

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Олександр ТІТОЧКА

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

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ТІТОЦІ ОЛЕКСАНДРУ ВАСИЛЬОВИЧУ

1. Тема роботи: «Стратегічне управління розвитком аграрного підприємства»

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: річна економічна звітність та плани ФГ «Гривас», документи адміністративного характеру, договори, контракти, угоди.

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

1. Теоретичні підходи до стратегічного управління потенційним розвитком агробізнесу за умов викликів сучасності

2. Дослідження передумов стратегічного управління процесами діяльності фермерського господарства.

3. Обґрунтування стратегічного трансформаційного розвитку управлінської діяльності фермерського господарства за умов сучасних викликів.

Висновки і пропозиції

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

Схема функції розробки плану інноваційного розвитку агропідприємства. Схема концептуальних складових системи стратегічного розвитку діяльності аграрних підприємств. Схема етапів первинної розробки планів розвитку агрокомпаній. Схема етапів впровадження планів зростання агрокомпаній. Матриця стратегічних альтернативних векторів розвитку аграрних підприємств. Схема фактичної стратегії розвитку базового фермерського господарства методом SPACE. Матриця SWOT - аналіз. Модель менеджменту досягнення конкурентних переваг фермерським господарством. Аналітичне вирівнювання фактичних та прогнозних показників обсягів валової рослинницької продукції у фермерському господарстві, тис грн. Схема інтеграції стратегічних рішень щодо відновлення регіонального агробізнесу в повоєнній країні. Схема базових блоків цифрового сервісу FieldBi. Схема базових блоків цифрового сервісу AgroTop для цифрового управління фермерським господарством. Схема стратегії повоєнної відбудови діяльності фермерського господарства. Схема способів відновлення ґрунтів як стратегічне рішення у повоєнній відбудові агробізнесу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.3. Статистичні тенденції економічного зростання фермерського господарства 3.3. Економічний прогноз ефективності управлінських рішень щодо стратегічного розвитку господарства			

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.	Аналітичне вивчення теоретичних підходів до стратегічного управління потенційним розвитком агробізнесу за умов викликів сучасності. Робота над Розділом 1.	Березень - травень 2023 року	
3.	Дослідження організаційних, економічних передумов формування стратегічного управління процесами зростання фермерського господарства. Робота над Розділом 2.	Червень - серпень 2023 року	
4.	Пропозиції щодо організаційно-економічного обґрунтування трансформаційного розвитку стратегічного управління діяльності фермерського господарства. Робота над Розділом 3.	Вересень - жовтень 2023 року	
5.	Робота з висновками, рекомендаціями	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)

Олександр ТІТОЧКА

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

РЕФЕРАТ

Тема: «Стратегічне управління розвитком аграрного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 91 с., 14 рис., 19 табл., 3 додатки, 60 літературних джерела.

Об'єктом дослідження стали 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: метод порівняння, кореляційно-регресійна модель, метод трендового аналізу; ряди динаміки, експертний аналіз, модель SWOT, модель SPACE – аналізу, метод економіко-математичне моделювання.

Досліджено стратегічні тренди повоєнного розвитку агробізнесу. Наведено процедури створення стратегій активації розвитку аграрних підприємств в умовах викликів сучасності. Окреслено плани трансформаційного відновлення агровиробництва завдяки розвитку виробничого потенціалу, програм відтворення екології, розвитку «зеленої економіки», проектів донорської допомоги та діджиталізації процесів. Особливої уваги приділено стратегічним напрямкам управління наявними земельними ресурсами, зокрема процесам фітореємедіації, використанню адаптивних органічних та традиційних систем агровиробництва, що мінімізують вплив екстремальних явищ військових дій та погоди. Досліджено наявні передумови формування протикризової системи стратегічного управління розвитком фермерського господарства. Розроблено стратегію повоєнного розвитку агробізнесу за рахунок масштабування діяльності шляхом створення та входження до Мережевого об'єднання фермерів, агровиробників, домогосподарств Лихівської селищної територіальної громади. Запропоновано проект цифрового забезпечення процесів управління регіональним агробізнесом. Визначено сукупні ефекти від введення до сівозміни стратегічно важливої нішевої культури гірчиці білої, яка здатна відновлювати забруднені ґрунти.

Практичне значення мають окремі положення виконаних досліджень в межах кваліфікаційної роботи з удосконалення стратегії відновлення земельних ресурсів у фермерському господарстві «Гривас» Кам'янського району Дніпропетровської області. До виробничої стратегії підприємства впроваджені результати оптимізації посівної площі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління, стратегічний розвиток, відновлення агробізнесу, виробнича програма, аграрні підприємства, сільськогосподарське виробництво, нішеві культури, оптимізація посівної площі.

KEYWORDS

Management, strategic development, revival of agribusiness, production program, agricultural enterprises, agricultural production, niche crops, optimization of sown area.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ	9
1.1. Характеристика видів сучасних стратегій розвитку аграрних компаній	9
1.2. Головні тренди стратегічного повоєнного розвитку агробізнесу	15
1.3. Процедури створення стратегій активації розвитку агробізнесу в умовах підвищеного ризику	24
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ГРИВАС»	33
2.1. Господарська та економічна діяльність фермерського господарства як об'єкт вивчення ефективності менеджерських рішень	33
2.2. Дослідження чинників, котрі обумовлюють фактичний та потенційний розвиток фермерського господарства	41
2.3. Статистичні тенденції економічного зростання фермерського господарства	48
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ГРИВАС»	56
3.1. Напрями стратегії зростання інноваційної діяльності фермерського господарства в межах регіонального агробізнесу	56
3.2. Стратегічний вектор диверсифікації вирощування сидеральних культур як агровиробниче рішення щодо відновлення ґрунтів	67
3.3. Економічний прогноз ефективності управлінських рішень стосовно стратегічного розвитку господарства	72
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Аграрні підприємці змушені працювати у надважких турбулентних умовах, котрі характеризуються різкими змінами та є невизначеними й динамічними. Обумовлено це не тільки тим, що потрібно ефективно розв'язувати управлінські рішення під впливом військових умов, але й не вирішеними застарілими проблемами економічного, виробничого, соціального характеру. Нині виробничо-господарська самостійність аграріїв у виборі адаптаційних стратегій для розвитку підприємств, що перебувають під тиском військових чинників, стає головним фактором продовження їх функціонування. Обумовлюється це тим, що аграрні підприємці беруть на себе відповідальність в значній мірі та ризикують у рішеннях значно більше, ніж це було до війни. Наразі від того наскільки добре продуманим є стратегічне бачення у аграріїв, їх вміння сприймати зміни, діяти в непередбачуваних обставинах залежатиме успіх впровадження плану розвитку підприємства. Тому стає вкрай важливим шукати шляхи протистояння викликам та формувати аграрним підприємствам стійку позицію на ринку за рахунок виявлених потенційних можливостей.

Встановлено, що потреба у планування аспектів діяльності аграрних підприємств викликана необхідністю утримати баланс з наявним ресурсним потенціалом та викликами зовнішнього змінюваного середовища. Досягти зростання ефективності сільськогосподарського виробництва в сьогodнішніх умовах можливо шляхом включення до планів розвитку інноваційних ланцюгів технологічного механізму менеджменту.

Між тим з початку повномасштабної війни саме аграрний сектор виявився найбільш уразливим порівняно інших галузей економіки України, зокрема в тій територіальній частині, котра найбільш постраждала через бойові дії. За підрахунками FAO встановлені фактичні втрати аграрних активів у сумі біля 6,5 млрд. доларів, пошкоджено біля 5 % загальної кількості сільськогосподарських угідь. Втрачено біля чверті посівних площ, більше за 70 % зрошуваних земель, 20 % садів та 25 % ягідників [57 с. 48]. Доволі швидко зросла виробнича

собівартість аграрної продукції, оскільки суттєво підвищується ціна на необхідні для виробництва ресурси. Через аспекти війни з'явилися суттєві перепони у проведенні посівної компанії та збирання врожаїв сільськогосподарських культур, особливо у прифронтових зонах. Нарощується проблема безпеки для виробничої аграрної діяльності через пошкодження земельних ділянок та замінування. Окремо слід наголосити на фізичному руйнуванні основних фондів аграрного виробництва, зберігання та переробки, енергетичних об'єктів, транспортної інфраструктури тощо. Галузь тваринництва України теж зазнала збитків через війну – втрачено поголів'я сільськогосподарських тварин близько 30 %. Остаточні збитки невідомі, оскільки війна триває. Цей факт ще більше розбалансиує систему аграрного менеджменту, але й приводить до активізації дискусій та наукових досліджень в площині побудови відновлювальної платформи для українського агробізнесу.

Оскільки продовольча безпека країни може бути сформована тільки шляхом всебічної організації ефективної роботи виробників сільськогосподарської продукції, вже зараз потрібно розробляти плани їх активного протикризого повоєнного зростання. Саме цьому актуальному питанню і присвячено наукові дослідження, виконані у представленій кваліфікаційній роботі.

У даному дослідженні приведено наукові і практичні аспекти щодо розробки стратегії розвитку як аграрного виробництва, так і зростання економічної діяльності конкретного сільськогосподарського підприємства.

Актуальність зазначеної роботи, з огляду на тривалу війну, полягає у формуванні стратегічних векторів активного протикризого розвитку агробізнесу в його повоєнному періоді функціонування. Актуальними позиціями є запровадження способів активації роботи аграрних підприємств у воєнних умовах. При цьому пропоновані проекти та адаптивні сценарії розвитку агробізнесу мають забезпечити йому економічне виживання та сприятимуть одержанню значущих переваг на аграрному ринку. Особливістю вказаних досліджень є економічне обґрунтування доцільності запровадження новітніх ланцюгів до планів зростання розвитку агровиробництва.

Наукова новизна набутих результатів перебуває в межах формування стратегії активного повоєнного зростання виробничої, економічної діяльності базового господарства із застосуванням новацій задля оптимізації наявної виробничої програми.

Мета кваліфікаційної роботи – розробити управлінське та економічне обґрунтування доцільності запропонованої стратегії активного зростання результативної діяльності фермерського господарства «Гривас».

Головними **завданнями**, котрі ставилися для досягнення мети роботи, були:

1) Отримати результати за проведеними науковими дослідженнями обраних теоретичних джерел з наукової інформації щодо стратегічного розвитку потенційних можливостей агробізнесу під тиском умов воєнного, повоєнного часів.

2) Отримати результати за проведеними аналітичними дослідженнями фактичного стану стратегії управління процесами діяльності ФГ «Гривас» задля розробки напрямків його розвитку;

3) Розробити проектні рекомендації щодо впровадження стратегії активного повоєнного розвитку фермерського господарства.

Об'єкт дослідження – управлінські процеси з проектування стратегії повоєнного розвитку аграрного підприємства.

Предмет дослідження – вивчення управлінських та економічних закономірностей, які сприяють проектуванню стратегічного зростання сільськогосподарського виробництва в повоєнних умовах господарювання.

Практичне значення полягає у проектних розробках стратегічних рішень, котрі мають сформувавши економічне підґрунтя для подальшого зростання векторів функціонування агропідприємства.

До **методів дослідження**, що використані у даній роботі, взято функціональний, планування, абстрактно-логічний, монографічний, набір статистичних методів, в тому числі динамічні ряди, кореляційно-регресійний та трендовий аналізи. Стратегічними та прогностичними методами обрано

методологію SWOT, SPACE, проєктування, екстраполяція, метод економіко-математичного моделювання.

Джерелами інформаційних даних в роботі стали річні та квартальні звіти, документи адміністративного характеру, угоди, контракти, договори, що уклало керівництво фермерського господарства з контрагентами, статистичних довідників.

Наукові дослідження, проведені в даній роботі, апробовані, так як висвітлювалися публічно у науковому середовищі шляхом участі у відповідній конференції, про що є публікація у збірнику тез доповідей. Взято участь у VII Всеукраїнській науково-практичній конференції для здобувачів вищої освіти, молодих вчених «Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі», м. Київ, Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, що відбулася 27 жовтня 2023 року та опубліковано тези доповідей з теми «Напрями стратегічного управління розвитком аграрних компаній».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ

1.1. Характеристика видів сучасних стратегій розвитку аграрних компаній

Задля успішного обрання найкращого сценарію розвитку аграрних підприємств, варто дослідити сутність поняття стратегії розвитку та визначити як саме і які саме чинники впливають на її формування. Зазначимо, що діяльність агроформувань продовжує відбуватися в складних воєнних умовах, чим обумовлює і важкість у розробці стратегічних векторів управління процесами в них. Задля сприяння утримання в активній формі діяльності підприємств та активізації позицій потрібно всебічно обґрунтовувати стратегію розвитку.

Загалом розв'язанням питань пошуку стратегічних напрямів розвитку агробізнесу у науковій площині займались різні вчені. Як то Андрійчук В., Ареф'єва О., Бородіна О., Бражевська Г., Вініченко І., Гудзинський О., Зінчук Т., Комеліна О., Мазур Г., Малік М., Мармуль Л. Також Краснокутська Н., Писаренко С., Писаренко В., Ревуцький Л., Старовойтов М., Федулова Л., Шпикуляк О. та інші.

Вчені схиляються до думки, що в плані розвитку аграрних підприємств потрібно орієнтуватися на оптимальні позиції у формуванні ресурсів, що необхідні для виробничого процесу [1, 15, 26]. Також треба фокус уваги тримати на оптимізації виробничої сільськогосподарської програми, створювати шанси для найбільшої віддачі вкладених коштів. Між тим необхідно орієнтуватися на потреби споживчого ринку та враховувати невизначеність факторів середовища.

Гудзь О.І. зазначає, що «стратегія для активізації розвитку підприємств має включати конкретні дії, що прописані у бізнесових планах» [16, с. 348]. Однак вона повинна й містити альтернативні та адаптаційні плани, в яких зазначено

перелік стресових ситуацій, що можуть вплинути на діяльність підприємства та шляхи їх подолання. Загалом превентивне управління в даному випадку – розробка зазначених планів дозволяє швидше пристосуватися до різких змін або умов і зберегти напрацьований потенціал.

Науковці з аграрного стратегічного менеджменту у власних дослідженнях звертають увагу на необхідність розробки планів розвитку за трендами сьогодення і відповідно до викликів сучасності [1, 6, 17]. Тому треба залучувати для розробки стратегії активного розвитку підприємств аналітичні інструменти та підходи, що дозволяють якісніше сформулювати фактичну картину справ та ухвалити рішення. Окремо потрібно зазначити на необхідності включення елементів інноваційних способів зростання для потужного розвитку агробізнесу. А це за собою тягне дослідження новацій та їх застосування за процесами аграрного виробництва, маркетингу, логістики, кадрового менеджменту, операційного управління тощо. При цьому професіоналізм та компетентність працівників є рушійним чинником для впровадження нових трендів до аграрної підприємницької діяльності.

Визначено, що схильність розв'язувати складні задачі й ухвалювати ризиковані рішення не відноситься до всіх менеджерів. Досить часто керівники не здатні продумати і впровадити проекти з навіть незначним ризиком, відбувається це через побоювання втрати активів чи авторитету. Такі побоювання останнім часом зв'язують зі стресовою ситуацією, котру підприємці пережили під час пандемії та переживають зараз у часи війни. Варто зауважити на даній проблемі, оскільки у повоєнний період необхідно буде мати потенціал для відновлення агробізнесу і країни в цілому. Тому саме зараз потребують на розробку реальні психологічні комплекси, які б допомагали протистояти стресу. Також є необхідним і формування впевненості фахівців шляхом підвищення рівня професійних знань й вмінь, обмін досвідом з іноземними партнерами, навчання цифровим навичкам тощо.

Враховуючи, що стратегії активізації розвитку аграрних підприємств представляють собою довгостроковий адаптивний план, то слід виконати аналіз

як активних, так і пасивних стратегій. Зазначимо, що головними правилами їх розробки є довго строковість, безперервність, комплексність, узгодженість, багато варіативність тощо. В таблиці 1.1. представлені характеристики активних і пасивних стратегій розвитку аграрних підприємств.

Таблиця 1.1.

Характеристика активних і пасивних стратегій розвитку агропідприємств

<i>Активні стратегії розвитку</i>	<i>Пасивні стратегії розвитку</i>
1.Швидка реакція на зміну стану ринку з метою випередження конкурентів	1. Аналіз конкурентів та використання конкурентних переваг
2. Пристосування процесів виробництва, зберігання, постачання, продажу, переробки	2. Оновлення товарного портфеля, диверсифікація або вибір іншої стратегії
3. Інтенсивне застосування ресурсної бази для виробничого аграрного процесу	3. Зниження витрат на аграрне виробництво
4.Використання новітніх технологій у процеси агровиробництва, збуту, маркетингу, логістиці тощо	4. Зниження ризиків завдяки превентивному управлінню

Встановлено, що активні стратегії мають високий рівень ризикованості, швидко впроваджуються цифрові технології, є індивідуальне ставлення до клієнтів, оновлення сортових, гібридних варіацій культур, порід сільськогосподарських тварин. Дані стратегії включають цінову політику направлену на використання знижок та підлаштування ціни під окремі групи споживачів. При таких умовах активні стратегії сприяють інтенсивній експансії на аграрному ринку, вихід на нові сегменти, в тому числі іноземні.

Водночас стратегії пасивного руху є менш ризикованими, в них використовується досвід конкурентів, збутова та цінова політики майже не змінюються і орієнтуються суто на конкурента. За рахунок таких стратегій

аграрним підприємцям вдається втримувати наявну долю ринку, проте це характерно для стабільного середовища і формує фінансову стійкість.

Луцій О.П. та Корнійчук Т.А. зауважують на особливостях формування деяких стратегії інноваційного розвитку аграрних компаній, завдяки яким можливо конкурувати на ринку, виживати в умовах війни. «Активні цільові аграрні ринки треба освоювати новітніми технологіями, оскільки можливо мінімізувати військові ризики» [35]. Загалом механізм запровадження нових технологій до аграрного виробництва залежить часто від розвитку економічних методів управління. Оскільки державні програми підтримки аграріїв включають реальні види допомоги країн партнерів, то можливо ці кошти спрямовувати за відновлення агробізнесу саме на інноваційно-комунікаційні програми розвитку підприємств. Між тим до таких напрямів відноситься й введення нішевих культур до сівозмін або оновлення виробничої структури за сільськогосподарськими культурами, використовуючи нові сорти/гібриди. Наразі формуються й нові аграрні ринки, що обумовлено втратою попередніх збутових каналів та пов'язано з існуючими проблемами експортно-імпортних операцій, зокрема по зерновому коридору тощо.

Встановлено, що розробка інноваційного плану розвитку аграрних підприємств повинно бути в межах «дотримання принципів адаптивності, гнучкості, системності, синергії, актуальності та розподілу ризиків» [42, 44]. Іншими словами мова йде про комплексний інноваційний менеджмент сільськогосподарського виробництва, котрий сприяє швидшій адаптації до викликів та змін, прояву активності відповідно до запитів на ринку. Окремо варто слідкувати за інтеграцією зусиль як структурних виробничих підрозділів підприємства, так і контрагентів. Питанню оцінки ризиків слід приділити надважливої уваги, так як через деструкцію може відбутися втрата наявних активів. При цьому потрібно аналізувати витрати за статтями їх формування в ланцюгах агровиробництва, постачання сировини, необхідних матеріалів й ресурсів, збуту тощо. Чим нижчими будуть витрати, тим меншими стануть підприємницькі ризики аграріїв. Однак для ефективного конкурування на ринку

варто недооцінювати роль інвестиційних стратегій, зокрема щодо отримання цільової допомоги від іноземних партнерів.

Схема 1.1. ілюструє функціональні області розробки плану інноваційного розвитку аграрних підприємств на сучасному етапі війни.



