біологічного відтворення ґрунту
6	ЧПН Правові (L) за PESTEcL	6. Законодавчі акти, норми – 3 бали/0,1	Планування реагування менеджменту підприємства на зміни у правових, нормативних перетвореннях в країні, регіоні його діяльності. Імплементація до сфер вітчизняного агробізнесу вимог європейського законодавства
	∑ зважених оцінок		18 балів / 1 / 3 бали

Узагальнюючи результати PESTeCL - аналізу розроблено передумови для ефективної роботи приватного підприємства в умовах тиску кризових явищ:

- 1) регулярний моніторинг та оцінювання стану аграрного виробництва внаслідок воєнних дій;
- 2) раціоналізація регенеративних заходів з використання ресурсної бази;
- 3) імплементація до сфер вітчизняного агробізнесу вимог європейського законодавства;
- 4) бізнес-модель розвитку альтернативних видів енергетики, зокрема водневої для потреб сільського господарства;
- 5) державні програми з реконструкції агробізнесу, декарбонізації, зеленої економіки;
- 6) термінове відновлення лісосмуг, як бар'єру для вітрових мас з метою унеможливлення видування вологи з ґрунту та порушення щільності посівів;
- 7) інтенсивне залучення покривних та бобових культур до сівозмін з метою біологічного відтворення ґрунту;
- 8) системи цифрового, адаптивного, органічного землеробства.
- 9) відтворення соціальної сільської інфраструктури об'єднаними територіальними громадами за новими стандартами якості – залучення програм розвитку ООН, «МХП - Громаді» (проект «Лікар для села»), Європейського інвестиційного банку.

Розвиток діяльності приватного підприємства в довгостроковому вимірі залежатиме від реагування на екосистемні фактори з урахуванням поточних ризиків та майбутніх обмежень чи загроз у визначених сферах. При цьому філософія ведення агробізнесу приватного підприємства, в цілому є доречною та ефективною, оскільки параметри соціального та економічного зростання присутні. Однак потрібно й шукати способи відтворення аграрного виробництва завдяки впровадження точних та регенераційних технологій.

2.3. Дослідження статистично встановлених зв'язків показників економічної діяльності підприємства

Задля забезпечення стратегічної безпеки приватного підприємства необхідно виконати статистичний аналіз деяких показників, котрі свідчать про якість управлінських рішень в операційному менеджменті. Головним показником при цьому є вихід рослинницької продукції – а саме виробництво валової продукції галузі рослинництва в динамічних показниках. Тенденції у змінах виробництва сільськогосподарської продукції дають можливість зробити висновки про наявний стан менеджменту та екстраполювати показники діяльності на подальшу перспективу. Наразі доречно визначити цільовий вплив абсолютних показників операційної діяльності приватного підприємства на стан економічного забезпечення.

Для виробітку гіпотези щодо наявності передумов економічної безпеки підприємства використаємо методичні аспекти методів рядів динаміки, аналітичного вирівнювання щодо фактично існуючих даних шляхом обчислення найменших квадратів. Зведемо до таблиці 2.8. аналітичні показники динамічного приросту показників розміру виробленої валової рослинницької продукції.

Таблиця 2.8

Обчислення фактичних показників валової продукції у ряду динаміки

Рік	Розмір виробництва валової продукції, тис. грн.	Показник абсолютного приросту, тис. грн.		Показник темпу зростання, %		Показник темпу приросту, %		Абсолютне значення одного % приросту, тис. грн.
		до 2018 р.	до кожного попереднього	до 2018 р.	до кожного попереднього	до 2018 р.	до кожного попереднього	
2018	4583	–	–	100	–	–	–	–
2019	5729	1146	1146	125,0	125,0	25,0	25,0	45,83
2020	6297	1714	568	137,4	109,9	37,4	9,9	57,29
2021	8120	3537	1823	177,2	129,0	77,2	29,0	62,97
2022	9839	5256	1719	214,7	121,2	114,7	21,2	81,2

Шляхом обрахунків отриманих показників виробничої діяльності щодо розмірів вирощування сільськогосподарських культур в виявлено суттєві темпи їх збільшення. Найбільш високий рівень зазначеного показника зафіксовано в 2022 році - 9839 тис грн., межа низького рівня становила – 4583 тис грн., що отримано у 2018 році. За роки досліджень досліджувані показники розмірів виробленої рослинницької продукції збільшились на 5256 тис грн. Не дивлячись на скорочення посівних площ через зменшення угідь сільськогосподарського призначення, все ж таки спостерігається фактичний значний темп приросту розмірів продукції рослинництва. Отже управління бізнесовими процесами у галузі рослинництва протягом п'яти років, котрі підлягали дослідженню, вважається доречним з економічної результативності.

Встановлення результатів обрахунків середнього абсолютного фактичного приросту розміру валової продукції відбувається завдяки використанню формули:

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

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

n – кількість фактичних рівнів.

Після підстановки до формули даних одержано результат абсолютного середнього приросту валової продукції:

$$\bar{A} = 1314,0 \text{ тис. грн.}$$

Встановлення середнього темпу зростання фактичного показника розміру виробленої продукції відбувається за формулою:

$$\bar{K} = \sqrt[n]{k_1 \times k_2 \times \dots \times k_n}, \quad (2.3)$$

де: K – ланцюгові коефіцієнти приросту визначені за окремі часові періоди;

n – кількість коефіцієнтів приросту.

Після підстановки до наведеної формули даних середній темп фактичного зростання розмірів продукції рослинництва отримано:

$$\bar{K} = 1,121 * 100 = 112,1\%$$

Виявлено ланцюгові зміни у приростах розмірів сільськогосподарської продукції приватного підприємства - на 1051,25 тис. грн. за рік в середньому, у відносному вираженні даний показник відповідає – 12,1%.

Задля планування виробничої діяльності виконаємо дослідження змін стосовно розмірів виробленої продукції застосуємо методичні аспекти аналітичного вирівнювання її показників за трендами (параболічний; прямолінійний) (рис. 2.3.).

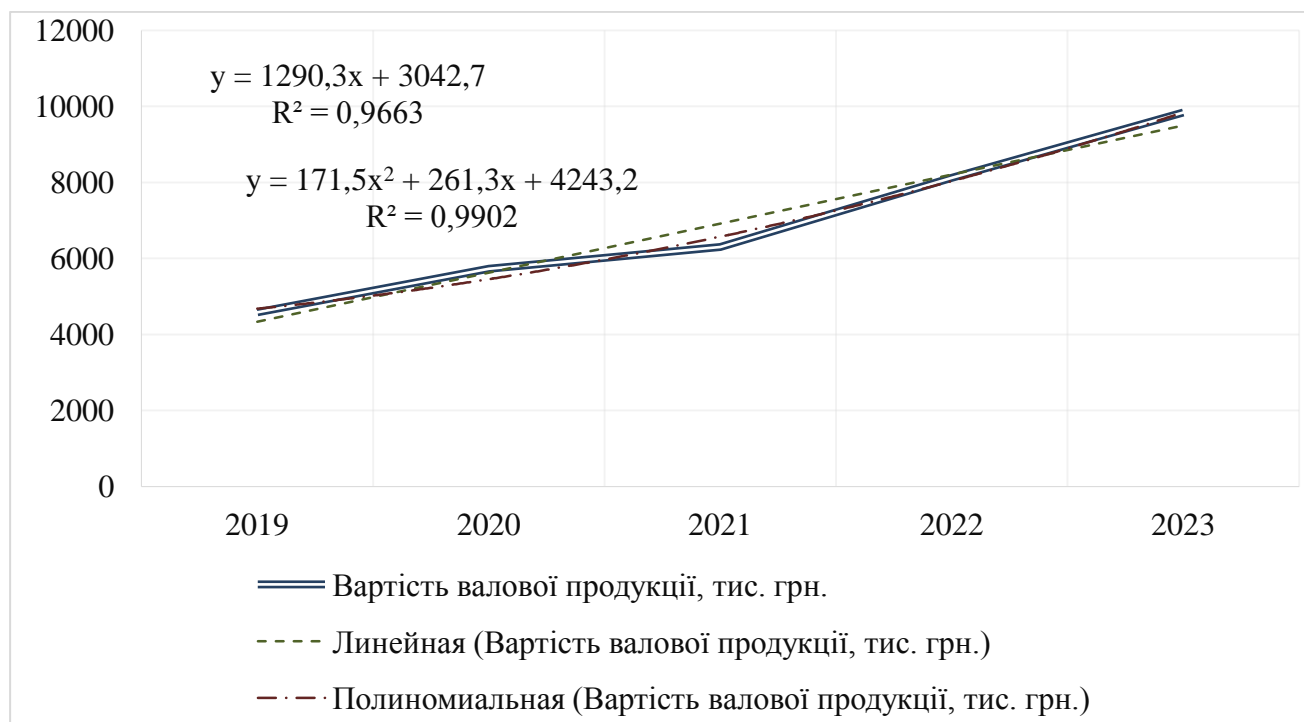


Рис 2.3. - Аналітичне вирівнювання валової рослинницької продукції (прогноз)

Встановлено аналітичним вирівнюванням теоретичне значення розмірів валової продукції підприємства у 2018 році значенням 3042,7 тис. грн. Обчислення дозволяють довести, що кожен рік при відсутності впливу кризових

чинників середній приріст розміру валової продукції відповідатиме значенню 1290,3 тис. грн.

Водночас рівняння отриманого параболічного тренду підтверджує визначені тенденції та враховує зростання в середньому кожного року показника розміру виробленої продукції на 261,3 тис. грн. за темпу прискорення 171,5 тис. грн.

Шляхом кореляційного аналізу проведемо дослідження впливу чинників продуктивності праці та забезпеченості фондами на формування розміру валової продукції в приватному підприємстві. На підставі чого можливо виявити види залежностей поміж показниками та зробити висновки щодо можливих покращень ресурсної складової підприємства та функцій менеджменту.

За основу оберемо тип математичного рівняння та виявимо форми утвореного зв'язку між ознаками за наявними факторами та отриманими результатами. Розрахунок здійснюється шляхом формули лінійного рівняння за множинною регресією:

$$Y_x = a_0 + a_1x_1. \quad (2.4)$$

де: Y_x – межа ознаки за результатом;

a_1, a_2, a_n – межа параметрів рівняння;

x_1, x_2, x_n . – межа ознаки за факторами.

При цьому основними базовими показниками, котрі здійснюють окремий вид впливу на розмір проданої продукції приватного підприємства у рослинництві, будуть:

1) річна продуктивність праці працюючих на постійній основі в підприємстві;

2) - фондозабезпеченість (на 100 гектар угідь).

Скомпонуємо вихідні для розрахунків дані (товарна продукція, фондозабезпеченість (на 100 гектар угідь), річна продуктивність праці) в межах виконання кореляційного аналізу до таблиці 2.9.