Рис. 1.1. Функції схеми розробки планів інноваційного зростання агропідприємства

Джерело: Узагальнено на підставі [8, 37]

Варто зауважити, що в період військового часу деякі аграрні підприємства змушено переходять на інноваційний тип свого розвитку, і таким чином вдається знизити негативний тиск ризиків. Тим чином агропідприємства стають більш цікавими з інвестиційної точки зору для потенційних іноземних інституцій. Окремі підприємства Дніпропетровського регіону почали віддавати в оренду приміщення тваринницьких ферм, оскільки релокували галузь тваринництва вглиб країни, в оренду віддається сільськогосподарська техніка. Наразі, фахівці аграрних підприємств проводять консалтинг щодо технологій вирощування відпоідних сільськогосподарських культур. Аграрні підприємницькі компетенції, останнім часом, стають надважливими для розвитку аграрної галузі, особливо в

площині цифровізації агровиробничих процесів. У зазначений спосіб синергетична активація розвитку агросфери шляхом впровадження інновацій дозволяє досягти зростання базових економічних показників ефективності галузевої діяльності підприємств. Крім цього з'являється синергія агробізнесу з іншими сферами економіки країни, зокрема ІТ напрямом, біоінженерія, генетика, робототехніка тощо.

Науковці пропонують розглядати систему стратегічного розвитку за напрямками діяльності аграрних компаній відповідно до концептуальних складових (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. - Концептуальні складові системи стратегічного розвитку діяльності аграрних підприємств

Джерело: Узагальнено на підставі [2, 8, 16].

Якщо розглядати як систему розвиток аграрного підприємства у довгостроковому спрямування, то варто зазначити, що найдрібнішим етапом має бути саме операційний менеджмент виробничих процесів за технологіями виробництва аграрної продукції. Саме тоді повинен розроблятися відповідними менеджерами галузей виробничий план, котрий входить до тактичної стратегії, що формують стратегічні плани діяльності підприємства. І вже сукупність зазначених планів і складають об'єкт стратегічного управління аграрними підприємствами, що висвітлює вектор стратегії їх розвитку в концептуальному сенсі.

За умов війни аграрні підприємства починають застосовувати стратегії захисного характеру, що дозволяє оптимізувати виробничий процес сільськогосподарської продукції шляхом покращення технологій і якості продукції. Такі стратегії потребують коштів, але й дозволяють протистояти небезпекам.

Таким чином вказані стратегії розвитку аграрних підприємств спрямовані на визначення перспективи та зміцнення позицій на ринку. Водночас вони повинні бути адаптаційними та ґрунтуватись на інноваційних способах долання ризиків в роботі.

1.2. Головні тренди стратегічного повоєнного розвитку агробізнесу

Сучасний агробізнес функціонує в турбулентній стресовій ситуації, що виникла в період війни, тому управління ним вимагає нових укладів та методів організаційно-економічного та техніко-технологічного забезпечення. Вчені та спеціалісти з аграрного менеджменту вважають, що повоєнна парадигма розвитку агропідприємств повинна бути комплексно сформованою з урахуванням змін у наукових та технологічних платформах. Особливістю має бути активне залучення цифровізації на всіх процесах і операціях виробництва агро продукції, її продажу та систем забезпечення й сервісу [10, 13].

Трансформаційні процеси, котрі відбуваються та будуть відбуватися в світі потребують відмови від старих систем економічного устрою та переходу до цифрової економіки та системи цифрового управління. При цьому відбувається остаточне руйнування минулої системи, повний відрив від парадигм розвитку, характерних для епох та історичних етапів. На тлі якої необхідно побудувати абсолютно нову життєздатну систему, котра зможе дати поштовх для розвитку наукового прогресування цивілізації в цілому. Такі трансформаційні перетворення однозначно будуть стосуватися аграрної сфери та призведуть до появи нових форм і способів виробництва продуктів харчування їх інтеграційних сполучень тощо.

Щоб витримати турбулентність в період зазначених перетворень та викликів, на думку вчених, доцільно формувати окремі стратегічні підходи відповідно галузей сільського господарства. Наразі концепція розвитку агросфери має використовувати систему наукових загальних підходів:

- Системний;
- Методологічний;
- Ситуаційний;
- Адаптивний [31, с. 45].

До підходів екзогенного характеру, що здійснюють прямий вплив на формування концепції активного повоєнного розвитку агросфери, відносять:

- Інноваційний;
- Глобалізаційний;
- Екологічний;
- Соціальний;
- Циклічний.

До підходів ендогенного характеру, що здійснюють прямий вплив на формування концепції активного повоєнного розвитку агросфери, належать:

- Кластерний;
- Мережевий;
- Енергетичний;

- Організаційний;
- Технологічний.

До галузевих підходів потрібно віднести:

- Інституційний;
- Трансформаційний;
- Територіальний.

Наразі зазначена сукупність підходів виступає базою для формування концепції активного розвитку агробізнесу та створюють платформу для нової парадигми функціонування агросектору України.

Трендами трансформаційного розвитку агробізнесу є напрями, які мають бути реалізовані певними пропонованими шляхами (табл. 1.1) [40, с. 41].

1) Оновлення виробничого критично важливого аграрного потенціалу. Можливо досягти завдяки наступним крокам:

- модернізація МТБ агропідприємства, лізинг сільськогосподарської техніки;
- експансія експортних можливостей, пільгові кредити тощо;
- освоєння українськими промисловими підприємствами випуску техніки та запасних частин для агросектору – кооперація з іноземними партнерами.
- технології виробництва агропродукції нового покоління, пріоритет цифровим.
- відновлення екологізації аграрного виробництва;
- дослідження потреб аграріїв у нішевих культурах чи нових породах тварин
- оптимізація виробничої структури та посівних площ;
- нові технології у селекції та насінництві, агрохімії, фіто фармакології тощо.
- біологізація землеробства шляхом зростання посівних площ під відповідними сидеральними культурами.

2) Відновлення довкілля та екології на територіях, що були окупованими та перебували в зоні бойових інтенсивних дій. Досягнення очікується таким способом:

- цифрова оцінка шкоди, завданої російськими окупантами;
- розробка й впровадження плану екологічного активного відновлення України;

- констатація екоциду, визначення відповідальності за злочини в рамках світового екологічного права та відповідно до української Формули миру, а також визначення відшкодування за злочини. Зазначимо, що Україна є першою країною в світі, котра розпочала розслідування за фактами воєнних злочинів російської федерації на українській території. Встановлено, що «біля 700 тис гектарів лісів є розташованими або в зоні бойових дій, або ще перебувають в окупації, з них національних парків – 10; природних парків – 8; біосферних заповідників – 2. Близько 2,4 млн. гектарів лісів знаходиться на вже звільнених територіях у край поганому стані». Отже ліси України, так чи інакше, але потребуватимуть заходів з часткового або повного відновлення. Природному розмаїттю України теж завдано шкоди – «біля 600 видів фауни та біля 750 видів флори пошкоджено або втрачено» [51]. Тільки після підриву дамби Каховської ГЕС відбулися незворотні руйнівні процеси для довкілля. Вже з метою збереження ґрунту та захисту від пилових бур, рішенням українського Уряду було засіяно дно водосховища однорічними рослинами. Програма ООН з довкілля має проект з оцінки наслідків даного факту екоциду та готується програма відтворення довкілля регіону. Зазначимо, що природні екосистеми вже підлягають відновленню. Так, згідно Програми «Зелена країна», ініційованої Президентом України Володимиром Зеленським, «весною 2023 року було висаджено біля 112 млн. саджанців дерев, що мають сформувати повноцінні ліси, осінню – йде процес висадки біля 90 млн. дерев». Отже для відновлення екосистем України потрібні експертні знання, кошти та мотивація не тільки повернути стан навколишнього середовища до довоєнних показників, але й покращити екологію в цілому [23].

3) післявоєнний перехід до рейок «зелена економіка». Стане можливим завдяки впровадженню:

- розробка та впровадження «Зеленої стратегії України» - консолідація спільних зусиль держави, агробізнесу, бізнесу, громадськості та іноземних партнерів [24].

- розробка управлінських, екологічних, соціальних, агровиробничих критеріїв задля отримання інвестицій та справжньої державної допомоги. Для цього треба аграрним підприємцям бути ментально готовими відповідати за процеси і результати сільськогосподарської діяльності. Тоді можливо будувати прозорі партнерські відносини та очікувати на вкладення коштів.

- співпраця з Європейським банком реконструкції та розвитку від аграрного виробництва до оподаткування, що дозволить сприяти експортно-імпортним операціям з сільськогосподарською продукцією. Наразі ЄБРР виступає за підтримку продовольчої, енергетичної безпеки нашої країни, готовий підтримувати агробізнес на регіональних рівнях.

- відповідність європейським стандартам, нормам, принципам щодо енергоефективності. Між тим потребує на удосконалення програма розвитку відновлюваної енергії у сільському господарстві, для успіху впровадження якої потрібні фінансові ресурси та спрощені регуляторні дозволи. Окрема увага має бути приділена розвитку галузей альтернативної енергетики – сонячна, вітрова енергія.

- конструктивна співпраця українського та іноземного агробізнесу, зокрема європейського за умови балансу стимулювання інвестицій й фінансової доброчесності [24].

4) Підтримка малих бізнесів сільського господарства. Можливо досягти завдяки здійсненню:

- забезпечення роботи аграрних підприємств шляхом правових, аналітичних, організаційних форм підтримки.

- вкладання фінансів у розвиток агробізнесу малих форм.

- заходи стосовно підвищення якісних параметрів життя мешканців сільських територій.

- ревізія та розвиток заготівель агропродукції, переробки та підсобних виробництв.

- створення екосистеми аграрних підприємців різних організаційно-правових форм на принципах кооперації та допомоги один одному.

- формування умов щодо вертикальної і горизонтальної інтеграції задля досягнення зростаючого ефекту.

- створення інфраструктури малого агробізнесу високої якості.

5) мотиваційний менеджмент аграрних підприємств з коригуванням на вплив чинників війни. Стане можливим шляхом впровадження комплексу заходів:

- зростання кадрового потенціалу сільської місцевості;

- запобігання сільському безробіттю шляхом відкриття нових робочих місць за рахунок організації бізнесу підсобного, переробного, сервісного та іншого характеру, в тому числі несільськогосподарських видів діяльності.

- формування партнерських відносин щодо задоволення соціальних потреб в сільських осередках та з агробізнесом.

- розвиток активного людського капіталу на селі.

- відтворення інтелектуального капіталу шляхом нових компетенцій у галузях сільського господарства та цифрових знань.

- зміцнення родинних відносин у сільських родин як осередку етичного та трудового виховання сільської молоді.

- відновлення інфраструктури у соціальному, побутовому та інженерному напрямках.

б) Якісного управління процесами маркетингу в аграрній сфері можливо досягти шляхом:

- активація попиту/пропозиції агромаркетинговими консалтинговими групами чи агенціями.

- створення інтегрованої системи збуту з використанням agrarian marketplace.

- використання державної контрактної системи закупівлі;

- участь у програмах підтримки попиту населення із низькою купівельною спроможністю – безкоштовне харчування чи видача продуктивних наборів;
- активація внутрішнього попиту шляхом розробки програм щодо раціонального харчування (ЗСУ, шкільні установи тощо);
- поширення інформованості агробізнесу у необхідній маркетинговій інформації;
- використання маркетингових цифрових інновацій для покращення збутової політики аграрних підприємств.

Спеціалісти аграрного профілю як практики, так і теоретики вважають що для якісного й успішного впровадження зазначених процедур за глобальними стратегічними трендами розвитку агробізнесу треба формувати відповідні проектні групи. Наприклад, такі групи можуть бути за напрямками:

- 1) інформаційно-комунікаційне забезпечення агробізнесу.
- 2) виробничо-технологічне забезпечення агробізнесу.
- 3) фінансове забезпечення агробізнесу.
- 4) кадрове забезпечення агробізнесу.
- 5) консалтингове забезпечення агробізнесу.

При цьому повинна бути сформована пряма допомога держави, вкладання коштів до сільської інфраструктури, регулювання агробізнесу непрямого характеру шляхом інвестування закордонних партнерів та інших форм залучення допомоги. В сукупності впровадження перелічених важелів має привести в повоєнному аспекті до створення абсолютно нової системи управління агробізнесом в Україні. Це дозволить формувати якісний рівень життя на селі та створить глобально нові умови для потужного стратегії зростання аграрного сектору країни.

Вчені зазначають, що при виборі засад стратегічного розвитку аграріям треба звертати увагу на наступні базові складові [25, 38]:

- Потенційні можливості підприємств виходячи з наявних ресурсів
- Встановлені коректні цілі діяльності підприємства

- Наукові та обґрунтовані з економічної точки зору технології виробництва популярної сільськогосподарської продукції.
- Стан та ситуація на аграрному ринку як регіональному, так і світовому.
- Ринкова позиція базової аграрної компанії.
- Політична, економічна, військова, соціальна ситуація в Україні.
- Природні, кліматичні, ґрунтові умови як фактор наступної результативності виробничих процесів.
- Рівень цифрового та науково-технічного розвитку українського агробізнесу [16, с. 348].

Науковці схиляються до спільної думки, що для формування стратегій розвитку агропідприємств необхідно вивчати вплив конкретних чинників [42, 45]. Зокрема потребують на ґрунтовні дослідження умови, що склалися на ринку через війну – вивчення потреб посередників, споживачів, постачальників, поведінки активних регіональних конкурентів, визначення ринкової місткості. Водночас потребують на вивчення й ресурси, що створюють потенційні можливості для розвитку аграрних підприємств. Наприклад треба досліджувати стан технічного й матеріального забезпечення виробничих агро процесів, наявні фінансові кошти, навченість та структуру персоналу, технологічні складові, структуру та якість ґрунту. Окремого важливого значення набуває інформаційно-комунікаційне поле, в якому функціонує сільськогосподарське підприємство, особливо залучення цифрових програм для удосконалення управління процесами. В тому числі варто приділяти прискіпливої уваги факторам екології, економіки, політики, державного регулювання агробізнесу, створювати соціально-психологічний мотиваційний контекст його існування.

Вчені зазначають, що під час створення операційної стратегії щодо успішного економічного підйому аграрних підприємств доцільно очікувати на зростання й інших показників [44, с. 517]. Зокрема має підвищуватись доходність, обсяги не тільки виробництва сільськогосподарської продукції, але й її реалізації, при цьому повинна забезпечуватись й окупність від вкладених ресурсів.

Останнім часом стають популярними тренди стратегічного зростання агробізнесу спрямовані на вирішення глобальних проблем із ресурсної забезпеченості виробничої діяльності. Зокрема проривом стала альтернативна енергетика, зокрема – воднева, яка є популярною саме в контексті декарбонізації сфер економіки країни [55]. Встановлено, що водневе паливо є «більш ефективним за дизельне паливо, його можливо транспортувати за трубопроводами при наднизьких температурах». Застосування водню точно зменшить залежність від викопного палива і значно скоротить викиди парникових газів, що спостерігаються при старій вуглеводневій системі економіки. Однак воднева енергетика є доволі дорого вартісною і потребує інвестицій, до того ж потрібно займатись будівництвом потужностей з відновлювальної енергетики. Отже потрібні високо маневрені електростанції, щоб був баланс енергосистеми, у зв'язку з російською агресією та тривалими бойовими діями це питання залишається не вирішеним. Тому і продовжують працювати вугільні ТЕС, котрі є найбільшими забруднювачами екології. Таким чином доки буде продовжуватись війна процес запуску водневої енергетики не почнеться.

Так, Юлія Берещенко зазначає важливість тренду щодо сталого розвитку в сфері енерго ефективності та корпоративного управління агробізнесом [3]. Для оцінювання стану навколишнього середовища пропонується використовувати аналітику «екологічних, соціальних, управлінських показників, що розробила група Global Reporting Initiative (GRI)». Мається на увазі, що звичайне аграрне підприємство повинно звітувати про те як впливають результати його діяльності на екологію, а також суспільство. Водночас і в зворотному напрямку має бути розуміння як екологія впливає на сільськогосподарське виробництво, оскільки агробізнес не здатне функціонувати не в контакті з навколишнім світом. Відповідно у такий спосіб аграрні компанії зі сталим розвитком стануть більш відповідальними та зможуть гарантувати якість продукції відповідно до європейських стандартів.

1.3. Процедури створення стратегій активації розвитку агробізнесу в умовах підвищеного ризику

Враховуючи систематизовані результати досліджень науковців зі стратегічного управління агробізнесом, окреслимо концепцію зростання загальної діяльності аграрних підприємств в умовах критичних ризиків для господарювання. Для цього можемо систематизувати послідовність кроків розробки стратегічного розвитку у повоєнний період (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Етапи первинної розробки планів зростання агропідприємств

Джерело: Узагальнено на підставі [9, 14, 18]

Концепція успішного розвитку діяльності аграрних підприємств ґрунтується, на думку вчених, на поступовому виконання наступних аналітичних дій [16, 31, 38]. По-перше - треба окреслити генеральну ціль існування сільськогосподарського підприємства, вказавши якими новаціями користуються під час управління бізнесовими процесами. По-друге – потрібно визначити

цільові пріоритетні вектори виробничої діяльності, за котрими має формуватися доход та рентабельність виробництва й продажів. Третім і четвертим етапом є аналітичні дослідження з використанням конкретних методик для з'ясування рівня тиску чинників ендо - та екзо - генного середовища підприємства. П'ятим етапом – калібрування альтернатив у розроблених стратегічних напрямках функціонування агропідприємства. Зазначені етапи слід віднести до первинного обробітку даних щодо формування стратегії розвитку.

Наступним блоком, як визначено вченими, має бути вторинна частина, котра стосується аспектів впровадження обраної стратегії (рис. 1.4.)

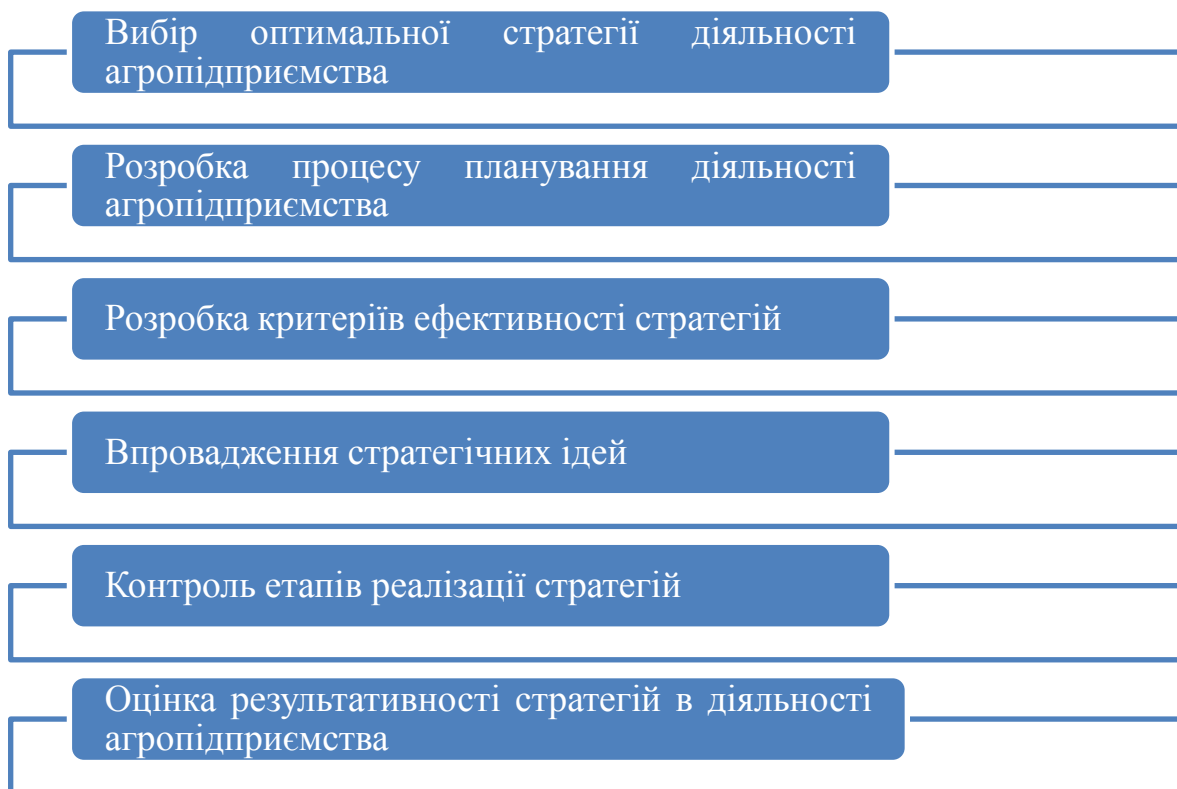


Рис. 1.4. Етапи впровадження стратегій розвитку аграрних підприємств

Джерело: Узагальнено на підставі [26, 33, 43]

На початку треба вибрати оптимальний план дій, потім розробити порядок здійснення управлінського впливу на процеси планування за галузями сільського господарства. Окремо розробляються критерії, за якими можливо провести якісну оцінку ефективності зазначеної стратегії. В рамках інноваційного управління

доречно додати нові форми і ідеї, котрі можуть покращити стратегію, висвітлюючи її унікальність. І на останніх етапах проводиться контроль щодо достовірності дотримання всіх етапів впровадження стратегії та оцінюється результат.