Вихідні показники щодо побудови кореляційно-регресійної моделі

Рік	Товарна продукція/на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. (y)	Річна продуктивність праці, тис. грн. (x1)	Фондозабезпеченість/на 100 га угідь, тис. грн. (x2)
2018	1614,5	509,2	9,8
2019	2251,7	572,9	9,5
2020	2500,5	699,7	13,8
2021	3108,2	902,2	15,4
2022	4168,3	1229,9	21,4
Всього	13643,3	3913,9	69,8
Середнє	2728,7	782,8	14,0

Одержані результати проведеної кореляційно-регресійної моделі дозволяють зробити висновок стосовно залежності грошового доходу від політики реалізації рослинницької продукції та інших показників (Додаток А). Отримані коефіцієнти регресії свідчать про встановлення змін в розмірах рослинницької продукції на 100 гектарів угідь. Тобто відбуваються зміни у окремих чинниках на одиницю вимірювання за фіксованими значеннями ознак рівняння:

$$y_x = 252,66 + 4,56x_1 - 78,09 x_2$$

Встановлено, що зростання показника річної продуктивності праці забезпечує підвищення збутових показників щодо кількості рослинницької продукції на 4,56 тис. грн. Через зміни у показнику фондозабезпеченості кількість продажу продукції може мати тенденцію до зменшення на 78,09 тис. грн. Водночас коефіцієнт множинної кореляції за результатами моделі становить 0,9896. Дане значення засвідчує наявність щільного зв'язку поміж визначеними ознаками й показниками. Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,9792, а це в свою чергу говорить про варіабельність ознаки за результатом на 97,9 % , оскільки відбувався тиск впливу чинників.

Висновки до розділу 2

1. Дослідженнями наявної характеристики організаційно-економічного устрою приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» встановлено сукупну ефективність від впроваджених менеджерських рішень протягом досліджуваного періоду, так і часу від започаткування агробізнесу. Визначено, що наявний земельний банк на 2022 рік майже не змінився і становив 336 гектарів. Оскільки предметом дослідження в рамках замовлення від керівництва підприємства виступила виробнича діяльність у галузі рослинництва, то з'ясовано, що товарний портфель складається з чотирьох сільськогосподарських культур. В складі всієї товарної продукції культурам зернового сегменту, до якого відносяться озимі культури – пшениця й ячмінь, а також кукурудза на зерно – належить 48,1 %. До олійного сегменту належить соняшник і вага його складає 51,9 % від загальної товарної продукції приватного підприємства. В розрізі зернових культур найбільшу частку товарної продукції займає озима пшениця – 71,7 %, кукурудза на зерно – 14,4 %, ячмінь озимий – 13,9 %. Найбільша кількість грошових коштів отримана у 2022 році від реалізації соняшнику і дорівнювала значенню 6928,5 тис. грн., що на 3974,4 тис. грн. більше за аналогічний показник, отриманий у 2018 році.

2. Встановлено зростання результативних показників діяльності приватного підприємства, так грошова виручка у 2022 році збільшилася порівняно з 2018 роком на 153,4 % або на 8075,4 тис. грн., собівартість зросла на 139,3 %. У зв'язку з чим прибуток підприємства вдалося збільшити більше ніж у 2 рази. Так у 2022 році даний показник зріс на 1978,9 тис грн. за відповідний показник 2018 року. Зазначено, що рівень рентабельності за роками був різноманітним, наприклад у 2020 році та 2021 році він сягнув позначок 44,9 та 49,0 відсоткових пункти. Протягом п'яти років досліджень окупність вкладених коштів у аграрне виробництво зростала і у 2022 році становила 27,4 відсоткових пункти не зважаючи на воєнні умови господарювання. Таким чином менеджерські рішення за операційною діяльністю приватного підприємства виявилися успішними,

оскільки дохід від реалізованої продукції протягом досліджуваного періоду зростав більшими темпами за виробничі витрати.

3. В результаті PESTeCL - аналізу зроблено висновок, що в цілому фактори зовнішнього оточення приватного підприємства сприяють його подальшому стратегічному розвитку. Разом з тим в умовах тиску кризових явищ підприємству потрібно сформулювати передумови щодо впровадження програми стратегічного менеджменту. Доречно здійснювати регулярний моніторинг та оцінювання стану аграрного виробництва внаслідок воєнних дій; раціоналізувати підходи до регенеративних заходів з використання ресурсної бази, зокрема, використання державних грантів з відновлення агробізнесу. Окремого значення потребують ланцюги управління виробництвом рослинницької продукції щодо оновлення сівозміни та впровадження цифровізації процесів, відновлення соціальної сільської територіальної інфраструктури за новими стандартами якості.

4. Завдяки аналітичним методам статистичного аналізу встановлено, що обсяг валової рослинницької продукції, що виробляється у приватному підприємстві, протягом періоду досліджень має тенденцію до нарощування. Виявлено ланцюгові зміни у приростах розмірів сільськогосподарської продукції приватного підприємства - на 1051,25 тис. грн. за рік в середньому, у відносному вираженні даний показник відповідає – 12,1%. Аналітичним вирівнюванням доведено, що кожен рік при відсутності впливу кризових чинників середній приріст розміру валової продукції відповідатиме значенню 1290,3 тис. грн. За параболічним трендом зростання в середньому кожного року показника розміру виробленої продукції буде збільшуватися на 261,3 тис. грн. за темпу прискорення 171,5 тис. грн. Обґрунтовано гіпотезу, що при збільшенні показника річної продуктивності праці підвищуватиметься на 4,56 тис. грн. й виручка від продажу рослинницької продукції. Встановлено щільний зв'язку між вказаними у моделі показниками, оскільки коефіцієнт множинної кореляції становить 0,9896, коефіцієнт детермінації - 0,9792.

РОЗДІЛ 3.

ПОБУДОВА СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВИ КРИЗИ

3.1. Розробка стратегічних траєкторій розвитку виробництва сільськогосподарської продукції приватного підприємства

Враховуючи, що ефект масштабування в рослинництві підприємства стосується товарного портфеля, котрий включає вирощування й реалізацію чотирьох базових сільськогосподарських культур, доцільним є встановлення стратегій BCG аналізом. Методика BCG дозволяє побудувати класичну матрицю, на якій можливо візуально встановити стратегічні траєкторії зростання кожного виду продукції. При цьому до уваги треба взяти той факт, що балансування культур значною мірою залежить від впливу кризових явищ – зміни цін, коливань попиту, доходності, кліматичних умов. У такий спосіб можливо ухвалити виробничі рішення стосовно раціонального розподілу засобів за стратегічно важливими зонами виробництва в приватному підприємстві, з'ясувати резерви в галузі рослинництва.

Для порівняння обрано в середині регіональної стратегічної зони господарювання також приватне підприємство «ОКТАН-ПЛЮС», котре формує аналогічний портфель рослинницьких культур та є конкурентом для базового підприємства. Встановлено, що конкурент має сильніші позиції за товарною групою – соняшник, по решті культур – позиції приблизно на одному рівні з базовим господарством. За таких умов можливо визначити наскільки міцними є конкурентні позиції приватного підприємства, що досліджується, та розробити стратегічні рекомендації з актуалізації виробничого портфеля у рослинництві.

У зв'язку з наростанням впливу кризових чинників, обумовлених затягуванням війни, сільськогосподарські підприємства обмежені у можливостях розробляти довгострокові плани виробництва і націлені на формування операційної діяльності. Такий підхід змушує аграріїв пасивно реагувати на зміни

у кон'юнктурі аграрного ринку та обмежує у досягненні зростаючих доходів. Таким чином аграрні підприємства знаходяться в умовах виживання та за мінімального рівня виробничої рентабельності. Проте стратегічна перспектива зростання регіонального агробізнесу очевидна, оскільки відкриті канали партнерської та державної допомоги, про що свідчать дієві агрономічні практики Полтавської області. Сільськогосподарські підприємства центральної частини України отримують державні преференції вже під час війни і користуються грантами, котрі дозволяють нарощувати економічну ефективність галузі за регіональним принципом.

Вважаємо, що результати аналізу BCG стануть у нагоді при формуванні стратегічних траєкторій виробництва конкретних сільськогосподарських культур та допоможуть виявити джерела для урізноманітнення сівозміни. Водночас відбудеться стимулювання розвитку й всього підприємства, оскільки за рахунок підвищення регенеративного ведення сільського господарства можливо досягти міцної стратегічної позиції на ринку Дніпропетровського регіону.

Загалом матричний аналіз BCG виробничої структури приватного підприємства дозволяє в довгостроковому періоду сформувати оптимальний портфель пропозицій з отриманням стабільно зростаючої рентабельності виробництва. Одночасно зауважимо, що за умови продовження війни потрібно обирати оборонну стратегію, котра полягає у виживанні шляхом відмови від нерентабельних видів культур. Наразі з економічної точки зору доцільним є розгляд можливості включення до виробничої програми прибуткових культур, наприклад бобових, таких як нут.

Результати моделі BCG повинні ґрунтуватися на розрахунках показників, що формують господарських портфель як базового приватного підприємства, так й приватного підприємства «ОКТАН-ПЛЮС». Однак потрібно враховувати й основні показники, що формують матричний вигляд наявного виробництва рослинницької продукції. Отже стратегічно важливими господарськими позиціями мають бути галузеві об'єкти оцінювання в конкурентному середовищі та вихідні дані по нарощування виробництва в досліджуваному підприємстві.

Наведемо обґрунтовані позиції товарної рослинницької продукції щодо матричного проєктування BCG в таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідна інформація щодо товарного портфеля приватного підприємства для побудови стратегій за матричним методом BCG

Показник	Види рослинницької продукція			
	А - пшениця озима	В - ячмінь озимий	С - кукурудза на зерно	Д - соняшник
Об'єми продажів на регіональному ринку, тис. грн.				
- 2021 рік	3747,5	759,1	756,6	5556,8
- 2022 рік	4595,9	890,5	923,7	6928,5
Ринкова частка, яку охоплює, %:				
ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»	34,5	6,7	6,9	51,9
ПП «ОКТАН-ПЛЮС»	32,6	6,2	6,8	54,4

Визначено темпи, з якими зростає ємність ринку в середньому за рік відповідно до кожної рослинницької культури товарного портфеля приватного підприємства. Розрахунковими даними виявились останні роки, що були найбільш критичними за умовами виробництва, оскільки припали на пандемію і війну. При цьому співвідношення об'ємів продажів на регіональному ринку відповідає базовим точкам, які в подальшому будуть зазначені на матриці BCG.

А – пшениця озима;

В - ячмінь озимий;

С - кукурудза на зерно;

Д – соняшник.

Розрахунки за культурами відповідали реалізаційним об'ємам товарної продукції за 2021 та 2022 роки.

Частка товарних об'ємів по озимій пшениці за роками 2022/2021 рр.:

$$(4595,9 / 3747,5) * 100\% = 122,6 \%$$

Частка товарних об'ємів по озимому ячменю за роками 2022/2021 рр.:

$$(890,5 / 759,1) * 100\% = 117,4 \%$$

Частка товарних об'ємів по кукурудзі на зерно за роками 2022/2021 рр.:

$$(923,7 / 756,6) * 100\% = 122,1 \%$$

Частка товарних об'ємів по соняшнику за роками 2022/2021 рр.:

$$(6928,5 / 5556,8) * 100\% = 124,7 \%$$

Таким чином розрахункові значення отримано по вертикальній вісі у матриці VCG.

Наступним етапом є розрахунки ринкової частки, що рахується як відносна. Для цього обраховано відношення долі ринку ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» до долі ринку, яка належить конкуренту ПП «ОКТАН-ПЛЮС» відповідно по кожній культурі.

Частка відносна ринкова по озимій пшениці:

$$34,5 / 32,6 = 1,06$$

Частка відносна ринкова по озимому ячменю:

$$6,7 / 6,2 = 1,08$$

Частка відносна ринкова по кукурудзі на зерно:

$$6,9 / 6,8 = 1,01$$

Частка відносна ринкова по соняшнику:

$$51,9 / 54,4 = 0,95$$

Після обрахунків відносної частки на ринку та визначених темпів росту ємності регіонального ринку зведемо результати до таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Визначені значення темпів зростання ємності регіонального ринку та відносна частка приватного підприємства на ринку для побудови моделі BCG

Показник	Види рослинницької продукція			
	А - пшениця озима	В - ячмінь озимий	С - кукурудза на зерно	Д - соняшник
Темпи зростання ємності регіонального ринку, %	122,6	117,4	122,1	124,7
Відносна ринкова частка товарної продукції	1,06	1,08	1,01	0,95

Визначено основні точки перетину за сільськогосподарськими культурами озимою пшениці, озимого ячменю, кукурудзою на зерно, соняшнику на горизонтальній та вертикальній вісях матриці BCG. Темп зростання ємності регіонального ринку та відносна ринкова частка товарної сільськогосподарської продукції за встановленими точками дадуть можливість візуально зобразити на графіку локацію кожної культури. Відповідно до сегменту, куди потрапляє рослинницька культура, можливо сформувані пріоритетну стратегію подальшого її виробництва.

Задля побудови матриці BCG проведемо обрахунок середніх точок, за якими розділимо матрицю на чотири сегменти з подальшою розробкою відповідних стратегій.

Середня точка вісі у, що відповідає темпу зростання регіонального ринку, становитиме:

$$(122,6 + 117,4 + 122,1 + 124,7) / 4 = 121,7 \%$$

Середня точка вісі x , що відповідає відносні частці ринку, становитиме:

$$(1,06 + 1,08 + 1,01 + 1,06 + 0,95) / 4 = 1,02$$

За проведеними розрахунками проектуємо модель BCG з нанесенням до матриці цифрових обмежень та даних по конкретних культурах товарного портфеля підприємства (рис.3.1).

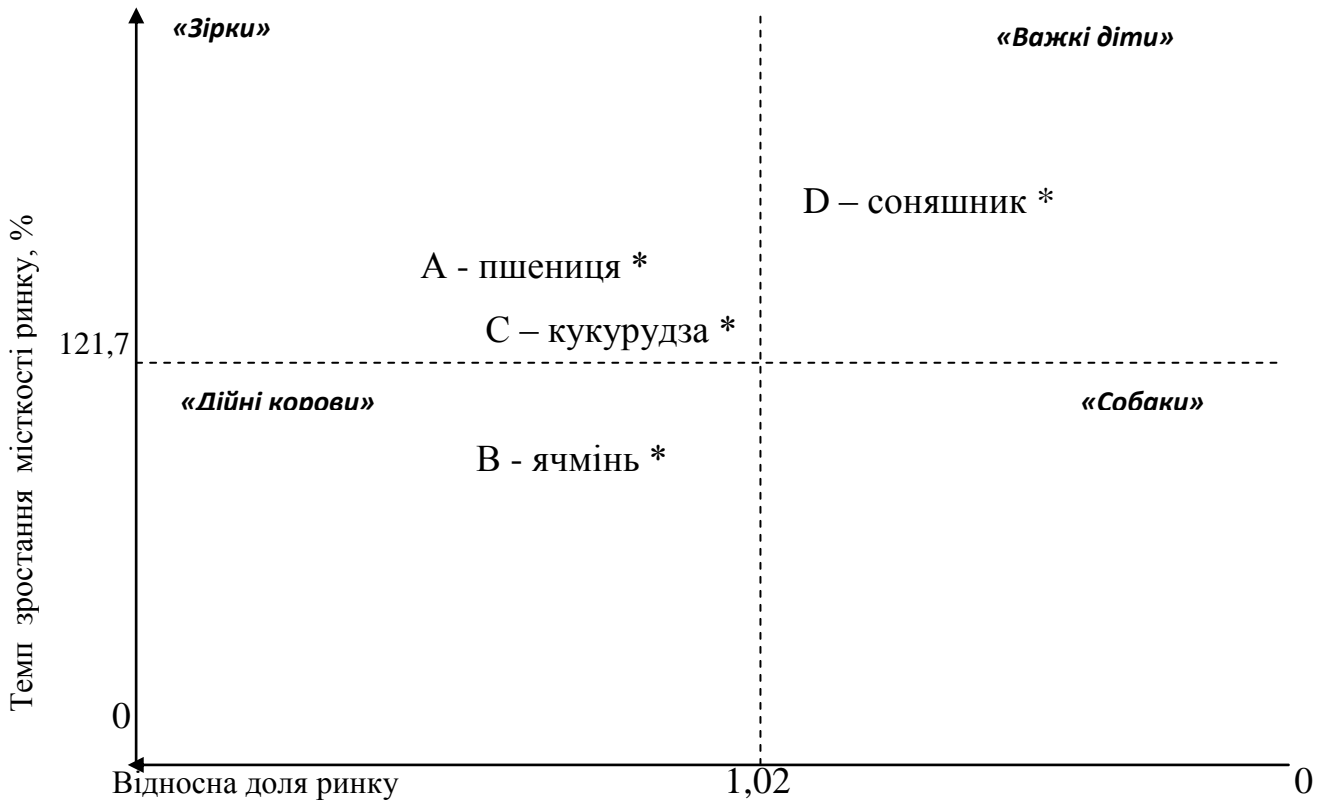


Рис. 3.1 Аналітична матриця BCG для розробки виробничих стратегій

В результаті аналізу проектованої моделі BCG встановлено, що до сегменту «Дійні корови» належить точка В (1,08:117,4), яка відповідає сільськогосподарській культурі – ячмінь озимий. Пріоритетною стратегією для даної культури є підтримка набутих конкурентних переваги, зокрема:

- Зростання частки регіонального ринку, котра вже досягнута, завдяки збільшенню площі ячменю;

- Вкладання коштів в оновлену лінійку сортів ячменю озимого – «Дев'ятий вал»;

-Можливість залучення цифрового сервісу задля точного проведення агротехнічних заходів. Загалом ячмінь озимий це одна з культур, що формують кошик продовольчої безпеки, тому доречно розвивати виробництво даної культури в подальшому.

До сегменту «Зірки» потрапило дві культури – класична для даного квадранту озима пшениця – точка А з координатами (1,06:122,6), та точка С з координатами (1,01:122,1). Фактичною причиною потрапляння кукурудзи на зерно до перспективного зростаючого за прибутком вказаного сегменту - виявилась можливість в приватному підприємстві своєчасно і швидко зібрати врожай. Обумовлено це й тим, що під кукурудзу на зерно було виділено незначну посівну площу. Між тим складні погодні дощові умови восени 2022 року стали на заваді отримання якісних початків кукурудзи з поля. Багато площ під кукурудзою в Дніпропетровській області так і залишились до весни 2023 року не зібраними, що призвело до суттєвих втрат. З провладу стратегій для озимої пшениці – втримання лідерських позицій шляхом залучення технологій точного землеробства з подальшим зростанням об'ємів виробництва. Стосовно кукурудзи на зерно можливо розглянути сценарій збільшення обсягів його виробництва, але потрібно передбачити й вплив погодних умов, крім решти ризиків.

До сегменту «Важкі діти» потрапила точка з координатами (0,95:124,7), що відповідає сільськогосподарській культурі соняшник. Зазначимо, що дана культура має найбільші темпи зростання серед всіх культур товарного портфеля. Проте через незначне відхилення від середньої точки 1,02 до 0,95 – на 0,7 одиниць, отримали попадання до вказаного сектору. Водночас основний конкурент ПП «ОКТАН ПЛЮС» за даною культурою на 2,5 % більше за досліджуване приватне підприємство охоплює регіональний ринок, що і пояснило одержане відхилення.

У зв'язку з цим пропонуємо для соняшнику стратегію нарощування маркетингової активності з тим, щоб покрити якнайбільше аграрного ринку в регіоні діяльності. При цьому можливо використати відповідні маркетплейси, наприклад «АгроЯрд». Варто наголосити на проблемі доступу до постачальників

з якісними засобами захисту рослин, добрив, палива під енерговитрат ний соняшник. Доцільно формувати блок дублерів постачальників ресурсів для вирощування базових культур. Зокрема, експерти з аграрного менеджменту зауважують, що стимулювання аграріїв задля забезпечення продовольством населення у воєнних умовах, передбачає маркетплейс, запущений Мінагрополітики України [28]. Електронна платформа працює на підтримку аграріїв в часи посівної кампанії, забезпечуючи ресурсами за більш доступною ціною. Також державою знижено на 7 % ставку ПДВ на пальне, банківськими установами спрощено доступ до кредитів з пропозицією під нуль відсотків. Також доречно звернути увагу на посівний матеріал соняшника – за можливістю його потрібно оновити, обираючи новий гібрид СИ АМАЗОНІЯ або СИ ТЕОС.

Враховуючи сучасні наративи розвитку агробізнесу Дніпропетровського регіону у воєнних умовах господарювання, вважаємо за доцільне запропонувати оптимізацію виробничої структури з одночасним урізноманітненням сівозміни шляхом введення нуту. При цьому доречно зменшити площу під важкою для ґрунту культурою – соняшником і засіяти її нішевою сільськогосподарською культурою - нут.

Узагальнюючи результати аналітичної моделі BCG доведено ефективність виробничого менеджменту у кризових умовах господарювання приватного підприємства. Водночас задля зміцнення позицій на регіональному ринку доречно звернути увагу на посилення активності маркетингу щодо просування сільськогосподарської продукції на ринку, зокрема, для соняшнику. Розглянути можливості зменшення його посівної площі з метою зниження негативного навантаження на ґрунт завдяки залученню до сівозміни нуту. Решта культур потребують капіталовкладень у впровадження новацій – купівлю відповідних цифрових сервісів щодо управління бізнес-процесами їх виробництва та збуту.