Відповідно до Концепції стратегії повоєнного відновлення та розвитку України одним із імперативів є «формування агросектору майбутнього» виступають і позиції, що пов'язані з аграрною сферою країни. До основних секторальних цілей віднесено:

1. Відновлення зруйнованих територій аграрного господарства.
2. Активація дії децентралізованих важелів впливу на аграрну економіку.
3. Консолідація продовольчої системи територіальних сільських громад.
4. Консолідація національної системи продовольства.
5. Ребрендинг та пошук нових властивостей у глобальній системі продовольства.
6. Розвиток сільських територій.
7. Пристосування до змін у кліматі [30, 41].

Окремої уваги, на думку вчених, потрібно приділити стану забезпеченості ресурсами аграрного виробничого процесу [37, 48]. Тому що у такий спосіб створюються потенційні можливості для рентабельної роботи підприємств в перспективі. Вчені пропонують формувати план зростання на підставі аналізу п'яти ресурсних складових, якість яких повинна сприяти оптимальному впровадженню стратегії [31, 46, 53].

1) Вивчення головних маркерів, що визначають стан наявного земельного банку аграрного підприємства.

- резерви стосовно зростання родючості ґрунту;
- показники якості ґрунту;
- нормування та регламентація використання.

2) Вивчення головних маркерів, котрі визначають стан наявних/залучених фінансів для розвитку агропідприємства.

- логістичні аспекти конкурентоспроможності – постачання, транспортування;

- оптимізація виробничо-господарських зв'язків;
- оптимізація системи збереження агропродукції та сировини, пестицидів тощо.

- оптимізація запасів;

- система зв'язків на коопераційному підґрунті.

3) Вивчення головних маркерів, які визначають стан наявного управління персоналом в аграрному підприємстві.

- мотивація праці;

- умови праці;

- підвищення рівня професійних і цифрових знань.

4) Вивчення головних маркерів, котрі визначають стан наявного матеріально-технічного забезпечення аграрної виробничої діяльності.

- нові види сировини, необхідних виробництву матеріалів.

- підвищення терміну зберігання сільськогосподарської продукції;

- наукові технології щодо підвищення натуральних показників з ефективності агровиробництва.

- рівень наявної та перспективної спеціалізації;

- зростання екологічності, якості агропродукції.

5) Вивчення головних маркерів, котрі характеризують стан наявного інформаційно-комунікаційного забезпечення виробничого, логістичного, маркетингового, управлінського процесів.

- програмне забезпечення сфер діяльності агропідприємства;

- роботизація, автоматизація, використання дронів у виробничих, логістичних процесах.

- цифрові технології;

- облаштування сільськогосподарської техніки цифровими приладами.

Охарактеризовані стратегічні підходи до створення планів зростання аграрних підприємств повинні синхронізуватися з системою ресурсного

забезпечення та конкурентних можливостей. Між тим стратегічні орієнтації агробізнесу повинні узгоджуватися з механізмом організаційно-економічного відновлення країни. Тому що конкурентні переваги в сучасному світі завойовуються з урахуванням соціально-відповідальної, відкритої позиції, стоячи на якій можливо інтегруватися до глобальної економічної спільноти.

Матриця формування стратегічних альтернатив наведена на рисунку 1.5.

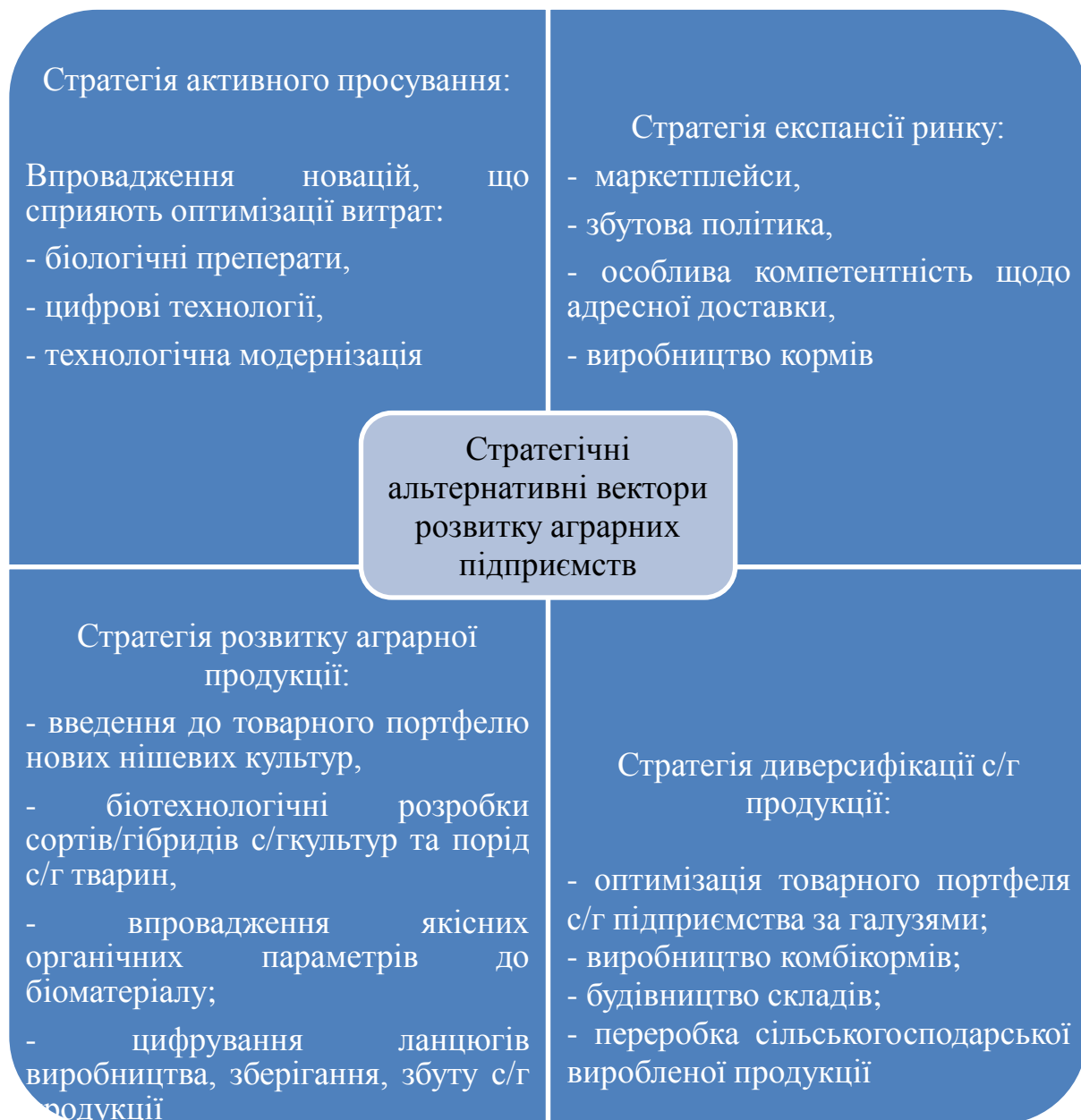


Рис. 1.5. Матриця стратегічних альтернативних векторів розвитку агропідприємств

Джерело: Узагальнено на підставі [30, 32, 41]

Якщо узагальнити стратегічні імперативи, котрі можливо брати за орієнтири щодо реабілітації агробізнесу в повоєнних умовах, то можливо зауважити на ситуативному аспекті та стану забезпеченості ресурсами. Наразі найбільш актуальним має стати стратегія активного просування, оскільки в її основі знаходиться використання біологічних, точних технологій та суцільна технічна модернізація аграрного виробництва. Стратегія зростання сільськогосподарської продукції передбачає, на думку науковців, все ж таки запровадження до бізнес процесів інновацій. Зокрема рентабельними є проекти з введення до сівозміни нішевих культур, використання біотехнологічних та органічних розробок аграрної продукції, діджиталізація виробничих, логістичних, маркетингових операцій тощо. Стратегія, котра ґрунтується на розширенні ринкової ніші, завдяки використанню електронних майданчиків, оновленої політики продажу, програм виробництва аграрної продукції під замовлення. Встановлено, що стратегія, котра орієнтується на диверсифікацію товарного портфелю аграрних підприємств, передбачає його оптимізацію, акцент на виробництві комбікормів, переробці та будівництві складів.

Деякі вчені зауважують що за часів розроблення стратегічних орієнтацій сільськогосподарських підприємств необхідно структурувати управлінські рішення відповідно до викликів сьогодення [31, с. 126]. В той же час стратегія зростання окремого підприємства повинна реалізовуватися в межах загальної регіональної стратегії, котра, в свою чергу, інтегрується з національною стратегією відновлення країни.

Загалом треба досягти стратегічного сільського зростання, як фактору активації розвитку агробізнесу. Реалізувати таку парадигму можливо, на думку вчених, шляхом забезпечення ефективного виконання інституційних, організаційних, економічних, соціальних складових механізму менеджменту [28]. Наразі треба здійснювати моніторинг щодо сукупних витрат по виробництву агропродукції, належному процесу її зберігання, оптимізації логістичних витрат, державної підтримки, зміцнення без пекових норм забезпеченості продовольством.

Отже до процедури створення стратегії активації зростання агробізнесу в умовах підвищеного рівня ризиків треба віднести формування інституційного, інвестиційного, інноваційного, ресурсного середовища. Наразі окремої уваги варто приділяти оптимізації експорту сільськогосподарської продукції, та екологізації агровиробництва. Зазначеним чином можливо стимулювати конкурентоспроможність окремих аграрних підприємств, забезпечити продовольчу безпеку, покращити якість життя сільського українського населення.

Підсумовуючи важливі наукові думки щодо стратегічного зростання аграрних підприємств можливо дійти висновків, що планування повинно мати системний характер та узгоджуватися з інтересами стейкхолдерів агробізнесу. Саме тому треба враховувати стратегічні цілі держави, стан тиску кризи, вимірювати ризики та будувати стратегію в площині превентивності й ефективних коопераційних зусиль учасників агровиробництва.

Висновки до розділу 1

1. Вивчено види сучасних стратегій зростання аграрних підприємств, котрі ґрунтуються на трендах сьогодення, створенні оптимальних виробничих позицій шляхом формування ресурсів. Зазначено на актуальності стратегій активації розвитку як бази відновлення агробізнесу в повоєнних умовах. На тлі вказаних стратегій ефективно запроваджуються цифрові технології, котрі сприяють досягненню імперативів стратегічного розвитку сільського господарства в країні. Між тим саме професійність аграрних менеджерів дозволяє впровадити вказані стратегії, щоб в результаті призвести до зростання економічних та інших результатів роботи підприємств.

2. Зазначено на необхідності формування діяльності агропідприємств на засадах інноваційного менеджменту. Відповідно до якого розробка інноваційного плану зростання агроформувань має відповідати принципам пристосованості до викликів, системності, синергії, актуальності та розподілу ризиків. При впровадженні інвестиційних стратегій до діяльності підприємств сільського господарства доречно прописувати відновлювальний план відповідно до нагальних потреб, щоб отримати цільову допомогу від закордонних інвесторів. Зроблено акцент на тому, що в умовах війни аграрні підприємства все більше обирають захисні стратегії розвитку, котрі ґрунтуються на оптимізації ресурсів та процесів.

3. Встановлено, що до головних трендів стратегічного повоєнного розвитку агробізнесу віднесено підходи екзогенного характеру – інноваційний, глобалізаційний, екологічний, соціальний, циклічний. Також використовуються підходи ендогенного характеру – кластерний, мережевий, енергетичний, організаційний, технологічний. Крім цього вчені виділяють інституційний, трансформаційний та територіальний підходи до відновлення агробізнесу. Наразі потребують на реабілітацію тренди трансформаційного розвитку агробізнесу, серед них – виробничий потенціал, екологія, «зелена економіка», підтримка

державою та іноземними партнерами малого агробізнесу, мотиваційний менеджмент, маркетинг.

4. Обґрунтовано доцільність формування спеціальних проектних груп з спеціалістів аграрного профілю та програмістів, котрі здатні розробляти і впроваджувати стратегії активного протикризowego зростання агробізнесу. Пов'язано це з суцільною діджиталізацією процесів сільськогосподарського виробництва та збуту. У такий спосіб за рахунок підвищення рівня цифрового, науково-технічного та технологічного розвитку українського агробізнесу сформує конкурентні переваги на світовому ринку агропродукції. Наразі значної уваги треба приділяти інформаційно-комунікаційному полю, в якому функціонує агропідприємство, оскільки рівень залучення цифрових програм сприяє суттєвому удосконаленню управління процесами. Також актуальними залишаються компоненти екології, економіки, політики, державного регулювання агробізнесу, що створюють оптимальний соціально-психологічний та мотиваційний контекст його існування.

5. Окреслено процедурні етапи розробки і реалізації планів зростання аграрних підприємств за умов кризових чинників та високого ступеня ризиків. Зроблено висновок про необхідність відновлення зруйнованих територій сільськогосподарського виробництва, активації децентралізації для регіонального агробізнесу, консолідації територіальних сільських громад та національної системи продовольства. Звернено увагу на пошук нових властивостей та параметрів у глобальній системі продовольства, а також визначено необхідність вирішення наріжної проблеми адаптації до змін клімату.

6. Встановлено, що на підставі детального вивчення головних маркерів аграрного виробництва можливо сформувані стратегічні орієнтири щодо відтворення агробізнесу в повоєнних умовах. Назрілі негаразди усуваються, за можливості, завдяки допомозі іноземних партнерів, використанню біологічних, точних технологій та суцільної технічної модернізації виробництва.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ГРИВАС»

2.1. Господарська та економічна діяльність фермерського господарства як об'єкт вивчення ефективності менеджерських рішень

Механізм фактичного управління наявною діяльністю базового фермерського господарства та передумови щодо формування потенційно значущих стратегій слугували об'єктом аналітичного дослідження. Підприємство за місцем розташування знаходиться в Придніпровському економічному районі. Фермерське підприємство знаходиться в селі Миронівка Кам'янського району Дніпропетровської області.

Вивчення природних та ґрунтових умов для аграрного виробництва доводить їх сприятливість, що формує утворення достатнього доходу від збутової політики сільськогосподарського підприємства. Так визначено, що клімат континентального характеру, в зоні діяльності підприємства - помірних широт, літо - спекотне, зима – прохолодна, сонячних днів в середньому – 240. Значення середньої температури в році складає +7 - +9 градусів за Цельсієм. Встановлено дослідженнями агроклімату регіону, що кількість річних опадів перебуває в значеннях 400 - 490 мм. Територія земельних ресурсів за характеристиками родючих чорноземів дозволяє формувати високі пороги урожайності агрокультур, що позначається на досягненні позитивних значень економічних показників функціонування підприємства.

Основним видом діяльності фермерського господарства стала галузь рослинництва: 01.11. «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових і насіння олійних культур».

До предмету основної діяльності відноситься процес вирощування агрокультур: з зернових – кукурудза, ячмінь, пшениця, з олійних - соняшник та їх гуртовий продаж. До основних агротехнічних заходів, котрі виконуються в

господарстві наявною технікою, належать: обробіток ґрунту, посів культур, агротехнічний догляд посівів, збирання врожаю, гуртовий продаж виробленої продукції.

На балансі підприємства є така сільськогосподарська техніка:

- зернозбиральний комбайн John Deere з жаткою
- обприскувач Hardi
- борона дискова причіпна
- КМС-8 кукурудзо збиральна машина
- розкидач мінеральних добрив
- трактори (2)
- сівалка John Deere
- молотарка МСМ-7
- пристрій для підживлення КРН.

Земельний банк фермерського господарства у 2022 році склав 550 гектарів, що порівняно 2018 року менше на 130 гектарів (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Загальні показники, котрі характеризують використання земельного банку фермерського господарства

Показники	2018		2019		2020		2021		2022		2022 до 2018 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа земельного банку	680	100	680	100	630	100	580	100	550	100	80,9
- в тому числі площа с/г угідь	612	90,0	656	96,5	612	97,1	568	97,9	536	97,5	87,6
- площа ріллі	612	90,0	656	96,5	612	97,1	568	97,9	536	97,5	87,6
Коефіцієнт освоєння землі	0,9	-	0,96	-	0,97	-	0,98	-	0,97	-	107,8
Коефіцієнт розораності	0,9	-	0,96	-	0,97	-	0,98	-	0,97	-	107,8
Середньорічна чисельність працівників, осіб	8	-	7	-	8	-	8	-	7	-	87,5
Землезабезпеченість	76,5		93,7		76,5		81,1		76,6		100,1

За результатами аналізу управлінських рішень щодо користування земельними угіддями дійшли висновку про їх ефективність. Встановлено, що пайщики останніми роками менше укладали угод оренди за паями, тому кількість земельних угідь кожного року мала тенденцію до зменшення. Пояснюється такий факт тим, що деякі орендодавці почали активно вести самостійну господарську діяльність в межах своїх паїв через поширення економічної кризи. Загалом площа сільськогосподарських угідь та рілля мають однакові значення та у 2022 році зазнали змін щодо зниження на 76 гектарів або на 12,4 %. Коефіцієнт освоєння землі при цьому зріс на 7,8% за стабільного значення коефіцієнту розораності, котрий не змінився. Отже угіддя у господарстві хоча і зменшуються у загальній площі у динаміці, проте залишаються в обігу виробництва. Це свідчить про стале аграрне виробництво, але потребує на увагу аналіз орендарів та їх потреб у подальшому, тому що, з часом, можна втратити і інших. Варто зазначити, що кількість працівників протягом років дослідження знизилася на одного, що викликало не суттєве зростання землезабезпеченості. Ефективність підбраного товарного портфелю можливо визначити за даними таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Вартість товарної продукції фермерського господарства в динаміці

Показники	2018		2019		2020		2021		2022		2022 до 2018 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Продукція рослинництва	13834,5	100	16839	100	17737,4	97,9	19231,6	100	20983,4	100	151,7
- в т.ч. зернові культури	9651,1	69,8	11866,3	70,5	12089	68,2	12710	66,1	14486,4	69,0	150,1
з них:											
- озима пшениця	4697,3	48,7	6714,3	56,6	7114,9	58,9	8304,2	65,3	11586,3	80,0	246,7
- ячмінь ярий	509,7	5,3	155,1	1,3	-	-	-	-	-	-	-
- ячмінь озимий	2192,5	22,7	2373,7	20,0	2281,4	18,9	3466,3	27,3	1017,7	7,0	46,4
- кукурудза на зерно	2251,6	23,3	2623,2	22,1	2692,7	22,3	939,4	7,4	1882,4	13,0	83,6
Соняшник	4183,4	30,2	4972,7	29,5	5648,4	31,8	6521,6	33,9	6496,9	31,0	155,3
Інші види продукції	-	-	-	-	372,2	2,1	-	-	-	-	-
Всього по господарству	13834,5	100	16839	100	18109,5	100	19231,6	100	20983,4	100	151,7

В результаті аналізу комерційної діяльності конкретного господарства останніми роками дійшли висновку про зростання її активності. Так показник отриманої виручки по рослинництву у 2022 році зріс на 51,7 % або на 7148,5 тис грн., за порівняння з тотожним показником 2018 року. Щодо зернових культур - відомо, що грошові потоки формувались від збуту озимої пшениці зросли на 50,1 % або на 4835,3 тис грн. Ячмінь ярий з 2020 року був виведений з ротації, оскільки його вирощування виявилось не вигідним через обмежені ринки збуту. Проблемними виявилися по формуванню доходу дві культури – ячмінь озимий та кукурудза. Встановлено, що у 2022 році дохід від продажів ячменю озимого у порівнянні з 2018 роком знизилася на 53,6 %, кукурудзи на зерно – на 16,4 %. Найбільше значення реалізаційного доходу було сформовано завдяки реалізації соняшнику. В 2022 році отримано 6496,9 тис грн., що на 2313,5 тис грн. або на 55,3 % більше за стартовий рік досліджень. Зауважимо, що було зроблено спробу вирощування лікарських трав у 2020 році, проте цей проект було заморожено через проблеми з пошуком каналів продажу. Отже господарство проводить реалізаційну діяльність ефективно, оскільки відбувається зростання доходу. Водночас потребують на перегляд підходи до планування сівозміни шляхом введення нових культур та розробки стратегії збуту по кукурудзі та ячменю як озимого, так і ярого.