3.2. Діджиталізація та нішева диверсифікація рослинництва як ефективна стратегія протистояння кризі

До стратегічних альтернатив аграрного виробництва у повоєнній країні вчені відносять регенеративне сільське господарство, зокрема вирощування турецького гороху (нуту), як бобової високоефективної культури (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Стратегічні альтернативи розвитку нішевої диверсифікації рослинництва

№ з/п	Стратегічна альтернатива	Цільові заходи щодо впровадження
1	Управління регіональним ринком	Дотримання вимог при формуванні сівозмін з насиченням нішевих культур, зокрема у якості покривних культур Відновлення родючості земельних ресурсів Протидія ерозії ґрунту
2	Управління технологіями вирощування	Залучення регенераційних технологій виробництва/переробки культур Залучення цифрових сервісів Зміцнення МТБ підприємства Екологізація та біологізація аграрного виробництва
3	Управління товарною політикою	Зменшення витрат на виробництво агропродукції Зростання врожайності за використання нових сортів/гібридів Підвищення параметрів та характеристик якості
4	Управління системою забезпечення ресурсами	Насіннєвий матеріал Система живлення, органічні, мінеральні добрива, зокрема рідкі; регулятори росту рослин Пестициди Державні дотації на розвиток агровиробництва Соціальна сільська інфраструктура

До головних напрямів удосконалення процесів стратегічного менеджменту приватного підприємства, котре функціонує у кризових умовах можливо запропонувати низку цільових заходів. Зокрема для управління регіональним ринком доцільно впровадити стандарти та нормативи, що відповідають міжнародним нормам, відносно якості сільськогосподарської продукції. Проте сівозміни потрібно узгоджувати відповідно зональних принципів рільництва та дотримуватися правил підвищення родючості ґрунту шляхом впровадження

покривних, бобових культур тощо. У зв'язку з втратою лісосмуг в зонах бойових дій стає актуальним розробка проект їх відновлення «Лісосмуги життя», це стосується і прифронтових територій. Проект стосується лісосмуг полезахисного та водо регулюючого значення, в основі якого зниження й негативного впливу факторів змін клімату на аграрні угіддя та відновлення біологічного різноманіття аграрних екосистем. Встановлено, що через високий рівень розораності та неналежного стану відповідних насаджень лісів відбувається руйнація родючого шару ґрунту досить швидко. Захищеність ґрунту від видування вітром та протидії ерозії завдяки проєктованих з наукової точки зору сівозмінам – сприяє підвищенню врожайності від 18 до 30 %. Зазначений проєкт є доступним до територіальної громади Дніпровського району та села Волоське, досліджуване підприємство теж може долучитися до нього.

Задля поліпшення управління агровиробничими технологіями залучають регенераційні технології, що передбачають об'єктивно проєктовані сівозміни, зменшення операцій під час обробки ґрунту та використання покривних культур. Завдяки чому відбувається поглинання вуглецю з повітря та повернення його у ґрунт, що зменшує кількість внесення азотних добрив. Крім цього збільшення вуглецю у ґрунтах дозволяє поліпшити фізичні характеристики, інфільтрацію води, здатність утримувати воду, сприяє потенційному зростанню врожайності, економічної міцності біоценозів.

Пропонуємо придбати цифровий сервіс «Орієнтир» приватного підприємства «Експертно-консалтингової фірми «Орієнтир» дозволяє ефективно оцифрувати агровиробничі процеси [36]. В реальному часі в модулі з управління земельним банком можливо проводити моніторинг його стану, спів ставити фактичні облікові площі з обробленими. Також з'являється можливість мати об'єктивну базу даних про поля – паспорт поля, створювати статистичні звіти, фіксувати стани договорів оренди тощо (рис.3.2).

Стає можливим якісно управляти сівозміною на підставі точного визначення контурів агрокультур кожного року, створювати карти технічного чи технологічного завдання (рис.3.3).

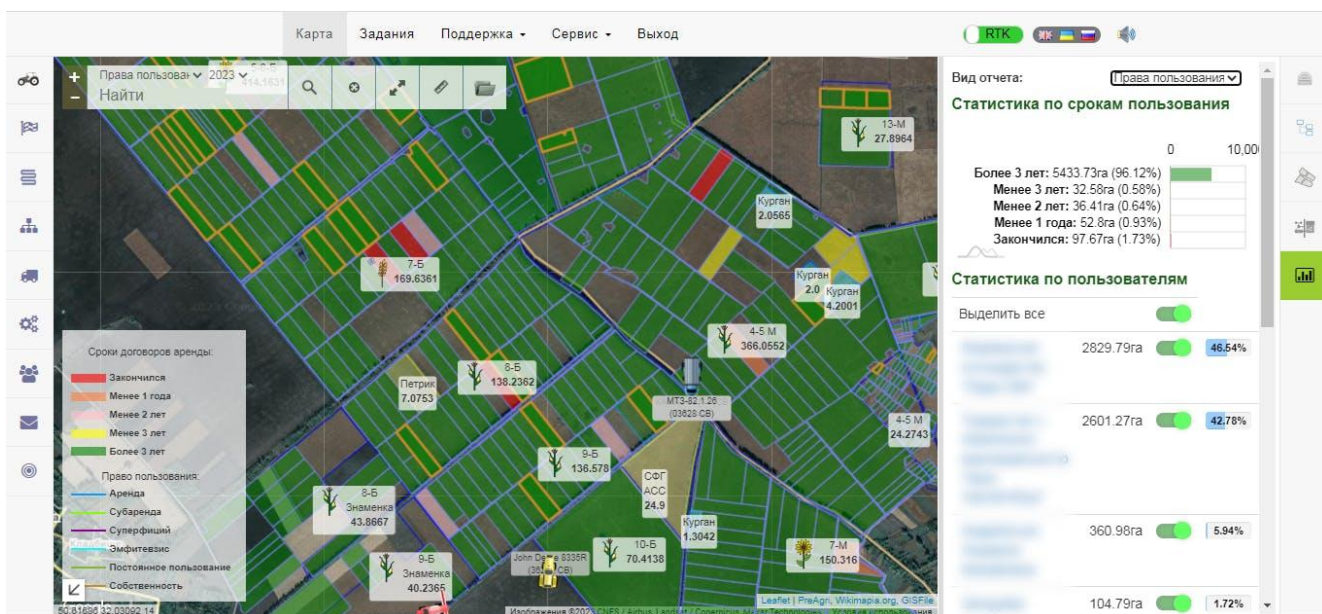


Рис. 3.2. – Цифровой модуль з онлайн управління земельним банком підприємства

Окремо можливо надавати конкретні точні завдання працівникам та виконувати контроль за якістю виконання, формувати карти врожайності й звіти про результати.

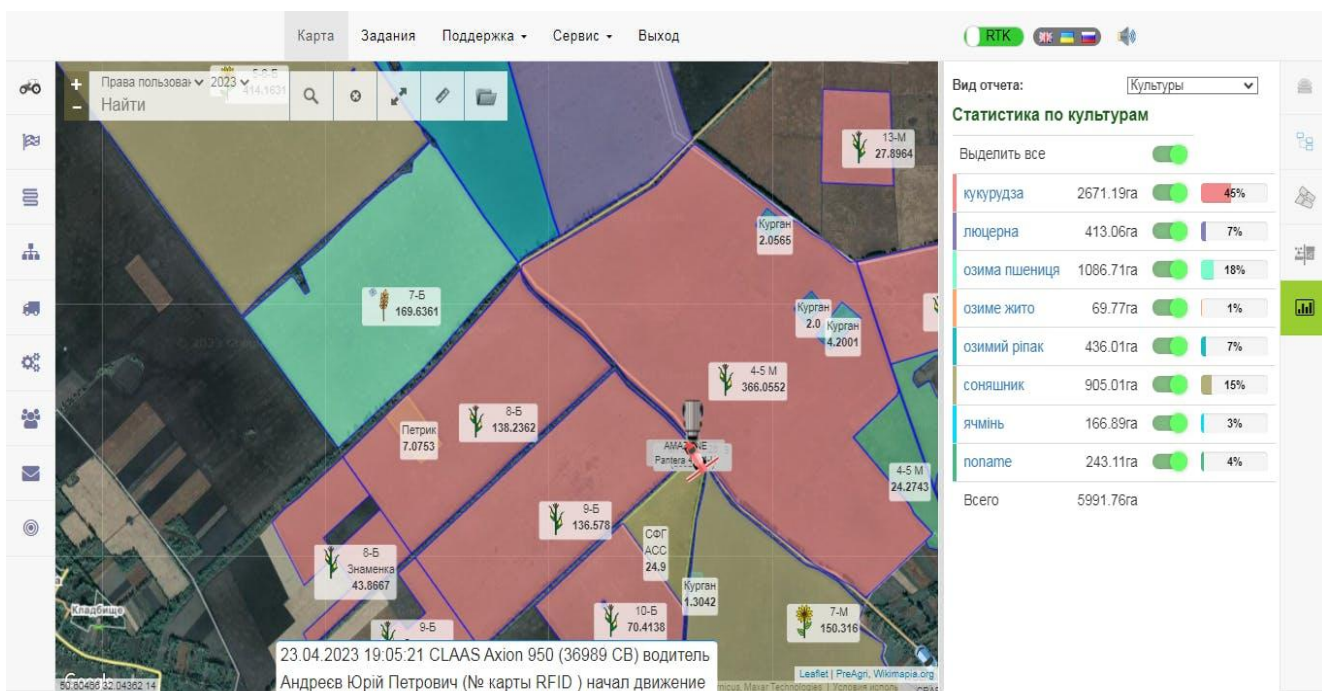


Рис. 3.3. – Цифровой модуль з онлайн управління сівозмінами

Водночас можливо створити план оптимального маршруту щодо відбору зразків ґрунту для агрохімічного його аналізу (рис. 3.4.).

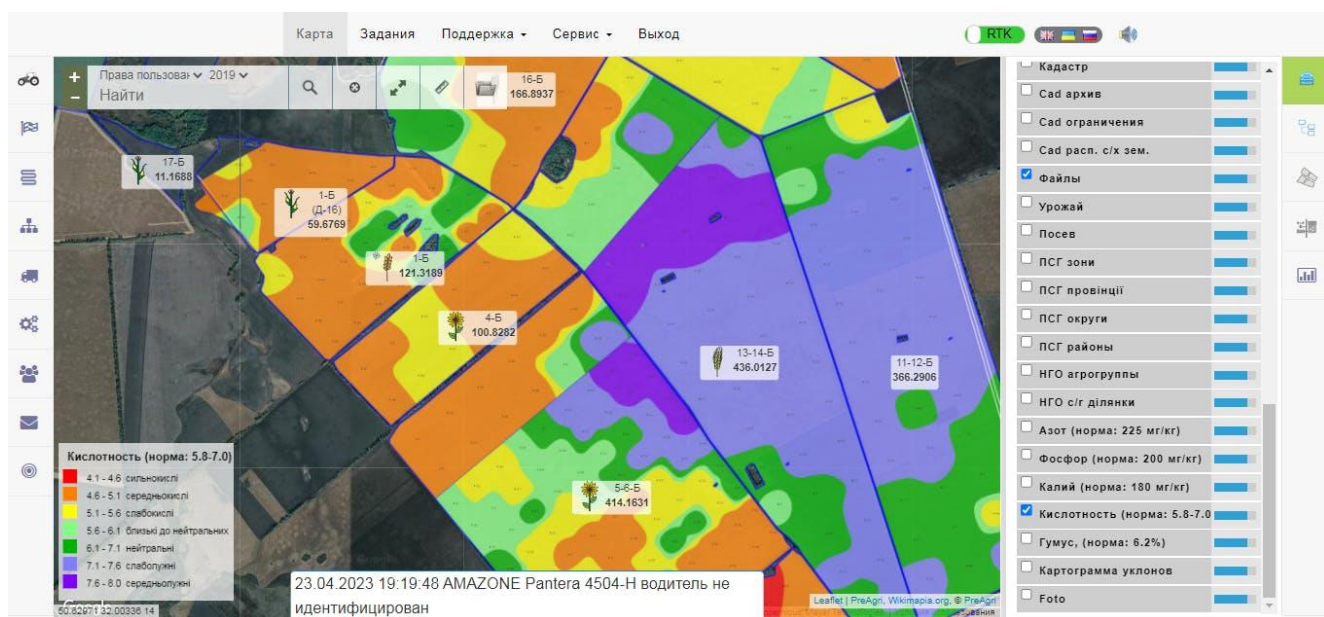


Рис. 3.4. – Цифровий модуль з онлайн управління агрохімічним аналізом та внесенням добрив/ЗЗР

За результатами якого побудувати карти завдання стосовно розрахунку точних норм внесення засобів щодо захисту рослин та добрив, що можливо виконати дронами агрономічними.