Економічний аналіз діяльності фермерського господарства формується з управлінських рішень щодо використання фондів, особливо виробничого призначення (табл. 2.3.).

Встановлено ефективність використання основних й оборотних фондів у фермерському господарстві протягом періоду досліджень. У 2022 році вартість основних засобів зросла на 77,0% або на 3642,9 тис грн., тому що було оновлено сільськогосподарську техніку. Показник середньорічної вартості оборотних фондів те ж зріс на 65,0 % або на 5153,9 тис грн., так як зростали ціни і збільшувалася вартість виробничих запасів. Водночас у 2022 році було сформовано валовий дохід у сумі 20985,4 тис грн.

Динаміка показників використання наявних фондів у фермерському господарстві

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. до 2018 р., %
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	4729,1	5447,4	6345,2	7277,5	8372,0	177,0
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	7933,6	11639,2	12345,9	12280,1	13087,5	165,0
Валовий дохід, тис. грн.	13834,5	16839,0	18109,5	19231,6	20983,4	151,7
Фондооснащеність, тис. грн.	7,7	8,3	10,4	12,8	15,6	202,1
Фондовіддача, грн.	2925,4	3091,2	2854,1	2642,6	2506,4	85,7
Фондоємність, грн.	341,8	323,5	350,4	378,4	398,9	116,7
Фондоозброєність, тис. грн.	591,1	778,2	793,2	1039,6	1196,0	202,3
Норма прибутку, %	16,6	10,9	13,9	15,6	19,8	3,2

Показники, за якими встановлюють ефективність застосування наявних фондів підприємства, в цілому, свідчать про раціональне їх використання. Так – показник фондооснащеності зріс на 102,1 %, озброєності працівників фондами – на 102,3 %, норма прибутку збільшилася на 3,2 відсоткових пункти. Проте фондовіддача знижується на 14,3 %, отже основні фонди треба оновлювати.

Управління трудовими ресурсами в господарстві відбувається відповідно до регламентаційних документів, розроблених нормативів та норм. Оплата праці здійснюється своєчасно і відповідає встановленим та затвердженим окладам й

доплатам, що передбачені в Положенні про матеріальне стимулювання. Ефективність використання кадрів базового господарства наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників використання трудових ресурсів

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. до 2018 р., %
Середня річна чисельність працюючих, осіб	8	7	8	8	7	87,5
Відпрацьовано працюючими всього, тис. люд.-год.	14,8	13,4	15,2	14,3	13,5	91,1
Відпрацьовано одним середньорічним працюючим у середньому в рік, люд.-год.	1848	1869	1876	1904	1925	104,2
Вироблено валової продукції на одного робітника, тис. грн.	1771,8	2279,0	2180,5	2561,6	2707,6	152,8
Вироблено валової продукції працюючими за одну люд.-год., грн.	958,8	1219,4	1162,3	1345,4	1406,5	146,7

Встановлено, що фермерське господарство має постійних працюючих у 2022 році чисельністю 7 осіб. При цьому кожен рік для виконання сезонних робіт наймаються технічні робітники, з якими укладаються відповідні договори. Останні роки, через пандемію та війну в них було змінено пункти у трудових

договорах щодо охорони праці Зазначено критерії роботи у виробничих, організаційних умовах за умови тривоги чи активності ракетних обстрілів. Також скасовано заборону щодо роботи протягом вихідних, святкових днів, обмеження надурочних робіт. Тривалість робочого часу зростає до 60 годин протягом тижня – відноситься до робіт з посівної та збиральної компаній.

За результатами аналізу використання персоналу підприємства дійшли висновку стосовно зростання продуктивності праці. Так кількість виробленої агропродукції протягом років дослідження збільшилася у розрахунку на одного середньорічного робітника на 52,8 %, на 1 людину годину – на 46,7 %. Запас праці теж зріс на 4,2 %. В цілому працівники задовільно працюють, проте мотиваційний менеджмент слід вдосконалювати особливо в напрямку матеріальної мотивації.

Виробничо-економічна діяльність фермерського господарства характеризується підсумковими результативними показниками, за якими і можливо зробити висновок про доцільність ухвалених менеджерами управлінських рішень щодо використання ресурсів (табл. 2.5.).

На підставі аналізу приведених у таблиці 2.5. даних спостерігається чітка тенденція щодо збільшення економічних показників за господарською діяльністю фермерського господарства. Наразі виробництво рослинницької валової продукції у 2022 році зросло на 33,7 % або на 4778,9 тис грн. Відбулося й збільшення вирощеної продукції, якщо обраховувати на 100 гектарів відповідних угідь – на 52,7 % або на 1219,9 тис грн.

Однак у розрахунку на 1 гривню основних засобів виробництво валової продукції впало на 24,5 %. Варто зазначити на підвищенні продажу товарної продукції рослинництва на 73,2 % у розрахунковому відношенні на 100 гектарів відповідних угідь. Водночас показник прибутку зріс вдвічі та склав у 2022 році у розрахунку на 100 гектарів сільськогосподарських угідь 694,9 тис грн. або зростання становило 102,0 %.

Таблиця 2.5.

Показники результативності роботи фермерського господарства у динаміці

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. до 2018 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	14174,3	15953	17443,9	17931	18953,2	133,7
Валовий дохід, тис. грн.	13834,5	16839	18109,5	19231,6	20983,4	151,7
Вироблено валової продукції на: - 100 га с/г угідь, тис. грн.	2316,1	2431,9	2850,3	3156,9	3536,0	152,7
- 1 грн. основних фондів, грн.	3,00	2,93	2,75	2,46	2,26	75,5
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	1771,8	2279,0	2180,5	2561,6	2707,6	152,8
- одну люд.-год., грн.	958,8	1219,4	1162,3	1345,4	1406,5	146,7
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	2260,5	2566,9	2959,1	3385,8	3914,8	173,2
– прибутку, тис. грн.	344,0	305,1	423,1	499,1	694,9	202,0
Рівень рентабельності, %	17,9	12,5	16,7	18,9	25,4	7,5

Загалом виробництво продукції галузі рослинництва в базовому для досліджень підприємстві останніми роками виявилось рентабельним, оскільки рівень економічної окупності витрат збільшився на 7,5 відсоткових пункти. У підсумку доведено ефективність менеджерських рішень, про що свідчать зростаючі ефективні результати фактичної господарської діяльності базового фермерського господарства. В той же час варто наголосити на необхідності поліпшувати напрямки мотиваційного забезпечення, маркетингової активності щодо каналів продажу сільськогосподарської продукції та управлінні виробничими процесами.

2.2. Дослідження чинників, котрі обумовлюють фактичний та потенційний розвиток фермерського господарства

Головою господарства з початку його існування 30.11.1998 року є Штакун Марина Олександрівна, котра здійснює безупинне керівництво підприємством, вдосконалюючи свою роботу шляхом введення нових технологій. Оскільки за освітою Марина Олександрівна є бухгалтером, вона впровадила програми обліку даних ще на початку 2000 років, з часом програмне забезпечення вдосконалювалось відповідно до змін. Так зараз використовується функціонал програми My Electronic Document, котрий є універсальним, має модульну структуру. В цілому сервіс охоплює потреби господарства щодо формування обов'язкової звітності, транспортних, податкових накладних, розрахункової звітності тощо. Програма спрощує обмін електронними документами з агентами зовнішнього оточення, дозволяє підтримувати їх онлайн-подання документів.

Наразі питання виробничого менеджменту плідно вирішуються з головним агрономом й інженером-механізатором та кошти вкладаються в оновлення технічного парку, купівлю більш якісних добрив й пестицидів. В підприємстві систематично під керівництвом Марини Олександрівни розробляються плани як довгострокового характеру, так і операційного. Впровадження програм і планів відбувається навіть в складних умовах господарювання, так, не зважаючи на виклики пандемією і війною підприємство продовжує активно працювати на ринку. Водночас фермерське господарство проявляє свою соціальну значущість, оскільки опікується родинами військовослужбовців, котрі загинули за час війни. Також підприємство надає продовольство на фронт до 93 окремої механізованої бригади ПвК «Схід», допомагає пораненим військовим односельчанам, що лікуються у Дніпропетровській обласній клінічній лікарні імені І.І. Мечникова.

Відповідно до Стратегії розвитку Лихівської селищної територіальної громади (ЛСТГ), куди входить базове фермерське господарство, на 2023-2027 рр досліджено потенційні точки росту діяльності аграрних підприємств [35]. Також виявлено можливості стосовно їх застосування в межах громади. У зв'язку з цим

необхідно провести дослідження економічної й господарської діяльності досліджуваного господарства та виявити його місце в стратегічному плані селищної громади. З огляду на наріжні позиції можливо скласти план стратегічного розвитку фермерського господарства в комплексному зв'язку з ЛСТ громадою [34].

Зазначимо, що фермерське господарство «Гривас» є невеликим за обсягом наявних активів, функціонує в конкурентному середовищі, але тиск конкуренції незначний, оскільки відсутня боротьба за канали збуту. Посередники від зернотрейдерів купують вироблену продукцію, проте за заниженою ціною. Такий стан справ є змушеним, керівництво багатьох малих агробізнесі погоджуються на такі умови через низку причин. Це і наявність залежності від зернових монополістів, не бажання нести додаткові витрати щодо зберігання сільськогосподарської продукції, її транспортування, не надання гідної уваги розвитку маркетингу.

Встановлено, що комерційні зв'язки фермерського господарства сформовані власне його місцезнаходженням та видами рослинницької продукції. До головних партнерів щодо продажу продукції належать:

- 1) елеватор ТОВ «ВО «Агросервіс» (П'ятихатський елеватор),
- 2) ТОВ Елеваторний комплекс «Зерно-Агро»,
- 3) Аграрно-виробниче ТОВ «АгроцентрК»

Головні спеціалісти фермерського господарства задля нарощування ефективності процесів управління галуззю рослинництва відвідують щорічні заходи, ярмарки, виставки по презентаціям нових технологій вирощування агрокультур. Водночас негативним моментом в організації управління господарством є відсутність спеціаліста з маркетингу, питаннями збуту рослинницької продукції займаються агроном та голова господарства. Задля покращання менеджменту підприємства в стратегічному розвитку потрібно передбачити посаду маркетолога та оптимізувати організаційну структуру фермерського господарства.

Задля визначення раціональної стратегічної оцінки фактичного стану виробничої, економічної напрямів діяльності фермерського господарства застосуємо інструмент стратегічного менеджменту - SPACE-аналіз. Головною умовою тривалого розвитку підприємства є конкурентоздатність рослинницької продукції – озимої пшениці, соняшнику, озимого ячменя та кукурудзи на зерно. Враховуючи отримані дані по забезпеченню кожною культурою доходу в підприємстві, зроблено висновок, що їх конкурентні позиції знаходяться на середньому рівні. Проте потребують на зміну стратегії щодо збутова та виробничої політика по кукурудзі та ячменю озимому.

Зазначимо, що в підприємствах - основних конкурентах для базового фермерського господарства, що знаходяться в ЛСТ громаді, також вирощується окреслений спектр культур. Зокрема це ФГ «Лоренове», ФГ «Росток-П», ФГ «Свіфт». Визначимо методом SPACE конкурентну позицію досліджуваного господарства (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентної позиції фермерського господарства в ЛСТ громаді інструментом SPACE-аналізу

Критерій	Оцінка, балів					Вага показника	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Конкурентна позиція фермерського господарства (КПФГ)							
Частка охоплення ринку				+		0,2	0,8
Якість рослинницької продукції			+			0,3	0,9
Стадія ЖЦ агропродукції			+			0,1	0,3
Зацікавленість споживачів		+				0,2	0,4
Рівень рентабельності продажів			+			0,2	0,6
Загальна оцінка критерію						1,0	3,0

Встановлено оцінку конкурентної позиції фермерського господарства в межах ЛСТ громади на рівні 3,0 балів. Виявлено, що необхідно приділити увагу покупцям зернової та олійної продукції в напрямку формування нових комерційних зв'язків на умовах вигідних базовому господарству. Звідси можливо чекати на збільшення рентабельності продажів продукції рослинництва, оскільки її якість задовольняє ринкові потреби і є сильною стороною для підприємства.

Оцінювання стану управління фінансовими потоками фермерського господарства базується на загальних фінансових показниках (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7

Оцінка стану управління фінансами фермерського господарства методом SPACE-аналізу

Критерій	Оцінка, балів					Вага показника	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Стан управління фінансами (СУФ)							
Ліквідна мобільність господарства		+				0,1	0,2
Ділова активність		+				0,1	0,2
Фондовіддача		+				0,1	0,2
Рентабельність наявного власного капіталу		+				0,1	0,2
Фінансова незалежність			+			0,3	0,9
Стабільність формування прибутку			+			0,3	0,9
Загальна оцінка критерію						1,0	2,6

Критеріальним оцінюванням з'ясовано, що стан управління фінансовою складовою підприємства становить 2,6 балів. Майже всі базові фінансові показники потребують на контроль та більш прискіпливий аналіз щодо удосконалення фінансового менеджменту діяльності фермерського господарства. Особливо моніторинг фінансів є важливим під час війни та загострення кризових явищ.

Оцінка інвестиційних перспектив щодо потенційного розвитку фермерського господарства в межах ЛСТ громади представлена в таблиці 2.8.

Встановлено наявну привабливість активів підприємства для донорів чи інвесторів, як вітчизняних, так і іноземних, для державних видів допомоги, грантів. Особливої уваги набуває така підтримка за часів війни і для регіонального агробізнесу ЛСТ громади, оскільки в Стратегії її повоєнного розвитку зроблено акцент на можливості отримання капіталовкладень.

Оцінка інвестиційних перспектив розвитку фермерського господарства в ЛСТ громаді методом SPACE-аналізу

Критерій	Оцінка, балів					Вага показника	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Інвестиційні перспективи розвитку (ІПР)							
Агровиробничий потенціал			+			0,2	0,6
Управління ресурсами			+			0,2	0,6
Кон'юнктурна залежність			+			0,2	0,6
Перешкоди в просуванні на ринку		+				0,2	0,4
Державна допомога	+					0,2	0,2
Загальна оцінка критерію						1,0	2,4

Загальна оцінка щодо привабливості інвестицій та донорської допомоги оцінена на зараз у 2,4 бали, пов'язано це з активністю бойових дій. Поки не завершиться війна вкладання коштів буде під питанням, оскільки високі ризики їх втрати. Між тим стратегічне партнерство є на часі, але реальні капіталовкладення відбудуться, скоріше за все, після припинення війни або пересування лінії фронту ближче до кордону країни.

Оцінювання критеріїв сталого стану економіки фермерського господарства представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка сталого стану економіки фермерського господарства методом SPACE-аналізу

Критерій	Оцінка, балів					Вага показника	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Сталий стан економіки фермерського господарства (ССЕФГ)							
Залучення інноваційно-інформаційних технологій			+			0,1	0,3
Тиск інфляційних процесів					+	0,4	2,0
Зміна попиту на агропродукцію		+				0,3	0,6
Маркетингові інструменти	+					0,2	0,2
Загальна оцінка критерію						1,0	3,1

В результаті аналізу складових управління економікою господарства, визначено оцінку у 3,1 балів та зроблено висновок про активізацію маркетингової роботи, інноваційно-інформаційних векторів його діяльності.

Розрахунок вектору стратегії розвитку фермерського господарства проводиться за наступним алгоритмом:

$$X = \text{ІПР} - \text{КПФГ} = 2,4 - 3,0 = - 0,6;$$

$$Y = \text{СУФ} - \text{ССЕФГ} = 2,6 - 3,1 = - 0,5$$

Графічний вигляд фактичної стратегії за SPACE аналізом діяльності базового господарства наведено на рисунку 2.1.

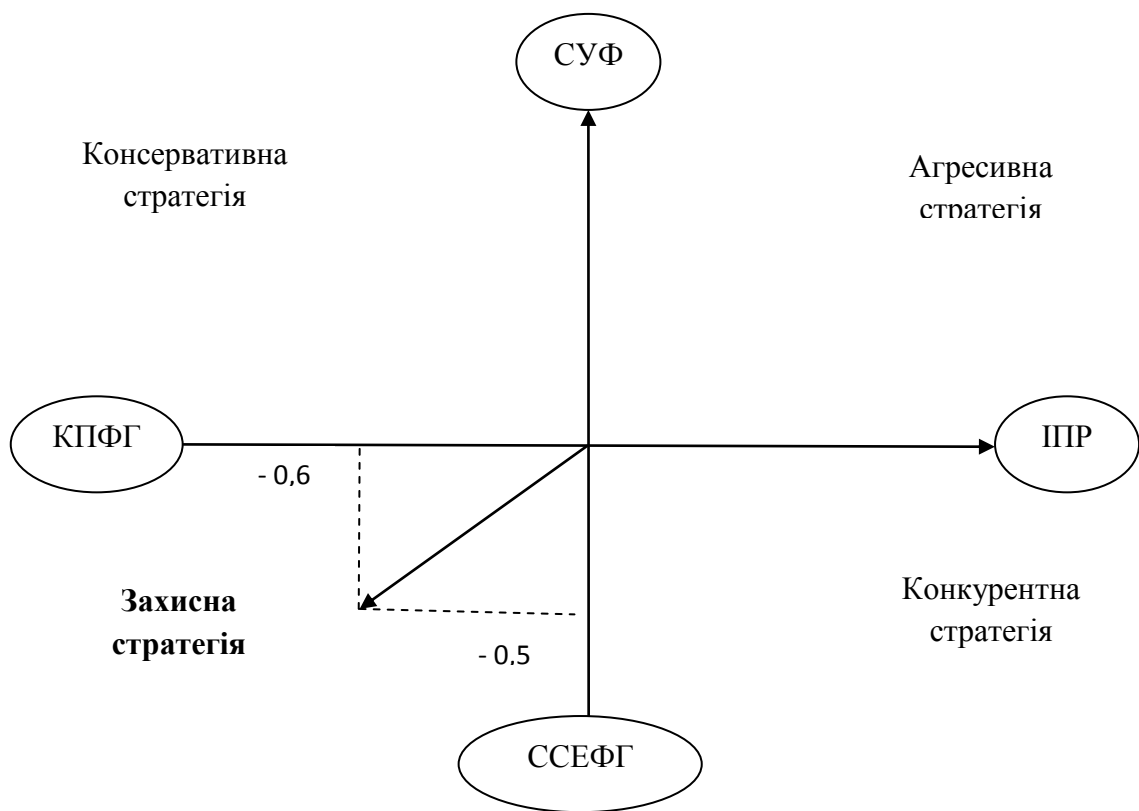


Рис. 2.1. – Фактична стратегія розвитку базового фермерського господарства методом SPACE

Враховуючи проєктований вектор доцільної стратегії підприємства на сучасному етапі війни методом SPACE-аналізу належить до захисної і включає впровадження виробничих стратегій з наявними сортами і гібридами

сільськогосподарських культур, оптимізацією витрат на їх вирощування та залежність від декількох великотоварних споживачів монополістів.