Онлайн модуль стосовно управління погодними умовами дозволяє досить точно виконати прогноз метеоданих та запланувати польові роботи, щоб їх вчасно встигнути здійснити (рис.3 5.). При цьому є функція налаштування у параметрах агротехнологічних операцій та одержання голосових повідомлень, звичайних смс, інформації на пошту стосовно рекомендацій про початок конкретних робіт.

Водночас актуальними на зараз є встановлення датчиків на полях у ґрунті для вимірювання вологості та температурного режиму. Такий підхід дозволяє обрати найбільш кращий час для агротехнічних заходів, зокрема – посіву, внесення необхідних добрив, регуляторів росту, засобів їх захисту тощо. Стосовно лісосмуг та їх розташування також сервіс допомагає на підставі скринінгу за останні 40 років в конкретній місцевості визначити їх оптимум

закладки. Наразі стає можливим здійснення точного висіву таким чином, щоб знизити вилягання рослин шляхом управління вітрових мас.

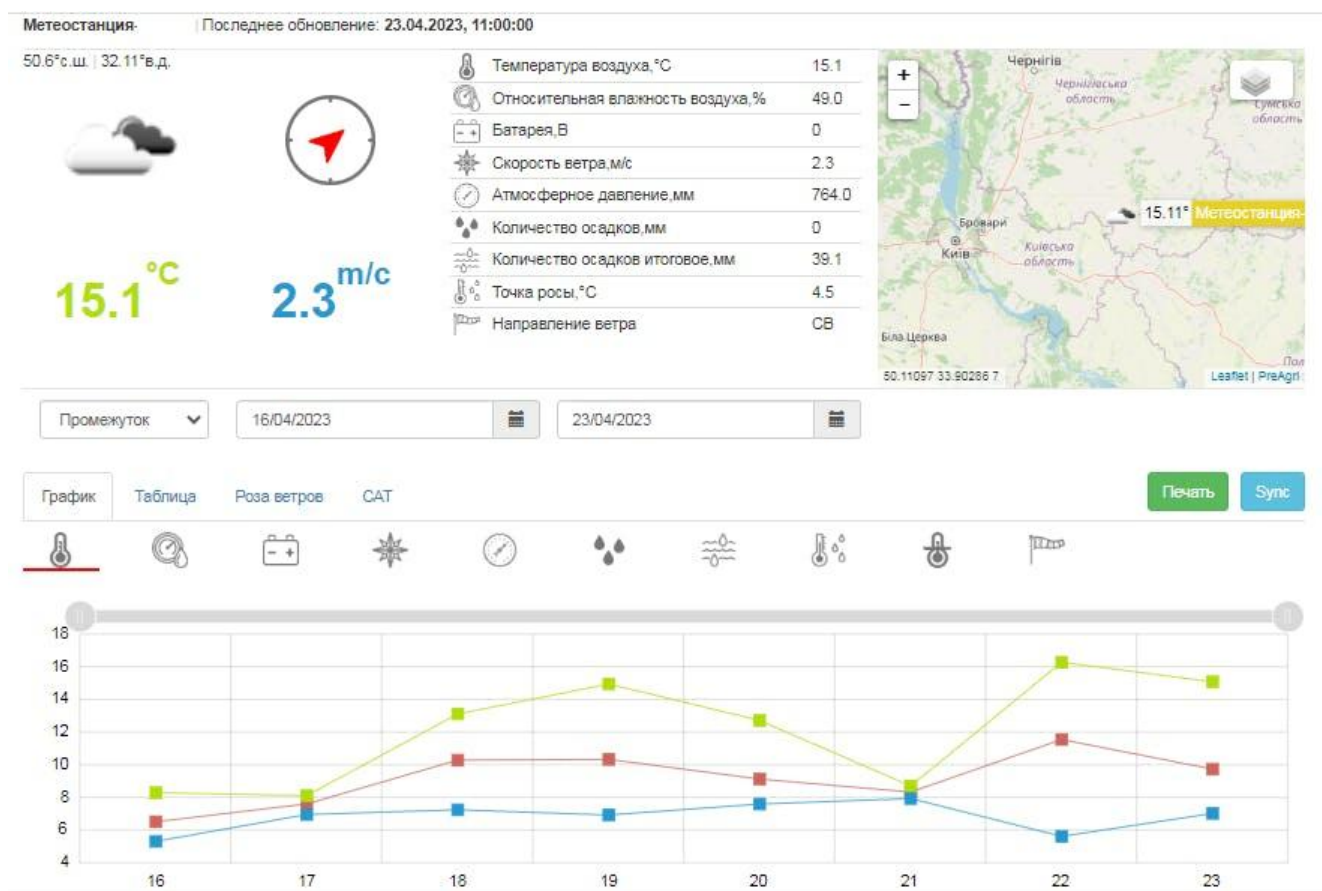


Рис. 3.5. – Цифровий модуль з онлайн управління польовими роботами

У такий спосіб можливо одержувати зведені агрономічні звіти стосовно виконання агротехнологічних процесів, оскільки включено до аналітики фіксовані та прогностичні метео дані та технологічні операції.

Рекомендовано керівництву підприємства звернути увагу на зміцнення матеріально-технічного забезпечення шляхом впровадження цифрового сервісу із зазначеними модулями, що покращить якість виконання агротехнологічних процесів. Особливої уваги потрібно приділити фінансуванню підприємства шляхом отримання гранту на розвиток від державних органів чи партнерської допомоги. Такі інвестиції дозволять оновити сільськогосподарський парк техніки в повоєнному періоді. Наразі керівник підприємства Жаура О.В. може подати

заявку на одержання гранту для жінок-підприємців у сумі 650 тис грн. з метою масштабування агробізнесу.

Стосовно напрямів впровадження екологізації, біологізації аграрного виробництва - вони полягатимуть у дотриманні вимог законодавства щодо безпечного користування природними ресурсами, зокрема відновлення земельних ресурсів від забруднень. Варто констатувати й факт російської агресії пов'язаний з постійними ракетними атаками, значна шкода від яких виявляється і на довкілля. Приватне підприємство може стати ініціатором зрушень щодо створення ефективної еколого – економічної системи відновлення не тільки власних земельних ресурсів, але й середовища Волоської об'єднаної територіальної громади.

Механізм управління виробництвом культур, що належать до товарної структури підприємства, доцільно розглядати на базі пошуку шляхів зменшення витрат, введення нових сортів/гібридів, підвищення якості продукції. Досягти цього можливо шляхом урізноманітнення сівозміни введенням витривалих сортів/гібридів нішевого напрямку, що сприятиме підвищенню урожайності.

Диверсифікуючи аграрне виробництво у галузі рослинництва, пропонуємо керівництву підприємства ввести до сівозміни нут, як економічно та біологічно доцільну культуру. Вирощування нуту є привабливою бізнес-ідеєю з декількох причин: висока рентабельність даної нішевої культури; урізноманітнення сівозмін та, як наслідок покращання фіто санітарної ситуації на полях, ґрунту.

Загалом для забезпечення населення за умов війни поживними культурами нут все більше стає популярним для агровиробників, оскільки внутрішнє споживання цієї культури значно зросло. Популяризація вирощування і вживання нуту була одним з пунктів заходів в рамках програми USDA, що формують цільову допомогу для українського агробізнесу.

Дана культура має низку переваг перед іншими зернобобовими культурами: приголомшливе агротехнічне значення нуту як відновлювача і покращувача ґрунту. Для даної культури підходить будь який попередник, а ось після нуту можна сіяти зернові й олійні культури, котрі будуть потребувати

значно меншої кількості внесення азотних добрив. Нут грає оздоровчу роль для фітосанітарного стану ґрунту. Його строки посіву і строки збирання нуту органічно вписуються в існуючу технологічну карту вирощування основних культур, виключаючи накладки у використанні посівної і збиральної техніки. Висівається відразу після сівби ранніх зернових, прибирається - після збирання зернових колосових (наприкінці звичайно липня - початку серпня). Також виявлено посилений ефект нуту у контролі над дводольними бур'янами. Нут має стабільно високу ціну на ринку, тому забезпечує отримання сталого прибутку.

Відзначимо, що в Україні дана культура є нішевою або іншими словами новою серед товаровиробників сільськогосподарської продукції. Завдяки появі нових селекцій насіння, модернізації та вдосконалення технологічного процесу, нут стає все більш врожайною культурою, з високим ринковим потенціалом. Нут виступає стратегічно важливою культурою і для експорту до країн Близького Сходу, Азії Африки. Багато країн виробляють хумус з нього і відповідно зацікавлені у купівлі цінної бобової культури. Водночас встановлено, що через бойові дії в Харківській області значна частина посівів нуту була втрачена, тому аграрії Дніпропетровської області можуть посилити виробництво культури у перспективі. Саме тому пропонуємо базовому підприємству розбудувати проект з вирощування нуту, продукцію якого можливо продавати до ресторацій чи супермаркетів м. Дніпро, заповнюючи нішу з виробництва хумусу.

Отже стратегічно вірним може бути введення нуту до виробничої структури підприємства. Пояснюється це можливостями сформувати достатній рівень прибутковості, освоїти нові ринки реалізації та зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку.

Результати SWOT – аналізу також підтверджують рекомендацію щодо використання диверсифікації галузі рослинництва підприємства шляхом залучення до сівозміни нуту та цифровізації операційних процесів (Додаток Б). За даним аналізом пропонуються стратегії захисту досягнутих переваг, оскільки комплексний підхід дозволить протидіяти тиску кризових явищ. Лише так можливо отримати стабільні результати кожного року та стратегічно зростати.

3.3. Прогноз ефективності впроваджень щодо удосконалення стратегічного менеджменту підприємства

Для того, щоб з'ясувати яка ефективність може бути сформована в довгостроковій перспективі для приватного підприємства необхідно оцінити рекомендовану стратегію. Результати проведених аналітичних інструментів PESTeC_L, BCG, SWOT та статистичних методів дослідження свідчать на користь оновлення товарного портфелю підприємства. Тому візьмемо за умову, що залучення до сівозміни нуту дозволить отримати не тільки агробіологічний ефект, але й економічний. У зв'язку з чим доречно провести оптимізацію наявних угідь сільськогосподарського напрямку, котрі утворюють посівні площі за сільськогосподарськими культури, що є в наявності за виробничою програмою, та плануються.

Оптимальним значенням критерію зафіксуємо очікування щодо отримання найбільшої величини виручених коштів від продажу у розрахунку на 1 гектар (ВК).

Максимальне значення посівної площі в економічній моделі – 320 га.

Вихідним матеріалом даних взято економічну звітність базового приватного підприємства, тобто фактичні показники, що одержані у 2022 році (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Інформаційний масив даних для побудови економіко-математичної задачі

Перелік культур	ВК, тис. грн. (D_i)	Посівна площа, га (x_i)	ВК на 1 гектар площі, тис. грн. (d_i)
Озима пшениця	4595,9	172,8	26,60
Кукурудза на зерно	923,7	32	28,87
Ячмінь озимий	890,5	25,6	34,79
Соняшник	6928,5	89,6	77,33
Нут	Запланована нова культура		

Умова 1. План щодо змінних встановлено такий:

d_1 - ВК з 1 гектару площі, на котрій вирощується озима пшениця, тис. грн.;

d_2 - ВК з 1 гектару площі, на котрій вирощується кукурудза на зерно, тис. грн.;

d_3 - ВК з 1 гектару площі, на котрій вирощується ячмінь озимий, тис. грн.;

d_4 - ВК з 1 гектару площі, на котрій вирощується соняшник, тис. грн.;

d_5 - ВК з 1 гектару площі, на котрій планується вирощувати нут, тис. грн.

Умова 2. Наступним етапом є використання в моделі формули для встановлення фактору посівної площі (ПП):

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

де:

x_1 - ПП під пшеницею озимою, га;

x_2 - ПП під кукурудзою на зерно, га;

x_3 - ПП під ячменем озимим, га;

x_4 - ПП під соняшником, га;

x_5 - ПП під нутом, що планується, га.

Умова 3. Обмеженням також виступатиме одержання виручених від продажу сільськогосподарських культур коштів. Отже:

D_1 – сума ВК від продажів озимої пшениці, тис. грн.;

D_2 – сума ВК від продажів кукурудзи на зерно, тис. грн.;

D_3 – сума ВК від продажів ячменю озимого, тис. грн.;

D_4 – сума ВК від продажів соняшнику, тис. грн.;

D_5 – сума ВК від продажів нуту, тис. грн.

Умова 4. Сукупна виробнича собівартість по кожній сільськогосподарській культурі - озима пшениця, соняшник, кукурудза на зерно, ячмінь озимий, нут, для моделі складе - 10585,1 тис. грн.

Проектування економіко-математичної моделі ґрунтується на оптимальних параметрах за цільовою функцією - досягнення максимально можливого прибутку та враховуючи наведені обмеження.

Умова 5. Обмеженнями в оптимізаційній задачі будуть наступні позиції:

1. Обмеження:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \leq 320,0 \text{ – площа сукупна посівна}$$

2. Обмеження:

$$26,6X_1 \geq 6700,0 \text{ - обсяг товарної озимої пшениці}$$

3. Обмеження:

$$28,9 X_2 \geq 2000,0 \text{ - обсяг товарної кукурудзи на зерно}$$

4. Обмеження:

$$34,8 X_3 \geq 800,0 \text{ - обсяг товарного ячменю озимого}$$

5. Обмеження:

$$77,3 X_4 \geq 1500,0 \text{ - обсяг товарного соняшнику}$$

6. Обмеження:

$$111,1 X_5 \geq 150,0 \text{ – обсяг прогнозований обсяг нуту}$$

7. Обмеження застосуванню критерію щодо можливої посівної площі під нут:

$$X_7 \leq 20,0$$

8. Обмеження за посівами соняшнику з метою уникнення перевантаження технічними культурами сівозміни:

$$X_8 = 69,6$$

Умова 6. Встановлення значення наведених показників, котрі рахуються як невід'ємні:

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

В цілому результати щодо розв'язку розробленої в процесі досліджень оптимізаційної моделі дозволяють дійти висновків по напрямкам підвищення виручених коштів від реалізації продукції.

Завдяки оптимізованим пропозиціям посівних площ по прогнозованій культурі нут та фактичним культурам товарного портфелю планується досягти зростання прибутку (Додаток В).

Оптимізаційне рішення виконаної економіко-математичної моделі щодо найліпшої структури посівних площ в рамках стратегії виробництва приватного підприємства надано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогноз оптимізованої структури посівних площ підприємства

Назва показника	Наявні дані 2023 рік	Прогноз ОМ	Прогноз до фактичних даних	
			+, -	%
Посівна площа озимої пшениці, га	172,8	170,5	-2,3	98,7
Посівна площа кукурудзи на зерно, га	32,0	31,5	-0,5	98,4
Посівна площа ячменя озимого, га	25,6	28,4	2,8	111,0
Посівна площа соняшника, га	89,6	69,6	-20,0	77,7
Посівна площа нуту, га	–	20,0	–	–
Реалізаційний дохід, тис. грн.	13338,6	14036,0	697,4	105,2
Прибуток, тис. грн.	2865,9	3450,9	585,0	120,4
Рівень рентабельності, %	27,4	32,6	5,2	

За результатами оптимізаційної моделі доведено ефективність залучення нової сільськогосподарської культури – нуту до виробничої програми. Оскільки валовий дохід зросте у 2024 році на 697,4 тис. грн. чи на 5,2 % і дорівнюватиме 14036,0 тис. грн. Також очікується на збільшення прибутковості на 585,0 тис. грн. чи на 20,4 %, котра може сягнути значення 3450,9 тис. грн.

Варто зазначити, що в оптимізаційній задачі було передбачено обмеження щодо усунення перевантаження ґрунту технічними культурами. Стратегічно важливим є привести стан земельних ресурсів до норм раціонального

землеробства, що вирішується в тому числі шляхом урізноманітнення сівозміни бобовими культурами – нутом. Під нову культуру заплановано відвести площу розміром 20 га, при цьому зменшивши на визначене значення посівну площу під соняшником. Завдяки реструктуризації виробничої структури площі посіву пшениці, кукурудзи, ячменя, соняшнику та нуту складуть 170,5 га, 31,5 га, 28,4 га, 69,6 га та 20 га відповідно. За незмінених умов за планом з вказаних посівних площ збір врожаю має скласти 11 399,2 ц.

Прогнозування показників комерційно-господарської діяльності приватного підприємства за рахунок впровадження стратегій сільськогосподарського виробництва представлено в таблиці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогноз ефективності впроваджень за стратегією виробництва

Показник	Дані (2022 рік)	Дані (2024 рік)	2024 р. до 2022 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	9839,0	11129,3	113,1
Одержано у розрахунку на 100 га с/г угідь: – товарної продукції рослинництва, тис. грн.	4168,3	4386,3	105,2
– прибутку, тис. грн.	879,1	1078,4	122,7
Виробничі витрати, тис. грн.	10472,7	10585,1	101,1
Прибуток підприємства, тис. грн.	2865,9	3450,9	120,4
Рівень рентабельності виробництва, %	27,4	32,6	5,2

Визначено, що за прогнозними даними від впровадження програми стратегічного менеджменту показник виробничих витрат на 2024 рік має зростати нижчими темпами за грошову виручку від продажу продукції. А саме завдяки оптимізації ресурсного забезпечення виробничого процесу планується підвищення даного показника на 1,1 %; валового доходу - на 13,1 %. Розрахунками доведено можливість отримання прибутку у сумі 3450,9 тис грн.,

що на 20,4 % більше за фактично одержане значення прибутку у 2022 році. Нарощення прибутковості дозволить отримати зростання рівня виробничої рентабельності до 32,6 відсоткових пункти, що на 5,2 відсоткових пункти більше за показник 2022 року.

Узагальнюючи, виконані на замовлення приватним підприємством, наукові дослідження, прогнозується досягнення зростання, актуальних для стратегії відновлення, комерційно-господарських показників за умов кризових викликів сьогодення.

Висновки до розділу 3

1. З урахуванням результатів VCG аналізу приватному підприємству рекомендовано розширити товарний портфель шляхом введення нішевої сільськогосподарської культури нуту. Проектна стратегія для вирощування ячменю озимого є розширення площі посіву, оновлення сорту на «Дев'ятий вал» та контроль вирощування модулями цифрового сервісу. Для озимої пшениці й кукурудзи на зерно пропонується стратегія утримання досягнутих позицій, впровадження технології точного землеробства та перспективна заміна сортів/гібридів. Стратегія для соняшнику полягатиме у подоланні конкурента шляхом посилення маркетингової активності щодо просування його на ринку. Доцільно розглянути можливості зменшення його посівної площі з метою зниження негативного навантаження на ґрунт, завдяки залученню до сівозміни покривних, бобових культур.

2. Розроблено стратегічні альтернативи розвитку нішевої диверсифікації галузі рослинництва шляхом впровадження цільових заходів з управління регіональним ринком, технологіями, новаціями, товарною та логістичною політикою. Наголошено на доцільності залучення регенераційних та цифрових технологій задля відновлення земельних ресурсів та покращення управління процесами вирощування, що впливають на підвищення якості агропродукції. При цьому якість продукції доказово буде відповідати європейським стандартам ведення сільського господарства. Водночас акцент потрібно робити й на екологізації та біологізації сільськогосподарського виробництва, відновленню родючості шляхом вирощування сидеральних та бобових культур, зокрема - нуту. Вирощування нуту є привабливою бізнес-ідеєю з декількох причин: висока рентабельність даної нішевої культури; урізноманітнення сівозмін та, як наслідок покращання фіто санітарної ситуації на полях, ґрунту.

3. Рекомендовано керівництву підприємства звернути увагу на зміцнення матеріально-технічного забезпечення шляхом впровадження цифрового сервісу, що покращить якість виконання агротехнологічних процесів. Пропонуємо придбати цифровий сервіс приватного підприємства «Експертно-консалтингової

фірми «Орієнтир», котрий дозволяє ефективно оцифрувати агровиробничі процеси. Можливості програмного продукту такі: управління земельним банком, сівозміною, метеоданими, телематика, агрохімічний аналіз, внесення мікродобрив, стимуляторів росту та засобів захисту рослин, скаутинг, «розумне» землеробство.

4. Окреслено цілі щодо грантового фінансування підприємства, в тому числі шляхом отримання партнерської допомоги. Такі інвестиції дозволять оновити сільськогосподарський парк техніки в повоєнному періоді. Планується одержання гранту керівницею підприємства, що спрямований для жінок-підприємців у сумі 650 тис грн. з метою масштабування агробізнесу. Приватне підприємство може стати ініціатором зрушень щодо створення ефективної еколого – економічної системи відновлення не тільки власних земельних ресурсів, але й середовища Волоської об'єднаної територіальної громади.

5. Розроблено стратегії відтворення діяльності приватного підприємства методом SWOT – аналізу. Для усунення загроз пропонується диверсифікувати галузь рослинництва введенням до сівозміни бобових культур, таких як нут, а також в подальшому – покривних сидератів. Для використання можливостей на ринку підприємству пропонується облаштувати цифровими модулями процеси агротехнічного виробництва, що дозволить контролювати витрати, кількість ресурсів. Підвищення якості рослинницької продукції планується шляхом введення нових сортів/гібридів культурних рослин.