Варто зробити уточнення: фактично керівництво фермерського господарства повинно усвідомлювати важливість змін у стратегічному розвитку шляхом серії впроваджень до управління процесами зовнішнього та внутрішнього середовища. Наразі модель існуючого менеджменту досягнення переваг на аграрному ринку в регіоні діяльності фермерського господарства можливо візуально зобразити рисунком 2.2.

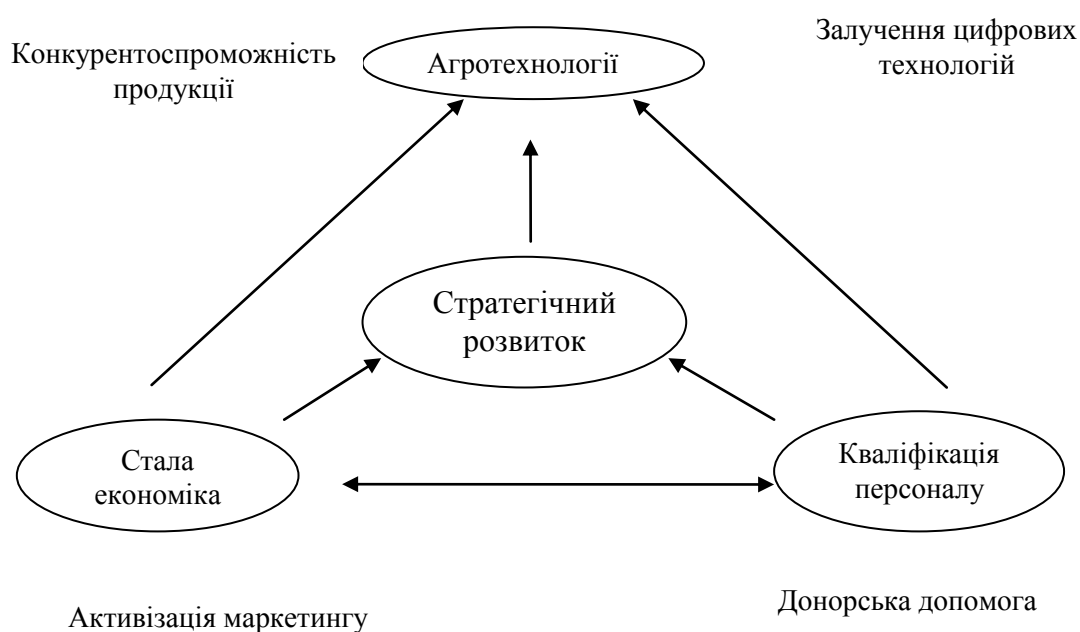


Рис. 2.2. Модель менеджменту досягнення конкурентних переваг фермерським господарством

Результати виконаного SWOT-аналізу аналогічно підтверджують необхідність формування адаптивної захисної стратегії розвитку фермерського господарства (Додаток А). Головними пріоритетами повинні бути масштабування діяльності за рахунок утворення об'єднань з іншими аграріями ЛСТ громади, цифровізація виробничих, маркетингових процесів, отримання донорської допомоги.

2.3. Статистичні тенденції економічного зростання фермерського господарства

Для виявлення певних закономірностей між економічними показниками діяльності фермерського господарства, щоб можливо було зробити висновки для формування стратегій зростання використаємо статистичні методи. Аналітичні дослідження варто розпочати з вивчення кількості сільськогосподарської продукції, котра виробляється в фермерському господарстві.

Для визначення базисних, ланцюгових показників щодо динамічних змін у виробництві рослинницької продукції в конкретному господарстві застосуємо таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників виробництва валової рослинницької продукції, котра вироблена у фермерському господарстві

Рік	Валова рослинницька продукція, тис. грн.	Абсолютне значення приросту, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.
		до 2018 р.	до попереднього	до 2018 р.	до попереднього	до 2018 р.	до попереднього	
2018	14174,3	–	–	100,0	–	–	–	–
2019	15953	1778,7	1778,7	112,5	112,5	12,6	12,6	141,743
2020	17443,9	3269,6	1490,9	123,1	109,3	23,1	9,3	159,53
2021	17931	3756,7	487,1	126,5	102,8	26,5	2,8	174,439
2022	18953,2	4778,9	1022,2	133,7	105,7	33,7	5,7	179,31

За даними динаміки показників виробництва рослинницької продукції таблиці 2.8. загалом можливо зазначити, що кількість валової продукції з 2018 по 2022 рік зростала значними темпами. Наразі найбільший рівень значення показника обсягу продукції виявилось у 2022 році й становило 18953,2 тис грн., найнижче значення отримано у 2018 році – 14174,3 тис грн. Визначено, що

протягом років дослідження відбулося зростання показників обсягів вирощеної рослинницької продукції на 4778,9 тис грн. Отримане значення дає можливість підвести підсумки про суттєвий темп приросту виробленої продукції галузі рослинництва, не дивлячись на фактичне зниження площі наявних сільськогосподарських угідь. Пояснення такої ситуації знаходиться у рішенні керівництва використовувати новітні сортови, гібридні пропозиції озимої пшениці, соняшнику, що призвело до зростання врожайності та слідом і прибутковості.

Розрахунки для визначення показника середнього приросту вирощуваної валової продукції можливо виконати наступною формулою:

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

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

Підставивши значення фактичних даних до запропонованої формули розрахуємо показник абсолютного середнього приросту валової рослинницької продукції:

$$\bar{A} = 1\,194,7 \text{ тис. грн.}$$

Для того, щоб визначити середній темп безпосередньо зростання показника валової продукції, скористаємось формулою:

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

де: K – коефіцієнти ланцюгового зростання в окремі часові періоди;
 n – кількість коефіцієнтів фактичного зростання.

За розрахунками визначено, що середній темп збільшення вирощування обсягів рослинницької продукції фермерського господарства становитиме:

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

Відтак внаслідок отриманих даних розрахункових дій доведено, що обсяг виробництва фактично вирощуваної рослинницької продукції протягом років послідовно зростав. В розрахунку середнє в рік вказаний показник збільшувався на 1051,25 тис. грн., визначено, що у відносному вираженні він склав – 12,1%. Якщо передбачити, що виробничо-економічна діяльність фермерського господарства і надалі буде здійснюватися схожими темпами, то виробництво валової продукції й надалі буде зростати. Обмеженнями на зараз є загрозливі фактори війни та суттєве розростання економічного занепаду.

Для проведення досліджень у динаміці змін обсягів рослинницької продукції, що вирощується у фермерському господарстві візьмемо до уваги метод аналітичного вирівнювання показників. При цьому метод дозволить здійснити вирівнювання показників за параболічним, а також прямолінійним трендами (рис. 2.3.)

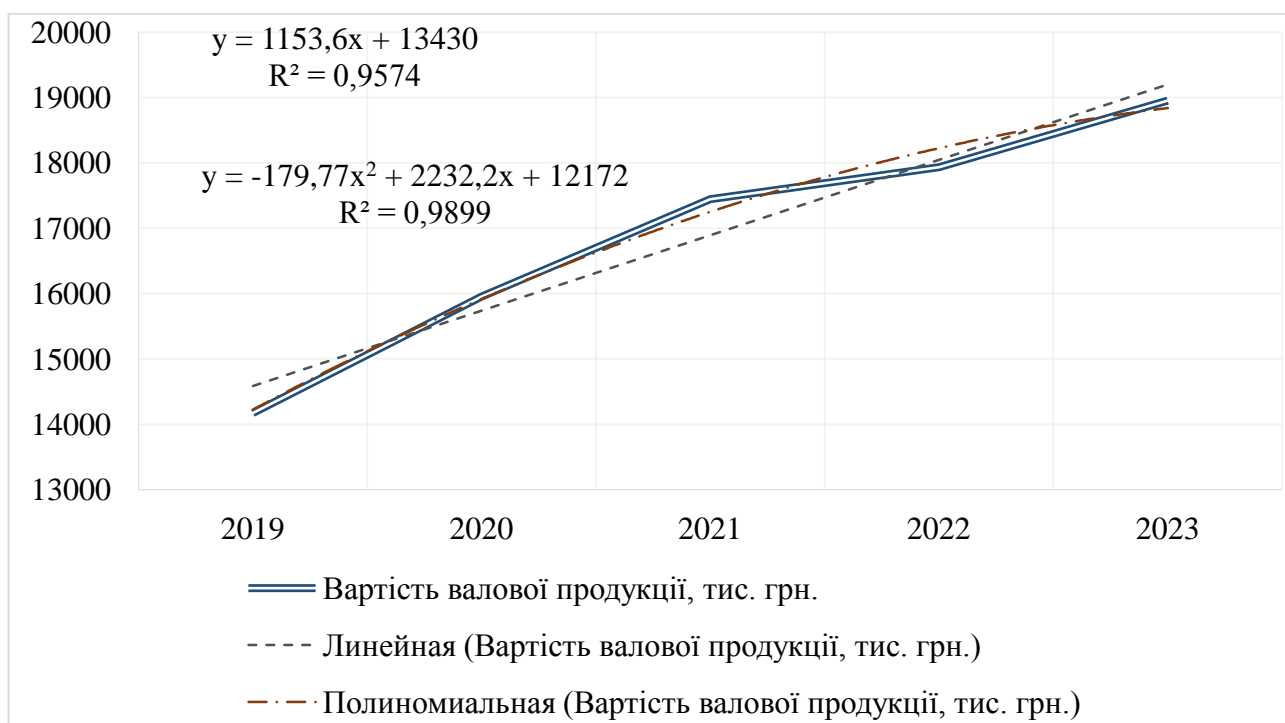


Рис. 2.3. - Аналітичне вирівнювання показників обсягів валової рослинницької продукції у фермерському господарстві з прогнозом, тис грн.

Результати аналітичного вирівнювання валової рослинницької продукції вказують на те, що при початковому умовному рівні даного показника 13430 тис. грн. середній приріст кожного року становить 1153,6 тис. грн. Водночас рівняння побудованого параболічного тренду доводить набутий висновок, але й враховує зростання показника на 2232,2 тис. грн. у середньому при поступових темпах зменшення приросту. Пояснюється уповільнення приросту валової продукції обмеженістю ресурсів через стрімке зростання цін, тому агротехнологічні умови можуть в повній мірі не здійснені. Така ситуація, в стратегічному контексті, повинна бути передбачена, оскільки затягування в часі розв'язку проблемних аспектів виробничо-економічної діяльності з боку зовнішнього середовища може привести до банкрутства.

Оскільки однією з виявлених прогалин в діяльності фермерського господарства є недосконалість збутових зв'язків, то виконаємо статистичне дослідження кореляційно-регресійним аналізом за динамічними економічними показниками (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11

Показники економічної діяльності фермерського господарства у динаміці

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. до 2018 р., %
Грошова виручка, тис. грн.	13835	16839	18110	19231,6	20983,4	151,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	11729	14972	15520	16177,2	16730,5	142,6
Прибуток, тис. грн.	2105,2	1867,5	2589,2	3054,4	4252,9	202,0
Рівень рентабельності, %	17,9	12,5	16,7	18,9	25,4	7,5

Відтак обираємо тип відповідного для мети дослідження математичного рівняння та встановимо форму зв'язку за факторними й результативними

ознаками. При цьому доцільно виконати розрахунки за обраною формулою щодо лінійного рівняння відповідно множинній регресії:

$$У_x = a_0 + a_1x_1. \quad (2.4)$$

де: $У_x$ – відповідне значення з результативних ознак;

a_1, a_2, a_n – відповідне значення з параметрів рівняння;

x_1, x_2, x_n – відповідне значення з факторних ознак.

Окремими показниками, котрі вважаємо за доцільне взяти для аналізу впливу на кількісні значення виробництва рослинницької продукції в підприємстві, будуть:

1) продуктивність праці річна;

2) фондозабезпеченість.

Інформаційні дані, котрі виявились вихідними для опрацювання кореляційного аналізу, внесемо у таблицю 2.12.

Таблиця 2.12.

Інформаційні дані щодо здійснення кореляційно-регресійного аналізу щодо зв'язку показників фактичної економічної діяльності підприємства

Рік	Вироблено товарної продукції (на 100 га с.-г. угідь), тис. грн. (y)	Річна продуктивність праці, тис. грн. (x1)	Фондозабезпеченість (на 100 га угідь), тис. грн. (x2)
2018	2260,5	1771,8	7,7
2019	2566,9	2279,0	8,3
2020	2959,1	2180,5	10,4
2021	3385,8	2561,6	12,8
2022	3914,8	2707,6	15,6
Всього	15087,2	11500,4	54,8
Середнє	3017,4	2300,1	11,0

Результати здійсненої кореляційно-регресійної моделі є підставою для висновків щодо прямої залежності сформованого доходу від збутової політики господарства та окремих зазначених показників (Додаток Д). За коефіцієнтами регресії визначено зміни щодо об'ємів вирощування рослинницької продукції, розраховуючи на 100 гектарів угідь.

В результаті виявлення певних кореляційно-регресійних залежностей одержано рівняння:

$$y_x = 406,29 + 0,35x_1 + 164,00 x_2$$

За виявленими статистичними закономірностями доведено, що за умови зростання мотивації праці має збільшуватися виробіток продукції галузі рослинництва, відповідно зростатиме показник річної продуктивності праці. При цьому обсяги реалізованої продукції, за розрахунками, зростають на 0,35 тис. грн. Між тим внаслідок зміни показника фондозабезпеченості кількість проданої продукції, збільшиться за даними моделі на 164,00 тис. грн. Наразі за розрахунками моделі коефіцієнт множинної кореляції становить 0,9974, що вказує на щільність між ознаками й показниками.

Доведено, що розрахований коефіцієнт детермінації становить 0,9947, що свідчить про варіабельність результативної ознаки на 99,47 %, оскільки є тиск чинників. Узагальнюючи розрахунки кореляційно-регресійної моделі виявлено суттєвий вплив показників фондозабезпеченості, продуктивності праці на обсяги товарної рослинницької продукції.

Таким чином керівництву фермерського господарства варто при розробленні проєкту стратегічного розвитку передбачити серію удосконалень у збутовій політиці, виробничому менеджменті та масштабуванні діяльності завдяки інтеграції з іншими агентами зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

1. За результатами аналізу комерційної діяльності фермерського господарства доведено наявний потенціал щодо зростання його активності. Встановлено, що в підприємстві протягом останніх п'яти років показник отриманої виручки від виробничої діяльності мав тенденцію до зростання - на 51,7 %. Грошові кошти з реалізації озимої пшениці у 2022 році зросли на 50,1 % або на 4835,3 тис грн., а соняшнику - на 55,3 %.

2. Виявлено проблемні аспекти в управлінні процесами сільськогосподарського виробництва. Зокрема, через обмеженість ринків збуту виявилось економічно не вигідним вирощувати ячмінь ярий, який було введено з ротації з 2020 року. Також у 2022 році через погодні дощові умови не вдалося зібрати в повному обсязі кукурудзу на зерно, у зв'язку з чим дохід знизився на 369,2 тис грн. або на 16,4 %. Майже вповнину впала виручка від продажу ячменю озимого, оскільки ціни на нього не є привабливими, а виробничі витрати за довгим вегетаційним циклом є значними. У зв'язку з цим було зменшено посівну площу під даною культурою. Зауважимо, що у 2020 році було зроблено спробу вирощування лікарських трав, проте цей проект було заморожено через проблеми з пошуком каналів продажу. В цілому система менеджменту фермерського господарства є раціональною, так як відбувається зростання доходу, та адаптованою до вимог війни. Водночас потребують на перегляд підходи до планування сівозміни шляхом введення нових культур та розробки стратегії збуту по кукурудзі та ячменю як озимого, так і ярого.

3. Встановлено тенденцію щодо збільшення економічних показників за діяльністю підприємства, оскільки на 33,7 % або на 4778,9 тис грн. зросло виробництво продукції у 2022 році. Варто зазначити на підвищенні реалізації товарної продукції з рослинництва на 73,2 % на 100 гектарів угідь. Вдвічі збільшилася прибутковість підприємства останніми досліджуваними роками - так, прибуток в розрахунку на 100 гектарів угідь збільшився на 694,9 тис грн. Загалом

виробництво продукції у підприємстві виявилось рентабельним, оскільки рівень економічної окупності витрат збільшився на 7,5 відсоткових пункти.

4. На підставі SPACE-аналізу окреслено фактичну захисну стратегію розвитку підприємства за часів війни. Наголошено на необхідності нарощення маркетингової активності щодо пошуку нових каналів продажу сільськогосподарської продукції, оптимізації витрат на їх виробництво оптимізації виробничих стратегій.

5. Результати проведеного SWOT-аналізу підтверджують необхідність формування адаптивної захисної стратегії розвитку фермерського господарства. Пріоритетними напрямками стратегічного розвитку повинні бути масштабування діяльності за рахунок утворення об'єднань з іншими аграріями Лихівської селищної територіальної громади, цифровізація виробничих, маркетингових процесів, отримання донорської допомоги.

6. За результатами статичного аналізу рядів динаміки доведено, що обсяг виробництва рослинницької продукції протягом років дослідження послідовно зростає. Так, в середньому за рік даний показник збільшувався на 1051,25 тис. грн., визначено, що у відносному вираженні темп приросту склав – 12,1%. Якщо передбачити, що виробничо-економічна діяльність фермерського господарства буде здійснюватися схожим сценарієм, то виробництво валової продукції й надалі буде поволі зростати. Обмеженнями на зараз є загрозові та непередбачувані фактори війни та суттєве розростання економічного занепаду в країні. Результати аналітичного вирівнювання вказують на те, що середній приріст кожного року становитиме 1153,6 тис. грн. Водночас отримане рівняння з параболічного тренду вказує на скорочення темпів приросту, тому стратегічно важливим є активізація заходів щодо удосконалення операційного менеджменту. Розрахунками кореляційно-регресійної моделі виявлено суттєвий вплив показників фондозабезпеченості, продуктивності праці на зростання обсягів товарної рослинницької продукції в господарстві, оскільки коефіцієнт множинної кореляції становить 0,9974.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ГРИВАС»

3.1. Напрями стратегії зростання інноваційної діяльності фермерського господарства в межах регіонального агробізнесу

На території Кам'янського району Дніпропетровської області продовжуються руйнації інфраструктури, в тому числі страждають земельні угіддя, внаслідок ракетних обстрілів російської армії. Земельний фонд Лихівської селищної територіальної громади також страждає від атак противника – відбувається фізичне знищення зерносховищ, через потрапляння ракет чи їх частин відбуваються пожежі на полях. Поточні наслідки війни не зважаючи на їх негативний прояв, спонукають аграріїв до розробки шляхів відтворення ресурсів, зокрема шляхом замовлення наукових розробок в напрямі відбудови агробізнесу. Тому представлені у кваліфікаційній роботі рекомендації можливо використати саме для відновлення аспектів роботи конкретного фермерського господарства та агломерації ЛСТ громади з містом Кам'янське. При цьому управлінські та агробіологічні рішення мають бути ухваленими на рівні регіонального менеджменту і інтегруватися до діяльності малого агробізнесу за згодою сторін. Співпраця повинна бути на кооперативних засадах та ґрунтуватися на таких позиціях:

- добровільність участі у проектах відновлення земельних ресурсів регіону;
- вільне право обрання напрямку діяльності аграріями;
- беззастережне право голосу під час ухвалення рішень;
- безпосередня участь в розробці програм, проектів щодо відновлення регіонального земельного банку;
- контроль за результатами впровадження програм, проектів щодо відновлення регіонального земельного банку;

- соціальні співдружність, справедливість та взаємодопомога між стейкхолдерами [32].

Рішення стратегічного плану щодо відновлення регіонального агробізнесу в повоєнних умовах господарювання можуть мати певний інтеграційний механізм в межах ЛСТ громади (Рис. 3.1.).

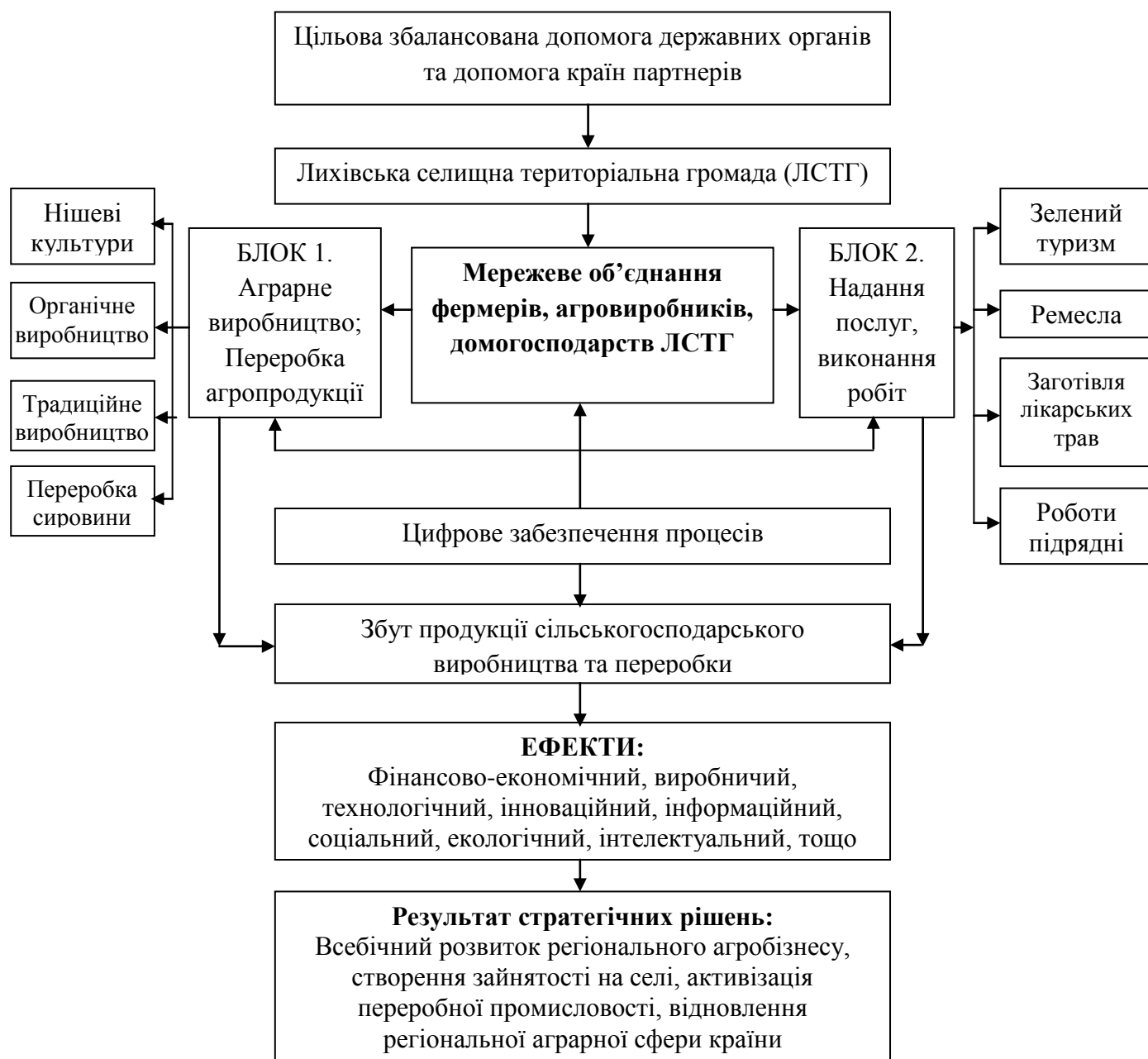


Рис. 3.1. Інтеграція стратегічних рішень щодо відновлення регіонального агробізнесу в повоєнній країні

Джерело: Узагальнено розробку на підставі [32, 40, 41]

За умови Мережевого об'єднання фермерів, в тому числі базового фермерського господарства, сільськогосподарських виробників малого агробізнесу, домогосподарств ЛСТ громади є надія досягти суттєвих синергійних ефектів. Особливо вважаємо вигідною таку кооперації зусиль в напрямку повоєнного відновлення ресурсів, зокрема земельних.

Водночас такий проект може бути доцільним тільки за умови надання цільової збалансованої допомоги державних органів влади та донорської допомоги країн партнерів. Зокрема Міністерство аграрної політики та продовольства України та Світовий Банк підписали Грантову угоду Мультидонорського трастового фонду допомоги, відновлення, реконструкції України та Угоду про позику. (Екстрений проект надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України (ARISE)) [39]. Кошти можливо отримати за рахунок саме грантової допомоги малим агровиробникам, що підходить для базового фермерського господарства й малого агробізнесу ЛСТ громади.

Наразі слід зазначити, що сільськогосподарська галузь регіону зіштовхнулася з проблемами низької рентабельності з виробництва культур зернової, олійної груп, оскільки вирують експортні обмеження. Також є проблема з доступами малого агробізнесу до пільгового фінансування. У зв'язку з цим такі державні програми за підтримки Світового банку дають змогу розвивати диверсифіковані види діяльності – зокрема вирощування нішевих культур за державної грантової підтримки.

Базове фермерське господарство задля успішної діяльності в повоєнні часи вже зараз повинно переходити на новий тип бізнесової роботи шляхом кооперативної взаємодії з іншими контрагентами середовища. Між тим актуальності набуває відновлення якості земельних ресурсів шляхом диверсифікації виробництва у напрямку введення до сівозмін нішевих культур сидератів.

Встановлено, що ЛСТ громада є згуртованою, активною та соціально розвинутою та прагне до високої якості життя. Потенційні можливості громади

широкі, рівень життя і публічні послуги в цілому відповідають стандартам і нормам. В громаді розвинуто бізнес-середовище аграрного підприємництва, що свідчить про можливість щодо швидкої відбудови агробізнесу в повоєнних умовах.

Зазначене стає можливим завдяки розмежуванню за блоками видів бізнес-діяльності Мережевого об'єднання фермерів, агровиробників та домогосподарств ЛСТ громади Кам'янського району Дніпропетровської області. Так, до Блоку 1 можуть входити напрями аграрного виробництва та промислової переробки сільськогосподарської продукції, котрі передбачають:

1) Вирощування актуальних нішевих культур, особливо сидератів, так як вони сприяють біологічному відновленню забруднених ґрунтів, спричинених наслідками війни.

2) Запровадження органічного виробництва агропродукції сприятиме екологізації регіону, оздоровленню населення, отриманню додаткового доходу;

3) Використання адаптивних традиційних систем аграрного виробництва на базі розробки балансу сільськогосподарських культур, адекватного інтенсивним факторам технології вирощування та екстремальним явищам військових дій та погоди. Наразі потрібно розробляти альтернативні варіанти сівозмін збагачених сидератами та з використанням високоякісного насінневого матеріалу з урахуванням морфо-фізіологічної реакції на зональні та специфічні умови земельних ресурсів.

4) Актуалізація в ланцюгу агропромислового виробництва переробного напрямку дозволяє перейти до високотехнологічної моделі економіки, котра орієнтована на поглиблення товарного експорту. Звичайно переробна галузь додає в отриманні додаткових доходів і регіональним товаровиробникам сільськогосподарської продукції. Агропереробні виробництва дозволяють створити й додаткові робочі місця в сільській місцевості, формувати більший рівень як оплати праці, так й збільшити соціальні стандарти життя на селі. Тому для ЛСТ громади розвиток аграрної переробки забезпечить нарощення інтегрованих потенційних можливостей стратегічного зростання. Пропонується

на рівні Мережевого об'єднання фермерів, агровиробників, домогосподарств громади розбудувати переробну галузь сільськогосподарської продукції.

До Блоку 2 може входити спектр послуг, в тому числі виконання робіт, котрі надаються Мережевим об'єднанням фермерів, агровиробників, домогосподарств ЛСТ громади. Зокрема до них можливо віднести:

1) наявні можливості щодо розбудови напряму зеленого туризму. Територія Лихівської селищної громади налічує селище міського типу Лихівка та 25 сел, зокрема Миронівка, де знаходиться базове фермерське господарство. Ця зона характеризується вигідною доступністю через розвинуту інфраструктуру залізничного та автомобільного транспорту, має вигідне географічне розташування, мальовничі пейзажі, декілька річок Омельник, Жовта і Лозоватка. Проте сфера зеленого туризму не розвинута в повній мірі через низьку мотивацію, відсутність капіталовкладень у відбудову об'єктів туристичної спадщини. Хоча на території громади функціонує Грабівський ботанічний заказник загальнодержавного значення в Україні, котрий має площу 204 гектари. Є ботанічний заказник місцевого значення урочище Балка Яранська з рідкісними видами рослин і тварин. З огляду на наявний туристичний потенціал, варто приділити увагу розвитку сфери зеленого туризму шляхом інвестування та раціонального стратегічного планування у використанні ресурсної бази.

2) розвиток народних ремесел. Соціальна політика ЛСТ громади включає розвиток організації культурного відпочинку в межах громади та підтримку майстерень народних ремесел. Однак потребує на посилення даний напрям, оскільки виміри якості сільського життя також залежать від активації творчості мешканців, надання можливостей щодо їх самореалізації. Водночас даний напрям може виявити і економічні вигоди шляхом продажу виробленої продукції

3) заготівля лікарських рослин та трав. Розвиток фармакогностичного ресурсознавства ЛСТГ шляхом заготівлі рослин з лікарськими властивостями – це один із шляхів формування її економічних доходів. В тому числі це стимул для того, щоб контролювати стан навколишнього середовища та ефективно управляти екологічною ситуацією в регіоні. Між тим продаж лікарських рослин відбувається

тільки на підставі відповідності сертифікатам якості щодо законодавчих та нормативно-правових основ регулювання охорони, використання, відтворення рослинного світу України. Отже наріжним питанням має стати покращення фіто санітарного стану регіону

4) виконання підрядних робіт. Зокрема малі аграрні підприємства, фермери, що входять до ЛСТГ, укладають договори на здійснення низки підрядних робіт. Зокрема - спеціалізовані сільськогосподарські механізовані роботи, агрохімічне обслуговування, ремонт сільськогосподарської техніки, технічне обслуговування техніки тощо. За умови наявності цифрових технологій в аграрних підприємствах також укладаються договори з іншими підприємствами щодо їх цифрового супроводження. Даний напрямок – є досить перспективним в сфері повоєнної відбудови та сприятиме розвитку в цілому сільського господарства.

Окремої уваги треба приділити цифровому забезпеченню процесів:

1) управління Мережевим об'єднанням фермерів, агровиробників, домогосподарств громади – можливо застосувати програмне забезпечення бухгалтерського обліку, економічно-фінансового забезпечення BAS AGRO, Fractal, SAP Business тощо.

2) виробництва/переробки агропродукції – варто застосувати програмні продукти точного землеробства, наприклад, онлайн-сервіси Precision Agriculture, AgroGuard, CropCare, AgromaxEffect тощо.

3) надання послуг, здійснення робіт – можливо застосувати сервіс Agroapp, DELA тощо.

4) маркетингової діяльності, в аспектах постачання й збуту виробленої та переробленої сільськогосподарської продукції можливо застосувати Інтернет-платформи: наприклад, FarmerScan, Prom.ua, Zemelka.ua, Zernotorg.ua тощо

Пропонуємо Мережевому об'єднанню фермерів, агровиробників, домогосподарств ЛСТГ залучити до управління бізнес-процесами цифровий оптимізатор FieldBi. Онлайн-платформа розроблена групою програмістів компанії FieldBi/Agro Business Intelligence, що здійснює комплексну систему управління агробізнесом і складається з 9 базових блоків (рис. 3.2.) [29].



Рис. 3.2. Базові блоки цифрового сервісу FieldVi

Джерело: Власна розробка на підставі [29]

Цифровий оптимізатор FieldVi дозволить вести системний аналіз інформації за процесами управління земельними, фінансовими, правовими, технічними аспектами роботи Мережевого об'єднання. Водночас пропонуємо базовому фермерському господарству залучити Агро-модуль AgroTop, завдяки котрому можливо ефективно виконувати дистанційне управління процесами виробництва агропродукції (рис. 3.3.).

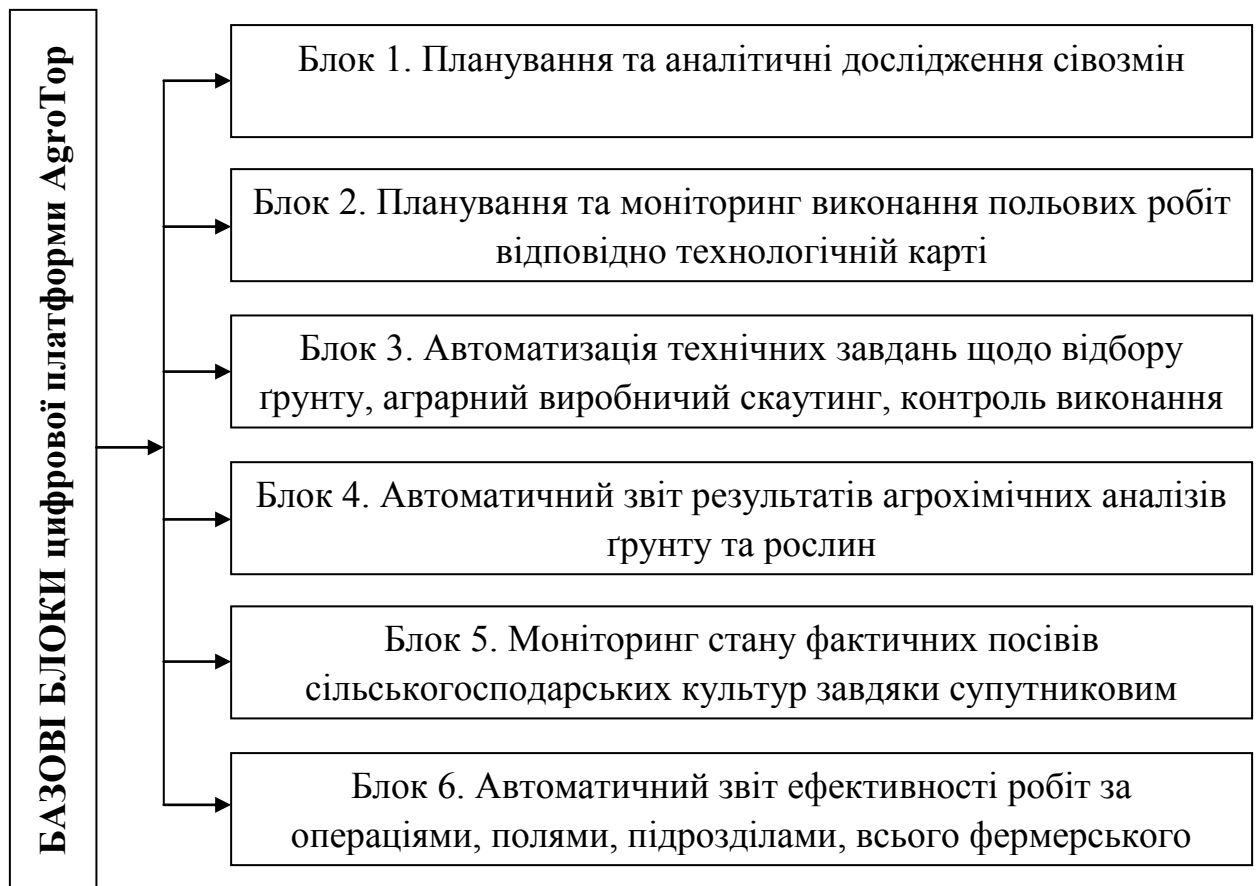


Рис. 3.3. Базові блоки цифрового сервісу AgroTop для цифрового управління фермерським господарством

Джерело: Власна розробка на підставі [29]

Встановлено, що агро-модуль AgroTop являє собою цифрову платформу нового покоління, що здійснює автоматизацію та моніторинг процесів аграрного виробництва. Модуль здатний надавати геопросторову інформацію про стан поля в цілому, стан культурних рослин, стан ґрунту за шарами тощо. На підставі чого можливо розробляти різні програмні рішення, ефективні плани щодо оптимального виконання операційних процесів, при цьому автоматично формується необхідна звітність та проводиться моніторинг. За рахунок використання цифрової технології фермерське господарство зможе ефективно проводити керування аграрним виробництвом та гарантувати отримання агрородукції ззі зростаючими якісними показниками.

В результаті впровадження стратегічного рішення щодо розвитку агробізнесу в рамках Мережевого об'єднання фермерів, агровиробників, домогосподарств ЛСТ громади очікується на отримання комплексу ефектів. Зокрема - фінансово-економічний, виробничий, технологічний, інноваційний, інформаційний, соціальний, екологічний, інтелектуальний, тощо. Результатом стратегічних рішень при цьому має стати всебічний розвиток регіонального агробізнесу, створення зайнятості на селі, активізація переробної промисловості, відновлення регіональної аграрної сфери країни.

Вважаємо, що аграрна кооперація між фермерами та регіональними агропідприємцями, котрі в значно менших масштабах виконують сільськогосподарську діяльність дозволяє вирішити стратегічні завдання щодо їх сталого розвитку. В тісній колаборації з'являться можливості для відбудови діяльності аграрних підприємств малих організаційно-правових форм, оскільки оптимальним способом формуються споживчі й логістичні канали.

Водночас формуються умови для покращення й регіональної інфраструктури соціальної та побутової сфер сільських територій, де розташовані такі підприємства. Оскільки змінюються нормативи та критерії якості продукції згідно наявних міжнародних стандартів та норм, то так чи інакше але аграріям прийдеться адаптувати діяльність підприємств під новації. Окреслені вимоги дотичні змінам у виробничих аграрних технологіях починаючи від якості посівного матеріалу і закінчуючи пакуванням сільськогосподарської продукції. Наразі трансформаційним зрушенням підлягатимуть майже всі основні фонди аграрного підприємства – для відповідності новим вимогам необхідно модернізувати машино-тракторний парк господарства, облаштувати відповідним чином зерносховища тощо.

Узагальнюючи вище зазначені рекомендації представимо механізм стратегічного повоєнного розвитку фермерського господарства (рис. 3.4.)