6. За оптимізаційним рішенням доведено ефективність виробництва нуту, оскільки очікується зростання доходу у 2024 році на 697,4 тис. грн., прибутковості - на 20,4 %. Завдяки реструктуризації виробничої структури площі посіву пшениці, кукурудзи, ячменя, соняшнику та нуту складуть 170,5 га, 31,5 га, 28,4 га, 69,6 га та 20 га відповідно. Доведено можливість отримання прибутку у сумі 3450,9 тис грн., що на 20,4 % більше за фактично одержане значення прибутку у 2022 році. Нарощення прибутковості дозволить отримати зростання рівня виробничої рентабельності до 32,6 відсоткових пункти, що на 5,2 відсоткових пункти більше за показник 2022 року.

ВИСНОВКИ

1. Результатами аналізу наукових парадигм та практичних підходів аграріїв до формування стратегічних орієнтацій менеджерської діяльності встановлено доречність використання ситуативно-протикризової концепції контрольованої реальності за її об'єктивним станом. Зроблено передбачення, що аграрні компанії за умов надзвичайних кризових викликів можуть утримувати баланс завдяки адаптованій стратегічній моделі управління витратами відповідними програмними продуктами. Зауважено, що в повоєнному розвитку країни не має універсальної формули відновлення всіх форм агробізнесу. Водночас наріжною концепцією виступає регенеративне та цифрове сільськогосподарське виробництво, доцільність аграрних кооперацій, декарбонізація економіки, альтернативна енергетика, залучення державної цільової підтримки тощо. У такий спосіб можливо якнайшвидше покращити управління процесами агробізнесу: виробництво, переробка, логістика, маркетинг сільськогосподарської продукції.

2. Встановлено необхідність регулярного цифрового моніторингу ресурсно-функціонального складу системи адаптивного менеджменту агропідприємств, що сприятиме відтворенню агробізнесової діяльності з підвищенням конкурентного статусу. За формування паритетних партнерських відносин між агробізнесом і державними інституціями за всіма рівнями ієрархії, доцільним є зниження контрольного тиску бюрократичних процедур з боку останніх. Зроблено акцент на необхідності трансформації інноваційно-інвестиційної сільськогосподарської діяльності, шляхом наукового, експериментального співробітництва з державними й експертно-консалтинговими організаціями, що стимулюватиме потужний стратегічний розвиток агробізнесу.

3. На основі даних виробничо-комерційної діяльності приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» за 2018-2022 роки зроблено висновок про ефективність управлінських рішень щодо планів, оскільки спостерігається досягнення цілей. Агробізнес, що досліджується в роботі, утворює позитивний вплив на соціальне середовище Новоолександрівської сільської громади та села Волоське, так як забезпечує інфраструктуру зеленого туризму регіону

продукцією. Також допомога від підприємства надається для забезпечення потреб шелтера для внутрішньо переміщених осіб з Харківської області та потреб ЗСУ. Встановлено підвищення показників, що формують економічну ефективність підприємства в галузі рослинництва - валовий дохід - на 153,4 %, меншими темпами зростала собівартість - на 139,3 %. Що обумовило отримання прибутку підприємства більше ніж у 2 рази, а рівень рентабельності збільшився на 7,1 відсоткових пункти.

4. Визначено, що найбільші грошові потоки формувалися від продажів зернових культур, сукупно цей показник зріс на 177,6 %, дохід від олійних культур збільшився на 134,5 %. Водночас реалізаційний дохід від соняшнику у 2022 році склав 6928,5 тис. грн., що на 3974,4 тис. грн. більше за показник 2018 року. В цілому товарна продукція приватного підприємства забезпечує одержання сталого розвитку його економічної діяльності. Виявлено й проблемні місця – ячмінь ярий було виведено з ротації сільськогосподарських культур у 2019 році через падіння грошової виручки, оскільки зросли виробничі витрати. Наразі виявлено відсутність у сівозміні бобових та покривних культур, котрі формують біологічну регенерацію земельних ресурсів.

5 Дослідженнями методики PESTEcL визначено, що на діяльність підприємства впливають інфляція, зміни регуляторних перетворень та непередбачувані впливи у зв'язку з війною, хиткість положення контрагентів ринку. Встановлено необхідність включення до стратегії менеджменту програми нарощення економічних ефектів завдяки залученню технологій регенерації й цифровізації сільського господарства. Зокрема доречними напрямами є використання сумісних посівів (пшениця/нут), окремими посівами – бобові нішеві культури, сидерати. Використання точного рільництва, цифрового паспорту підприємства, рор-ур технологія аграрного виробництва; біологічні регулятори росту культурних рослин; внесення рідких добрив агродронами локальним способом. Одночасно актуальними є мікробіологічні препарати та мінеральні добрива локально-стрічковим внесенням; сценарне моделювання повоєнного відновлення ґрунту диференційованими адаптивними технологіями; система

скороченої, оптимізованої технології обробітку ґрунту. Окремими напрямками є формування адаптивних стратегічних реакцій підприємства на зміну в економіці, соціальній сфері, політико-правових аспектах.

6. Аналітичними методами статистичного аналізу встановлено, що обсяг виробництва валової рослинницької продукції, що виробляється у приватному підприємстві, протягом 2018-2022 років має тенденцію до нарощування. Зокрема встановлено ланцюгові зміни у приростах розмірів продукції - на 1051,25 тис. грн. за рік в середньому, у відносному вираженні даний показник відповідає – 12,1%. Аналітичним вирівнюванням доведено, що кожен рік при відсутності впливу кризових чинників середній приріст розміру валової продукції відповідатиме значенню 1290,3 тис. грн. За параболічним трендом зростання в середньому кожного року показника розміру виробленої продукції буде збільшуватися на 261,3 тис. грн. за темпу прискорення 171,5 тис. грн. Обґрунтовано гіпотезу, що при збільшенні показника річної продуктивності праці підвищуватиметься на 4,56 тис. грн. й виручка від продажу рослинницької продукції. Встановлено щільний зв'язку між вказаними у моделі показниками, оскільки коефіцієнт множинної кореляції становить 0,9896, коефіцієнт детермінації - 0,9792.

7. На підставі результатів BCG аналізу підприємству рекомендовано розширити товарний портфель введенням до сівозміни нішевої сільськогосподарської культури нуту. Проектною стратегією вирощування ячменю озимого є розширення площі посіву, оновлення сорту на «Дев'ятий вал» та контроль вирощування модулями цифрового сервісу. Культури з найкращими комерційними позиціями - озима пшениця й кукурудза на зерно потребують утримання досягнутих позицій, впровадження технології точного землеробства та перспективної заміни сортів/гібридів. План вирощування соняшнику пропонується з включенням активації маркетингової збутової політики, щоб набути більшого конкурентного статусу в регіоні. Можливим є рішення щодо залучення до сівозміни покривних, бобових культур шляхом оптимізації посівної площі під соняшником задля зниження негативного тиску на біохімічні процеси у ґрунті.

8. Рекомендовано взяти до уваги, під час формування стратегічних орієнтирів розвитку галузі рослинництва приватного підприємства, нішеву диверсифікацію вирощування сидеральних та бобових культур, зокрема - нуту. Вирощування нуту є привабливою бізнес-ідеєю з декількох причин: висока рентабельність даної нішевої культури; урізноманітнення сівозмін та, як наслідок покращання фіто санітарної ситуації на полях, ґрунту. Встановлено позитивну роль таких агротехнологічних заходів на підвищення екологізації та біологізації сільськогосподарського виробництва, відновленню родючості.

9. Доречно впроваджувати цільові державні пропозиції з управління регіональним ринком, технологіями, новаціями, товарною та логістичною політикою. Окреслено цілі щодо грантового фінансування підприємства, в тому числі шляхом отримання партнерської допомоги. Такі інвестиції дозволять оновити сільськогосподарський парк техніки в повоєнному періоді. Планується одержання гранту керівницею підприємства, що спрямований для жінок-підприємців у сумі 650 тис грн. з метою масштабування агробізнесу. Приватне підприємство може стати ініціатором зрушень щодо створення ефективної еколого – економічної системи відновлення не тільки власних земельних ресурсів, але й середовища Волоської об'єднаної територіальної громади.

10. Наголошено на доцільності залучення регенераційних та цифрових технологій задля відновлення земельних ресурсів та покращення управління процесами вирощування, що впливають на підвищення якості агропродукції. Запропоновано керівництву підприємства придбати цифрову технологію ПП «Експертно-консалтингової фірми «Орієнтир», задля контролю витрат й якості агропродукції та здійснення технологічних процесів. Можливостями сервісу є управління земельним банком, сівозміною, метеоданими, телематика, агрохімічний аналіз, внесення мікродобрих, стимуляторів росту та засобів захисту рослин, скаутинг, «розумне» землеробство.

11. Методом SWOT – аналізу розроблено стратегії відтворення діяльності приватного підприємства. Для усунення загроз пропонується диверсифікувати галузь рослинництва введенням до сівозміни бобових культур, таких як нут, а

також в подальшому – покривних сидератів. Для використання можливостей на ринку підприємству пропонується облаштувати цифровими модулями процеси агротехнічного виробництва, що дозволить контролювати витрати, кількість ресурсів. Підвищення якості рослинницької продукції планується шляхом введення нових сортів/гібридів культурних рослин.

12. Доведено ефективність раціональної зміни виробничої структури шляхом включення нуту, оскільки за оптимізаційним рішенням очікується зростання доходу у 2024 році на 697,4 тис. грн., прибутковості - на 20,4 %. Завдяки реструктуризації виробничої структури площі посіву пшениці, кукурудзи, ячменя, соняшнику та нуту складуть 170,5 га, 31,5 га, 28,4 га, 69,6 га та 20 га відповідно. Доведено можливість отримання прибутку у сумі 3450,9 тис грн., що на 20,4 % більше за фактично одержане значення прибутку у 2022 році. Нарощення прибутковості дозволить отримати зростання рівня виробничої рентабельності до 32,6 відсоткових пункти, що на 5,2 відсоткових пункти більше за показник 2022 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення. *Правовий вісник. DLF. Attorneys-at-law*. 30 травня 2023. URL: <https://dlf.ua/ua/agrosector-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/> (дата звернення: 15.06.2023).
2. Андрєєв І. А. Стратегічне управління та особливості організаційної поведінки персоналу сучасних організацій. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Сер. : Психологічні науки*. 2013. Т. 2, Вип. 10. С. 20-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups_2013_2_10_4 (дата звернення: 10.09.2023).
3. Багорка М.О. Маркетингові стратегії як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2019 URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/15.pdf (дата звернення: 19.08.2023).
4. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». 2018. 262 с.
5. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. С. 396.
6. Бойко В.В., Зарічний М.Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2013 № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673> (дата звернення: 12.11.2023).
7. Бородіна О. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: уроки для суспільства і політиків. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288> (дата звернення: 23.10.2023).
8. Будник О. Зерновий коридор: крок до провалу чи продовження. *УКРІНФОРМ*. 05.09.2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3757321-zernovij-koridor-krok-do-provalu-ci-prodovzenna.html> (дата звернення: 19.10.2023).

9. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Навч. Посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf (дата звернення: 15.09.2023).
10. Валовий внутрішній продукт в Україні 2023. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 10.07.2023).
11. Гавловська Н. І., Рудніченко Є.М. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 1. С. 110-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_1_21 (дата звернення: 20.05.2023).
12. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6–17. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006> (дата звернення: 18.06.2023).
13. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. URL: *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891> (дата звернення: 17.10.2023).
14. 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: 19.04.2023).
15. Горобець Н.М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці. Збірник наукових праць*. 2019. Вип. 3(71). Ч.1. С. 185-191. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_1_2019_ukr/27.pdf (дата звернення: 14.10.2023).
16. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення 06.10.2023).
17. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*.