Зазначимо, що стратегія повоєнної відбудови діяльності господарства може бути у двох векторах. По перше – масштабування діяльності завдяки створенню

Мережевого об'єднання фермерів, агровиробників, домогосподарств в межах ЛСТГ, по друге – діджиталізація процесів діяльності фермерського господарства.

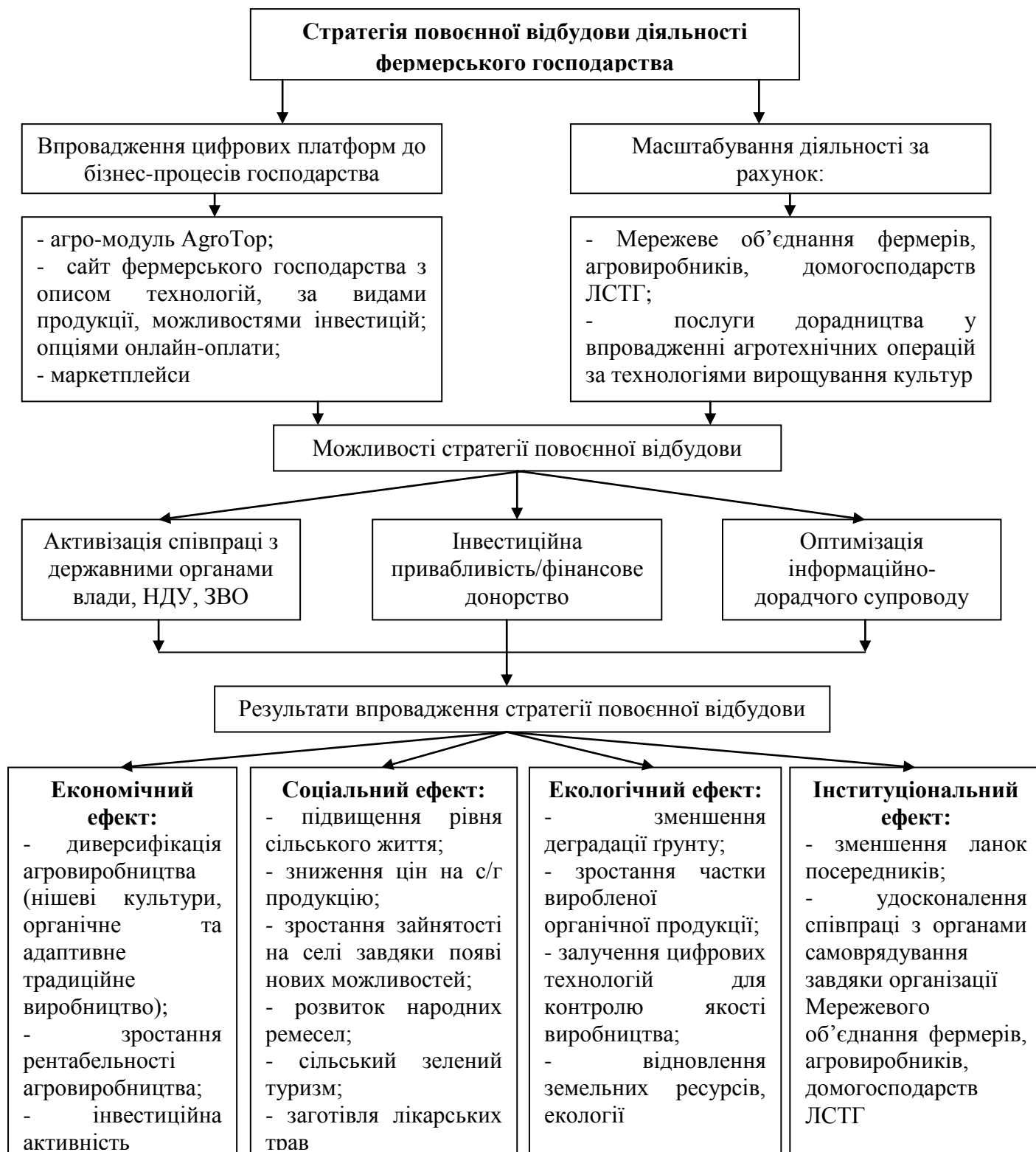


Рис. 3.4. Стратегія повоєнної відбудови діяльності фермерського господарства

Джерело: Власна розробка на підставі узагальнень [10, 30, 32, 35, 41]

Між тим стратегічний менеджмент аграрних формувань повинен враховувати глобально значущі економічні тренди, а також сучасні революційні виклики у сфері цифровізації процесів та підходах до управління. Обумовлено це стрімким розвитком та впровадженням актуальних цифрових технологій в процеси галузей тваринництва, рослинництва, харчової промисловості тощо. Також цифрове технологічне оновлення передбачає розвиток і навчання ІТ-навичкам – отже має бути у працівників фаховий профіль у напрямках:

- інженер систем щодо точного землеробства;
- агроном з агромоделювання;
- GPS – агроменеджер;
- оператор агродронів;
- диспетчер моніторингового цифрового центру.

Цифрова стратегія, як доведено, це невід’ємна частина сучасних концепцій повоєнної відбудови агробізнесу, тому її необхідно запроваджувати до його стратегії розвитку.

За рахунок впровадження рекомендованої стратегії можливостями стануть напрямки з активізації співпраці з державними інституціями, зросте привабливість для інвесторів та донорів, створяться передумови для інформаційно-дорадчого супроводу. Відтак можливо очікувати на досягнення низки ефектів в сфері інституційного управління, покращення екології, рівня соціального життя на селі та економічного зростання діяльності фермерського господарства. Варто наголосити, що кооперативні об’єднання аграрних підприємців в умовах війни, а також і в період повоєнного відновлення країни доцільно організовувати. Оскільки вони сприятимуть отриманню значно більших вигод, ніж якщо б сільськогосподарське підприємство виживало на ринку самостійно. Враховуючи консолідацію зусиль аграріїв можливо не тільки забезпечити продовольством країну, але й збільшити конкурентоспроможність аграрного сектору.

3.2. Стратегічний вектор диверсифікації вирощування сидеральних культур як агровиробниче рішення щодо відновлення ґрунтів

Встановлено, що через бойові дії земельним ресурсам завдано великої шкоди, яка має довготривалий характер. Значна кількість угідь стає непридатною для аграрного виробництва, оскільки забруднена канцерогенним сміттям, важкими металами, хімічними речовинами, металобрухтом, та пошкоджена вирвами. Пропонуємо використовувати механізм моніторингу земельного банку Лихівської селищної громади для фіксації уражень війни (рис. 3.5.).



Рис. 3.5. Способи відновлення ґрунтів як стратегічне рішення у повоєнній відбудові агробізнесу

Джерело: Власна розробка на підставі [12, 24, 52, 58]

Стратегічним рішенням, яке запропоновано у кваліфікаційній роботі – є використання одного з напрямів: сидератів, котрі за рахунок біологічних властивостей здатні очищувати ґрунт від небезпечних речовин. Отже за визначених умов їх можливо віднести до фіторемедіаторів, сенсом дії яких є технологія очищення ґрунтів та сприяння раціональному природокористуванню. Встановлено, що фіто технології дозволяють ефективно відновлювати забруднені органічними сполуками, важкими металами, хімічними речовинами ґрунти за рахунок фізіологічних природних властивостей зелених рослин [52]. Фіто технології є порівняно дешевими та екологічно привабливими саме для вилучення та фіксації забруднювачів, тому вони є актуальними для серії відновлювальних заходів щодо земельних ресурсів. Водночас коли використовуються сидерати для очищення ґрунту від впливу негативних чинників війни, аграрним менеджерам треба розуміти, що зелену масу не можна використовувати у тваринництві.

Задля відновлення земельних ресурсів фермерського господарства у перспективі пропонуємо використовувати нішеві сидеральні культури, зокрема до яких відноситься гірчиця біла [7]. Задля зменшення інтенсивності застосування пестицидів та дестабілізації екологічної рівноваги в сучасних агроценозах через війну, актуальним є використання науково-обґрунтованих адаптованих сівозмін, в яких присутні сидеральні культури. Часто сидеральні культури використовують в один агрономічний рік після певної сільськогосподарської культури, зокрема це може бути посів після озимої пшениці та входження у зимовий період. Звичайно у листопаді гірчиця біла вже формує достатню вегетаційну масу, після чого відбувається дискування та загортання зеленої маси у ґрунт для подальшого перегнивання до весни. У такий спосіб ротація культур стимулюватиме природні процеси стосовно відтворення родючих властивостей ґрунту. Водночас буде забезпечено умови щодо оптимального використання земельних ресурсів, наявної техніки, працівників тощо.

Оскільки дана культура виступає відмінним сидератом, вона здатна перетворити сонячну енергію у зелене добриво. Якщо використовувати гірчицю білу в якості добрива, то потрібно брати до уваги, що на забруднених землях цей

підхід не спрацює. Оскільки викличе лише накопичення шкідливих елементів в наступній сільськогосподарській культурі, що буде вирощуватися після гірчиці. Між тим вказана культура рахується як відмінний сидерат і є зеленим добривом, то витрати в майбутніх операційних періодах щодо вирощування наступних сільськогосподарських культур мають скорочуватись. Тому вирощувати її в якості добрива можливо, але не на забруднених землях.

Встановлено що з однієї тонни сухої біологічної маси сидерату гірчиці білої до ґрунту надходить 150-230 кг азоту, 46-96 кг калію, 6-7 кг фосфору. Як зелене добриво гірчиця біла знижує кислотність ґрунтового розчину, знижує вміст видового складу ґрунтової флори. Пояснюється це вмістом переважною кількістю корисних нітрофікуючих, амоніфікуючих, целюлозу розкладаючих мікроорганізмів та актиноміцетів. Визначено що даний сидерат зменшує вміст рухомого алюмінію, що теж сприяє покращенню фізико-хімічних властивостей ґрунту. Вирощування сидеральної культури може дозволити покращити фітосанітарний стан ґрунту, так як за складом вона діє як антибіотик. У такий спосіб більшою мірою реалізується обеззараження ґрунтового розчину та приведення його до сприятливого стану для вирощування сільськогосподарських культур.

Вченими встановлено, що гірчиця біла може поглинати важкорозчинні мінеральні сполуки та переводити їх до більш легких доступних рослинам форм. В період дощів дана культура дозволяє зупинити вимивання найбільш цінних поживних речовин до недоступних для сільськогосподарських культур шарів ґрунту. Як правило гірчицю білу сіють відразу після того як було зібрано основний урожай сільськогосподарських культур, щоб не встигло розпочатися активне проростання бур'янів. Науковцями розраховано, що за умови розкладання гірчиці білої ґрунт наповнюється потрібними елементами. А саме - азотних сполук надходить по 11-12 г, калію - 12-15 г, фосфору - до 1,9 г [7]. Наразі всі елементи перебувають в легкодоступній для культурних рослин формі. Особливістю вирощування гірчиці білої є своєчасне скошування, оскільки якщо запізнитися, то стебло стане занадто жорстким і перестане бути сидератом. Також

не можна допускати самосіву, тому що в цьому випадку біла гірчиця стане небезпечним і досить складним бур'яном.

Варто звернути увагу, що за рахунок біологічно активних сполук та ефірної олії, котрі виділяються гірчицею білою відбувається знезараження шарів ґрунту. Так, гірчиця ефективно здійснює пригнічення збудників парші, фузаріозу, фітофторозу, чорної ніжки, кореневої гнилі, ризоктоніозу тощо.

Розглянемо корисні властивості гірчиці білої саме як сидеральної культури:

1. Насіння проростати може досить швидко, у зв'язку з цим швидко нарощується велика біологічна маса.

2. Захист ґрунту в повній мірі може відбуватися саме від ерозії.

3. Відбувається попередження запобігання вимиванню з ґрунту азоту.

4. Завдяки білій гірчиці ґрунт збагачується фосфором, азотом, калієм, так як відбувається розкладання зеленої маси, а також підземної частини гірчиці білої.

5. Швидкі темпи росту рослини, що виступає суттєвою перешкодою щодо розвитку бур'янів, оскільки відбувається пригнічення їх.

6. Встановлено, що в рослинах гірчиці білої містяться ефірні олії, котрі працюють на випередження розвитку великої кількості хвороботворних грибів, а також бактерій, в тому числі відбувається зниження кількості сільськогосподарських шкідників.

7. Визначено, що корінь стрижневого характеру може проникати на глибину до 3 м, що в свою чергу підвищує вентиляційні здатності ґрунту, - це сприяє його розпушуванню.

8. Гірчиця біла містить в своєму складі великий відсоток необхідних корисних речовин.

9. Дана культура може поглинати поживні елементи, котрі є досить важкодоступними для багатьох інших культур, та перетворювати їх у доступні форми.

10. Гірчиця захищає ґрунт від вимерзання. Після зниження температури і встановлення заморозків вона перетворюється на мульчувальне укриття та захищає ґрунт від вимерзання, сприяє збереженню вологи в ньому до весни.

11. Гірчиця відноситься до універсальних культур стосовно часу її висіву, оскільки її можна висівати як восени, так і влітку та навесні. Це дає змогу використовувати її після озимих культур.

Варто зазначити, що процеси гуміфікації краще проходять коли достатньо вологи в ґрунті. Враховуючи, що звичайно осінній період для Дніпропетровської області характеризується наявністю дощів, то, як правило, вологи достатньо для формування зеленої вегетаційної маси. Загалом сидерати являють собою дешевий від зелених добрив, що сприяє підвищенню урожайності. Вказана специфічна особливість обумовлена тим, що ґрунти в Дніпропетровській області щорічно втрачають свою родючість, ущільнюються і для вирішення даної проблеми можливо використовувати зелені добрива. Такий підхід зменшить витрати на вирощування наступної культури за сівозміною. Наразі гірчиця біла є досить невибагливою культурою і при незначних виробничих витратах дає гарні результати всебічного характеру.

Таким чином запропонована культура буде сприяти відновленню родючості наявного ґрунту у фермерському господарстві, дозволить покращити структуру ґрунтового покриву, сприятиме накопиченню вологи в ньому. Гірчиця в змозі захищати ґрунт від теплового перегрівання, сприятиме зростанню врожайності наступних культур, перешкоджатиме зростанню бур'янів, є відмінним попередником для вирощування органічної продукції.

Визначено, що запропонована до сівозміни культура гірчиця біла є безпечним та природним зеленим добривом, яке зможе покращити економічні показники діяльності підприємства, підвищити його екологічний ефект. Варто наголосити на поширенні євроамериканської моделі щодо інтенсивного виробництва сільськогосподарської продукції, котра має і негативні наслідки, так як при цьому витрати складають близько 80% світового виробництва енергії. У зв'язку з цим перехід до біологічних способів ведення землеробства в Україні особливо після війни являється екологічно необхідним заходом, а також економічно достовірним і корисним.

Таблиця 3.1.

Дані економічної ефективності вирощування гірчиці білою з метою відновлення ґрунту

№ з/п	Показники	Значення
1	Урожайність, ц/га	11,5
2	Виробничі витрати грн./га	21738,3
3	Вартість продукції, грн./га	44500
4	Прибуток, грн./га	22761,7
5	Рентабельність виробництва, %	104,8

Розрахунками доведено перспективність вирощування гірчиці білої як сидерату, оскільки рентабельність її виробництва складе 4,8 відсоткових пункти. Отже зацікавленість у вирощуванні нішевих культур, зокрема гірчиці білої обумовлена економічними і відновлювальними ефектами, тому вважаємо за доцільне впровадити до сівозміни фермерського господарства дану культуру.

3.3. Економічний прогноз ефективності управлінських рішень стосовно стратегічного розвитку господарства

Виконаємо прогноз економічної доцільності вирощування базових сільськогосподарських культур та нової культури – гірчиці білої. За умову візьмемо, що можемо під неї виділити не більше 40 гектарів від загальної посівної площі. Використаємо для підрахунків економетричну модель, в якій оптимальним значенням буде досягнення найбільшого значення валового прибутку з одного гектару.

Для виконання моделі потрібно врахувати діючу сівозміну та нові пропозиції. Отже товарний портфель має складатися з 5 культур, з яких три

відносять до зернових – озимі пшениця та ячмінь, кукурудза на зерно; олійні – соняшник; нішеві сидерати – гірчиця біла.

- Пшениця озима – фактична культура;
- Ячмінь озимий – фактична культура;
- Кукурудза на зерно – фактична культура;
- Соняшник – фактична культура;
- Гірчиця біла – нова культура.

Варто наголосити, що сівозміну потрібно буде через два роки оновити шляхом введення бобових культур, зменшуючи посівні площі під соняшником, це допоможе розвантажити та відновити ґрунт.

Використовуючи дані, зі звітів діяльності фермерського господарства економічного характеру, щодо отримання доходу, встановлених посівних площ систематизуємо вихідну інформацію для подальших розрахунків (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Інформаційний масив для побудови оптимізаційної задачі

Перелік культур	Доход, тис. грн. (D_i)	Площа під посівами, га (x_i)	Доход на 1 гектар площі, тис. грн. (d_i)
Пшениця озима	11586,28	289,44	40,03
Кукурудза на зерно	1882,45	53,6	35,12
Ячмінь озимий	1017,71	42,88	23,73
Соняшник	6496,96	150,08	43,29
Гірчиця біла	План введення до сівозміни гірчиці білої посівною площею у розмірі 40 гектарів		

Потрібно передбачити, що за планом треба ввести 40 га на нову культуру до загальної посівної площі розміром 536 га. Оскільки на підставі аналітичного дослідження було обрано гірчицю білу, то впроваджуючи її потрібно очікувати на зміни у фактичних розмірах посівної площі під культурами сівозміни.

Розглянемо планові змінні за такими передбаченнями:

1) d_1 величина доходу з 1 гектару певної площі, на котрій вирощується озима пшениця, тис. грн.;

2) d_2 величина доходу з 1 гектару певної площі, на котрій вирощується кукурудза на зерно, тис. грн.;

3) d_3 величина доходу з 1 гектару певної площі, на котрій вирощується ячмінь озимий, тис. грн.;

4) d_4 величина доходу з 1 гектару певної площі, на котрій вирощується соняшник, тис. грн.;

5) d_5 величина доходу з 1 гектару певної площі, на котрій вирощується гірчиця біла, тис. грн.

Виконаємо розрахунки за формулою:

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

де:

x_1 величина посівної площі пшениці озимої, га;

x_2 величина площі кукурудзи, га;

x_3 величина посівної площі ячменю озимого, га;

x_4 величина посівної площі соняшнику, га;

x_5 величина посівної площі гірчиці білої, га.

Наразі прогнозуємо обмеження стосовно отримання доходу від збуту конкретних культур.

Так:

D_1 величина доходу, котрий отримано зі збуту озимої пшениці, тис. грн.;

D_2 величина доходу, котрий отримано зі збуту кукурудзи, тис. грн.;

D_3 величина доходу, котрий отримано зі збуту ячменю озимого, тис. грн.;

D_4 величина доходу, котрий отримано зі збуту соняшнику, тис. грн.;

D_5 величина доходу, котрий отримаємо від вирощування гірчиці озимої та послідуєчих реалізаційних ефектів наступних культур, тис. грн.

Наступним етапом побудови економетричної моделі є розрахунок витрат, котрі необхідні для вирощування конкретних культурних рослин за виробничим планом у розрахунку на 1 центнер реалізаційної продукції. Наразі застосовано для розрахунків затрат на вирощування пшениці, соняшнику, кукурудзи, ячменю озимого, гірчиці білої, сукупною сумою 17515,8 тис. грн.