- Економічні науки*. 2023. № 3 (318). С. 260 – 264. URL : <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40> (дата звернення 27.10.2023).
18. Дергалюк Б.В., Деркач Н.С. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2731/2647> (дата звернення: 18.09.2023).
19. Добрунік Т.П., Кузнєцова О.В. Проблеми і напрями розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 1–11. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25> (дата звернення: 15.07.2023).
20. Донець Л. І., Давидюк І.В. Стратегічне планування як базова складова стратегічного управління малими підприємницькими структурами. *Вісник Запорізького національного університету (Серія «Економічні науки»)*. 2010. № 4(8). С. 19.
21. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. Червень 2023 року. URL: https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf (дата звернення: 12.08.2023).
22. Желуденко К.В. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2021. Вип. 7. С. 57 – 66. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/160/157> (дата звернення 06.10.2023).
23. Зайцев Ю. О. Механізм стратегічного управління аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. № 2. 2016. С. 212-219.
24. Ільченко Л. Зерновий коридор: розглядається варіант з маршрутом через територіальні води країн НАТО. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/07/19/702368/> (дата звернення: 20.09.2023).
25. Кашена Н.Б., Остапенко Р.М., Чміль Г.Л. Стратегічний аналіз в управлінні діяльністю підприємств агробізнесу: організаційно-методичний аспект. *Наукові*

<http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2493>

26. Кирилюк Є.М., Зінгаєва Н.Є. Роль та місце функціональних стратегій у загальних стратегіях сталого розвитку аграрних підприємств. *Вісник Черкаського університету*. 2016. № 4. С. 48 – 54.

27. Киш Л.М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 38-1. С. 107-113.

28. Купченко Андрій. Воєнні баланси продовольства в Україні. Частина 1. Виробництво. *АПК ІНФОРМ*. 2023. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1526079> (дата звернення: 28.10.2023).

29. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства. Навч. Посібник. Вінниця: «ТВОРИ». 2020. 284 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25373.pdf> (дата звернення: 28.05.2023).

30. Максименко Д.В. Розвиток стратегічного управління на підприємствах аграрного сектору. *Молодий вчений*. № 4 (19) Ч. 1 .2015. С. 112-115.

31. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvapvu.pdf> (дата звернення: 21.07.2023).

32. Мартинець В.В., Опанасюк Ю.А., Самодай В.П. Криза та продовольча безпека: виклики воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 38 – 45. URL: <https://bitly.ws/Ztok> (дата звернення: 18.09.2023).

33. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарських підприємством. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 15. С. 418 – 424. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf (дата звернення: 18.10.2023).

34. Мостова А.Д. Стратегічне управління діяльністю корпоративних аграрних підприємств на фондовому ринку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL:

- <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2782/2702> (дата звернення: 28.10.2023).
35. Отенко І.П., Даневич О.С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 302-307. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_53 (дата звернення: 12.09.2023).
36. Оцифруйте свій агробізнес та контролюйте його онлайн. URL: <https://orientir.net.ua/> (дата звернення: 17.11.2023).
37. Патер Л.М., Коваль П.М. Системоутворюючий характер інтелектуально-кадрового забезпечення розвитку підприємницького сектору із врахуванням реалій інформаційно-цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2771/2692> (дата звернення: 10.08.2023).
38. Перегуда Ю.А. Експорт та імпорт аграрної продукції в умовах глобального регулювання та міжнародного торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2836/2760> (дата звернення: 17.09.2023).
39. Писаренко С.В., Іванько М.В., Грицаєнко М.О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 29–34.
40. Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 515 – 522. URL : http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/72.pdf (дата звернення 25.10.2023).
41. Подмазко О.М. Потенційні інвестиційні ресурси інноваційного оновлення виробництва. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2812/2732> (дата звернення: 26.09.2023).
42. Попова О.П., Коцюбинська Л.М., Скубій О.А. Інвестиційна діяльність в сільському господарстві в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №

54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2773/2695> (дата звернення: 22.06.2023).
43. Проданчук М.А. Стратегічне управління витратами аграрних підприємств. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. 2023. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/strategichne-upravlinnya-vitratami-agrarnih-pidpriemstv.html> (дата звернення: 15.06.2023).
44. Прогнозні оцінки розвитку аграрних ринків. *KSE. Kyiv School of Economics*. URL: <https://kse.ua/ua/agricultural-outlook/> (дата звернення: 19.06.2023).
45. Романій Я. Формування моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємств аграрної галузі. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/181852> (дата звернення: 13.04.2023).
46. Сабій І. М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 82–90. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109082> (дата звернення: 17.05.2023).
47. Соколенко В. Екологічні, соціально-демографічні та економічні виклики середнього та великого бізнесу в агропромисловому секторі. URL: *АгроПортал*. 17 жовтня 2023 року. <https://bitly.ws/33bz4> (дата звернення: 21.10.2023).
48. Сухина А. Досвід господарств: вирощування нуту у степовій зоні. *Пропозиція*. 06.10.2022. URL: <https://propozitsiya.com/ua/viroshchuvannya-nutu-v-stepoviy-zoni> (дата звернення: 23.10.2023).
49. Ткач Н. Перспективи вирощування нішевих сільськогосподарських культур для малого агробізнесу України. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2325> (дата звернення: 24.09.2023).
50. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами. *Вісник ЖДТУ (Економічні науки)*. 2019. № 1 (47). URL : https://ztu.edu.ua/ua/science/publi&shing/visnik/econom/1_47/27.pdf (дата звернення 10.10.2023).

51. Федірець О.В. Особливості стратегічного управління в аграрних підприємствах. *Вісник ПДАА*. 2020. URL: <https://bitly.ws/33byR> (дата звернення: 10.09.2023).
52. Фурман І.В., Гонтарук Я.В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 93. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf (дата звернення: 12.05.2023).
53. Харченко Т.М. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент*. 2019. № 2 (80). URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/59> (дата звернення: 17.10.2023).
54. Хорт О.А. Інструментарій та етапи стратегічного аналізу. URL : http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_hort.php (дата звернення 23.10.2023).
55. Хоружа К. В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств. *Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Сер. Економічні науки*. Луганськ: Елтон-2, 2016. № 32. С. 280-285.
56. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54.
57. Черніков Д.І., Гришко С.В. Сучасні тенденції та стратегічні ризики впровадження технологій індустрії 4,0 та індустрії 5,0. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2793/2713> (дата звернення: 07.06.2023).
58. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 2 (112). С. 96 – 99. URL : [http://ird.gov.ua/sep/sep20152\(112\)/sep20152\(112\)_096_ShurpenkovaRK.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf) (дата звернення 22.10.2023).

ДОДАТКИ

Результати кореляційно-регресійного аналізу щодо залежності товарної рослинницької продукції на 100 га угідь

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,9896
R-квадрат	0,9792
Нормований R-квадрат	0,9585
Стандартна похибка	196,96
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	3659968,81	1829984,41	47,17	0,02
Залишок	2	77586,53	38793,27		
Всього	4	3737555,35			

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	252,66	307,76	0,82	0,50	-1071,52	1576,85
Змінна X 1	4,56	1,97	2,32	0,15	-3,90	13,02
Змінна X 2	-78,09	117,89	-0,66	0,58	-585,33	429,14

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	1810,31	-195,83	-1,41
2	2119,81	131,93	0,95
3	2364,30	136,24	0,98
4	3162,49	-54,27	-0,39
5	4186,38	-18,06	-0,13

Вірогідність

<i>Персентиль</i>	<i>Y</i>
10	1614,48
30	2251,74
50	2500,54
70	3108,21
90	4168,31

Стратегії SWOT - аналізу щодо регенеративного рослинництва

Оточення <i>Активи/пасиви</i> <i>ПП «АГРОБІЗНЕС</i> <i>«ГАЗДА»</i>	<i>Джерела зростання (ДЗ)</i>	<i>Джерела небезпек (ДН)</i>
	Сильні активи (СА)	Поле «САДЗ»
Сформовано резерви ресурсного забезпечення галузі рослинництва Зростання галузевих результативних показників Успішна ділова репутація на регіональному ринку Ресурси для вирощування нуту	Облаштування цифровими модулями процесів агротехнічного виробництва дозволить контролювати витрати, кількість ресурсів та сприятиме відновлювальному рільництву з отриманням зернової, олійної, бобової продукції високої якості. Вкладання грантових коштів для жінок-підприємців в розвиток приватного підприємства (оновлення МТБ, купівля цифрового сервісу) та сприяння розвитку громади в цілому	Диверсифікація рослинництва шляхом вирощування нуту Створення каналів просування нуту задля отримання додаткового прибутку (зокрема, для ресторанів, супермаркетів м. Дніпро – вироблення хумусу) Покращення властивостей ґрунту та зменшення витрат на добрива, пестициди для майбутніх культур сівозміни шляхом вирощування нуту, покривних культур, сумісних посівів пшениці/нуту
Слабкі пасиви (СП)	Поле «СПДЗ»	Поле «СПДН»
Фактично 4 культури у товарному портфелі рослинництва Застаріла с/г техніка Відсутність оновлення лінійки сортів/гібридів пшениці, ячменю, кукурудзи та соняшнику	Розширення сівозміни та урізноманітнення товарного портфелю бобовою культурою шляхом оптимізації аграрного виробництва Підвищення якості рослинницької продукції шляхом введення нових сортів/гібридів культурних рослин з метою забезпечення безпекової складової Ефект від сумісних посівів пшениці/нуту	Війна може обмежити результативність діяльності агробізнесу – аж до його втрати – релокація агробізнесу як можливе рішення Захист ґрунту та його біологічне відновлення завдяки впровадженню бізнес-ідеї з виробництва нуту

Додаток В

Результати економетричної задачі

№ з.п	Змінні	Площа під озимую пшеницею	Площа під кукурудзою на зерно	Площа посіву ячменя озимого	Площа посіву соняшника	Площа посіву нуту	Розрахункове значення	Тип обмеження	Обсяг врожаю, ресурсів
		x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅			
	Площі сівозміни, га	170,5	31,5	28,4	69,6	20,0			
1	Врожайність, ц: Озима пшениця	39,3					6700,0	>=	6700
2	Кукурудза на зерно		63,5				2000,0	>=	2000
3	Ячмінь озимий			33			937,9	>=	800
4	Соняшник				21,6		1503,4	>=	1500
5	Нут					12,9	258,0	>=	150
6	Загальна посівна площа, га	1	1	1	1	1	320,0	=	320
7	Площа посіву під нутом, га					1	20,0	=	20,0
8	Обмеження за посівами соняшнику				1		69,6	=	69,6
	Максимальний рівень доходу, тис. грн	26,6	28,9	34,8	77,3	111,1	14036,0		
	Валовий врожай, ц	6700,0	2000,0	937,9	1503,4	258,0	11399,2		
	Загальні виробничі витрати:						10585,1		
	Прибуток:						3450,9		