Проект моделі ґрунтується на оптимальних параметрах з цільовою функцією – максимальне значення прибутку, а також з врахуванням запланованих обмежень. Розрахунки ефективності операційної програми проводились за умови оптимізації виробничої структури фермерського господарства шляхом додавання до сівозміни нової культури – гірчиці білої. Підставою для розрахунків виявились цифрові дані річної звітності виробничо-економічної поточної діяльності базового для досліджень фермерського господарства за 2022 рік.

Припустимо, що розроблена економіко-математична задача буде враховувати такі обмеження:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \leq 536,0$$

536 гектарів – загальна посівна площа в господарстві у 2022 році

$40,03X_1 \geq 11100,0$ – товарна продукція озимої пшениці;

$35,12 X_2 \geq 2300,0$ - товарна продукція кукурудзи на зерно;

$23,73 X_3 \geq 900,0$ - товарна продукція ячменю озимого;

$43,29 X_4 \geq 3000,0$ - товарна продукція соняшнику;

$68,3 X_5 \geq 300,0$ – прогнозована товарна продукція гірчиці білої, що планується вирощувати.

$X_5 = 40,0$ - критерій раціонального введення до ротації планованої культури

$X_4 = 145,1$ - критерій обмеження технічних культур

7) значення вказаних показників, що є невід’ємним:

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

Розроблена математична модель представлена у додатку . Отримані результати розв'язку моделі доводять можливість підвищення реалізаційного доходу за всіма товарними культурами.

Встановлено, що завдяки оптимізації посівних площ за фактичними культурами і запланованою гірчицею білою можливо досягти зростання прибутку (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

**Прогноз посівної площі (S) культур
за умови введення до сівозміни гірчиці білої**

Показник	Фактичні дані за 2022 рік	Прогнозні дані на 2024 рік	2024 рік до 2022 року	
			+, -	%
S посіву озимої пшениці, га	289,4	287,9	-1,5	99,5
S посіву кукурудзи, га	53,6	36,1	-17,5	67,4
S посіву ячменя озимого, га	42,9	26,9	-16,0	62,7
S посіву соняшника, га	150,1	145,1	-5,0	96,7
S посіву гірчиці білої, га	–	40,0	–	–
Реалізаційний дохід, тис. грн.	20983,4	22444,8	1461,4	107,0
Прибуток, тис. грн.	4252,9	4929,0	676,1	115,9
Рівень рентабельності, %	25,4	28,1	2,7	

На підставі результатів розрахунків за оптимізаційною моделлю визначено, що завдяки введенню до сівозміни гірчиці білої у 2024 році відбудеться зростання показників, що характеризують сталу економіку підприємства. Так – очікується на зростання доходу на 1461,4 тис. грн. або 7,0 %, прибутку - на 676,1 тис. грн. або 15,9 %. Наразі і показник рівня рентабельності збільшиться на 2,7 відсоткових пункти і досягне значення 28,1 в.п. Стосовно структуризації виробничої програми за посівною площею, оптимальний розподіл передбачається такий: озима пшениця - 287,9 га, кукурудзи на зерно - 36,1 га, ячменя озимого - 26,9 га,

соняшнику 145,1 га та гірчиці білої – 40 га. Сукупно із всієї посівної площі прогнозується за відповідних оптимальних умов зібрати 17823,9 ц врожаю.

Задля підтвердження ефективності заходів зі стратегічного розвитку фермерського господарства здійснено прогноз отриманих показників його виробничої діяльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозування ефективності менеджменту процесів за виробничою програмою у фермерському господарстві

Показник	Фактичні дані за 2022 рік	Прогнозні дані на 2024 рік	2024 р. до 2022 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	18953,2	20106,8	106,1
Вироблено валової продукції на:	3536,0	3751,3	106,1
- 100 га с/г угідь, тис. грн.			
- 1 грн. основних засобів, грн.	2,3	2,4	106,1
- 1 середньорічного працюючого, тис. грн.	2707,6	2872,4	106,1
- одну люд.-год., грн.	1406,5	1492,2	106,1
Одержано на 100 га с/г угідь:			
– товарної продукції, тис. грн.	3914,8	4187,5	107,0
– прибутку, тис. грн.	694,9	919,6	132,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16730,5	17515,8	104,7
Прибуток, тис. грн.	4252,9	4929,0	115,9
Рівень рентабельності, %	25,4	28,1	2,7

Завдяки впровадженню оптимізаційних заходів з перспективного зростання агропідприємства можливо підвищити ефективність його діяльності, доводиться розрахунками розв'язання економіко-математичної задачі та екстраполяції економічних показників. Економічна доцільність щодо введення гірчиці білої сприятиме економії на добривах для тих культур, що плануються в подальшому у сівозміні підприємства. За прогнозом фактично собівартість продукції у 2024 році має підвищитися на 4,7 %, що обумовлено доречною оптимізацією ресурсів згідно з вимогами технології вирощування культур.

Оптимізована виробнича програма фермерського господарства у довгостроковому контексті забезпечить підйом обсягів продажу та виробництва продукції на 7,0 %, та 6,1 %. Відтак прогнозний розмір прибутку може підвищитися на 5,9 % та складе близько 4929,0 тис. грн., що викличе зростання рівня рентабельності на 2,7 в.п. Отже за умови впровадження заходів, дотичних стратегічного розвитку конкретного фермерського господарства відбудеться старт проекту відновлення земельних ресурсів й у ЛСТ громаді в цілому.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано стратегії зростання інноваційної діяльності фермерського господарства в межах регіонального агробізнесу шляхом створення Мережевого об'єднання фермерів, агровиробників, домогосподарств в тому числі базового фермерського господарства. Ефективність такого об'єднання пропонується в межах Лихівської селищної територіальної громади, у такому випадку складуться більш сприятливі умови щодо досягнення сукупних ефектів. Задля пришвидшення повоєнного відновлення ресурсів, зокрема земельних, зазначена кооперація сприятиме розвитку аграрного виробництва, промисловій переробці, розбудові зеленого туризму, народних ремесел, промислів, заготівлі лікарських рослин тощо.

2. Рекомендовано до сівозмін виробничої програми впроваджувати актуальні культури нішевого значення, в тому числі фіторемедіантів, оскільки вони біологічно відновлюють забруднені ґрунти, що постраждали внаслідок війни. Запроваджувати органічне виробництво сільськогосподарської продукції, що сприятиме екологізації регіону, оздоровленню населення, отриманню додаткового доходу. Використовувати адаптивні традиційні системи аграрного виробництва на базі створення балансу культур, адекватного інтенсивним факторам технології вирощування та екстремальним явищам військових дій та погоди.

3. Встановлено доцільність надання консультаційних послуг та здійснення підрядних робіт Мережевим об'єднанням фермерів, агровиробників, домогосподарств Лихівської селищної територіальної громади. Завдяки проекту можливо відновити в регіоні розвиток зеленого туризму, народних ремесел, заготівлі лікарських рослин, соціальної інфраструктури в цілому. Ефективною пропозицією є укладання договорів на здійснення низки підрядних робіт - спеціалізовані сільськогосподарські механізовані роботи, агрохімічне обслуговування, ремонт сільськогосподарської техніки, технічне обслуговування техніки, цифрове супроводження тощо.

4. Запропоновано проект цифрового забезпечення процесів управління Мережевим об'єднанням фермерів, агровиробників, домогосподарств громади. Так, до ймовірних цифрових програм фінансово-економічного та бухгалтерського аналізу варто віднести BAS AGRO, Fractal, SAP Business тощо. До програм, що оцифровують ланцюги виробництва та процеси переробки агропродукції – онлайн-сервіси Precision Agriculture, AgroGuard, CropCare, AgromaxEffect тощо. До цифрових сервісів, що обслуговують процеси надання послуг, виконання робіт – Agroapp, DELA тощо. До програмного забезпечення управління маркетингом агробізнесу - FarmerScan, Prom.ua, Zemelka.ua, Zernotorg.ua тощо. Пропонуємо Мережевому об'єднанню фермерів, агровиробників, домогосподарств ЛСТГ залучити до управління бізнес-процесами цифровий оптимізатор FieldVi. Між тим базовому фермерському господарству доцільно обрати цифровий Агро-модуль AgroTop, завдяки якому можливо ефективно виконувати дистанційне управління процесами виробництва продукції.

5. Узагальнено - стратегія повоєнної відбудови діяльності вказаного господарства спрямовується оптимальним чином у двох векторах. По перше – масштабування діяльності завдяки створенню Мережевого об'єднання фермерів, агровиробників, домогосподарств в межах ЛСТГ, по друге – діджиталізація процесів діяльності господарства. Також цифрове технологічне оновлення передбачає розвиток і навчання ІТ - навичкам за спеціальностями інженер систем щодо точного землеробства; агроном з агромоделювання; GPS – агроменеджер; оператор агродронів; диспетчер моніторингового цифрового центру.

6. Рекомендовано включити до виробничої структури нову нішеву культуру сидерат - гірчицю білу. Завдяки фіто технології можливо ефективно відновлювати ґрунти, забруднені органічними сполуками, важкими металами, хімічними речовинами ґрунти за рахунок фізіологічних природних властивостей зелених рослин. На підставі результатів розрахунків за оптимізаційною моделлю визначено, що завдяки введенню до сівозміни гірчиці білої у 2024 році відбудеться перспективне зростання виробничого менеджменту фермерського господарства.

ВИСНОВКИ

1. Вивчено теоретичні джерела щодо стратегічних трендів відновлення агробізнесу в повоєнних умовах, створенні адаптивних виробничих позицій господарювання шляхом оптимізації ресурсів. Зроблено висновок про прискорення відтворення діяльності аграрних підприємств на підставі цифровізації процесів управління агробізнесом. Зауважено на професійності аграрних менеджерів щодо розробки й впровадження стратегій розвитку у змінюваних обставинах функціонування підприємств. Актуальними напрямками в стратегічному управлінні агробізнесом є розробка інноваційного та інвестиційного відновлювальних планів його зростання, щоб отримати цільову донорську допомогу від закордонних партнерів. Зроблено акцент на тому, що в умовах війни аграрні підприємства все більше обирають захисні стратегії розвитку, котрі ґрунтуються на оптимізації ресурсів та процесів.

2. Окреслено межі трансформаційного розвитку агробізнесу, зокрема – виробничий потенціал, екологія, «зелена економіка», підтримка державою та іноземними партнерами малого агробізнесу, мотиваційний менеджмент, маркетинг. Обґрунтовано доцільність формування спеціальних проектних груп з спеціалістів аграрного профілю та програмістів, котрі здатні розробляти і впроваджувати стратегії активного протикризowego зростання агробізнесу. Зроблено висновок про необхідність відновлення зруйнованих територій сільськогосподарського виробництва, активації децентралізації для регіонального агробізнесу, консолідації територіальних сільських громад та національної системи продовольства. Звернено увагу на пошук нових властивостей та параметрів у глобальній системі продовольства, а також визначено необхідність вирішення наріжної проблеми адаптації до змін клімату.

3. На основі аналізу діяльності базового господарства доведено наявний потенціал щодо зростання його активності. Встановлено, що останніми роками показник загального доходу зростав - на 51,7 %, від реалізації озимої пшениці - на 50,1 % або на 4835,3 тис грн., соняшнику - на 55,3 %. Водночас виявлено проблемні аспекти з управління процесами агровиробництва, встановлено

обмеженість ринків збуту, через що економічно невигідним було вирощувати ячмінь ярий. Осінь 2022 року характеризувалася постійними дощами, тому не вдалося зібрати в повному обсязі кукурудзу, тому дохід знизився на 369,2 тис грн. або на 16,4 %. Майже впововину знизився прибуток з продажу ячменю озимого, оскільки ціни на нього не є привабливими, а виробничі витрати за довгим вегетаційним циклом є значними. Тому було ухвалено рішення зменшити посівну площу під даною культурою. Зауважимо, що у 2020 році було зроблено спробу вирощування лікарських трав, проте цей проект було заморожено через проблеми з пошуком каналів продажу. В цілому система менеджменту фермерського господарства є раціональною, так як відбувається зростання доходу, та адаптованою до вимог війни. Так, вдвічі збільшилася прибутковість фермерського господарства за останні п'ять років, рівень рентабельності зріс на 7,5 відсоткових пункти. Водночас потребують на перегляд підходи до планування сівозміни шляхом введення нових культур та розробки стратегії збуту по кукурудзі та ячменю як озимого, так і ярого.

4. Сформовано результатами SPACE-аналізу діяльності фермерського господарства фактичну захисну стратегію його розвитку під час війни. Наголошено на необхідності нарощення маркетингової активності щодо пошуку нових каналів продажу сільськогосподарської продукції, оптимізації витрат на їх виробництво, оптимізації виробничих стратегій.

5. Результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність формування адаптивної захисної стратегії зростання господарства. Запропоновано пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємства в межах регіонального агробізнесу. Зокрема – оптимізація виробничої програми, масштабування діяльності за рахунок утворення об'єднань з іншими аграріями Лихівської селищної територіальної громади, цифровізація виробничих, маркетингових процесів, отримання донорської допомоги.

6. За результатами проведеного статистичного аналізу рядів динаміки з'ясовано зростання на 1051,25 тис. грн. обсягів виробництва рослинницької продукції визначено, що у відносному вираженні темп приросту склав – 12,1%.

Результати аналітичного вирівнювання валової продукції вказують на те, що середній приріст кожного року становитиме 1153,6 тис. грн. Водночас спостерігається й деяке уповільнення темпів приросту, на що вказує рівняння параболічного тренду, тому стратегічно важливим є активізація заходів щодо удосконалення операційного менеджменту. Розрахунками кореляційно-регресійної моделі виявлено суттєвий вплив показників фондозабезпеченості, продуктивності праці на зростання обсягів товарної рослинницької продукції в господарстві, оскільки коефіцієнт множинної кореляції становить 0,9974.

7. Запропоновано стратегії зростання інноваційної діяльності підприємства в межах регіонального агробізнесу шляхом створення та входження його до Мережевого об'єднання фермерів, агровиробників, домогосподарств. Рекомендовано консолідувати кооперативні зусилля в межах Лихівської селищної територіальної громади, що дозволить отримати синергію сукупних ефектів всім стейкхолдерам проекту. У зазначений спосіб можливо пришвидшити повоєнне відновлення ресурсів, зокрема земельних. Зокрема зазначена кооперація сприятиме розвитку аграрного виробництва, промисловій переробці, діджиталізації процесів, розбудові зеленого туризму, народних ремесел, промислів, заготівлі лікарських рослин тощо. Створюються передумови для цифрового технологічного оновлення агробізнесу громади, що передбачає розвиток і навчання ІТ - навичкам за спеціальностями: інженер систем щодо точного землеробства; агроном з агромоделювання; GPS – агроменеджер; оператор агродронів; диспетчер моніторингового цифрового центру. Запропоновано проект цифрового забезпечення процесів управління Мережевим об'єднанням фермерів, агровиробників, домогосподарств громади та надано можливі програмні продукти. Для ІТ – супроводу процесів економічної діяльності - BAS AGRO, Fractal, SAP Business, виробництва і переробки агропродукції – Precision Agriculture, AgroGuard, CropCare, AgromaxEffect, надання послуг, виконання робіт – Agroapp, DELA. До програмного забезпечення управління маркетингом агробізнесу - FarmerScan, Prom.ua, Zemelka.ua, Zernotorg.ua. Пропонуємо Мережевому об'єднанню фермерів, агровиробників,

домогосподарств ЛСТГ залучити до управління бізнес-процесами цифровий оптимізатор FieldVi. ФГ «Гривас» - цифровий Агро-модуль AgroTop, завдяки якому можливо ефективно виконувати дистанційне управління процесами агровиробництва.

8. Запропоновано ввести до сівозміни фермерського господарства актуальні нішеві культури, зокрема фіторемедіанти, оскільки вони біологічно відновлюють забруднені ґрунти, що постраждали внаслідок війни. Рекомендовано включити до виробничої структури сидерат - гірчицю білу. Запроваджувати фіто технології, органічне виробництво сільськогосподарської продукції, що сприятиме екологізації регіону, оздоровленню населення, отриманню додаткового доходу. Використовувати адаптивні традиційні системи аграрного виробництва на базі створення балансу культур, адекватного впливам інтенсивних факторів технології вирощування, екстремальним явищам військових дій та погоди.

9. Обґрунтовано економічну ефективність запровадження до сівозміни гірчиці білої результатами економіко-математичної моделі. Очікується на зростання доходу на 1461,4 тис. грн. або 7,0 %, прибутку – на 15,9 %, рівня рентабельності на 2,7 відсоткових пункти. Визначено оптимальний розподіл виробничої структури: озима пшениця - 287,9 га, кукурудзи на зерно - 36,1 га, ячменя озимого - 26,9 га, соняшнику 145,1 га та гірчиці білої – 40 га. Сукупно із всієї посівної площі прогнозується за відповідних оптимальних умов зібрати 17823,9 ц врожаю.

8. Удосконалено стратегічну програму розвитку конкретного фермерського господарства, з якого відбудеться старт проекту відновлення земельних ресурсів у Лихівській селищній громаді в цілому. Оптимізована виробнича програма фермерського господарства стратегічно забезпечить збільшення обсягів товарної продукції на 7,0 %, а обсяг валової продукції – на 6,1 %. Відтак прогнозний розмір прибутку може підвищитися на 5,9 % та складе близько 4929,0 тис. грн., що викличе зростання рівня рентабельності на 2,7 в.п.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія : монографія. Київ : РДВЦ НУБіП України, 2014. 178 с.
2. Бечко П.К., Власюк С.А., Ролінський О.В. Стратегічне планування в системі механізмів розвитку підприємницької діяльності аграрного сектора економіки. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 1. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-1_0-pages-156_164.pdf (дата звернення: 10.09.2023).
3. Берещенко Юлія. Дотримання принципів сталого розвитку під час війни. *Економічна правда*. 5 травня 2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/future-agro/2023/05/5/699572/> (дата звернення: 12.05.2023).
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. Віханський О.С. Стратегічне управління: Підручник. К: Гардаріки, 2002. С. 296.
7. Власова О. Біла гірчиця – відмінний сидерат. *Агрономія сьогодні*. 27 жовтня 2021. URL: <https://agronomy.com.ua/statti/nishevi-kultury/743-bila-hirchytsia-vidminnyi-syderat.html> (дата звернення: 12.10.2023).
8. Гоголя О.П. Стратегічні напрями управління діяльністю сільськогосподарських підприємств із використанням інноваційних підходів. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/viewFile/6035/593> (дата звернення: 15.10.2023).
9. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891> (дата звернення: 19.08.2023).

10. Горобець Н.М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *АгроСвіт*. 2022. № 1. С. 36-43. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2022/6.pdf (дата звернення: 18.10.2023).
11. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/92.pdf (дата звернення: 20.05.2023).
12. Gorobets N. Using of digital technologies in agricultural management. Зарубіжна колективна монографія «Трансформація економіки, фінансів і менеджменту в сучасних умовах» Вид.во “Izdevnieciba “Baltija Publishing”. Латвія. Рига. 2022. р. 451 - 466. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/category/mono> (дата звернення: 18.03.2023).
13. Горобець Н. М. Напрямки діджиталізації аграрного виробництва : Economy, finance, law: current problems and development prospects: collective monograph. Anisiia Tomanek OSVČ. Prague Czech Republic. 2020. р. 5 – 15. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16160784832063.pdf> (дата звернення: 15.09.2023).
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: 18.05.2023).
15. Горобець Н.М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств / Н.М. Горобець // *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: 18.10.2023).
16. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346 – 352. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 12.05.2023).

17. Даций О. І., Карбовська Л. О., Каліна І. І., Кавун С. В. Стратегічне управління землями сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/16.pdf (дата звернення: 24.10.2023).
18. Дячков Д.В., Ананьєва Ю.В. Концептуальні аспекти стратегічного управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С. 80 – 86. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/17.pdf (дата звернення: 18.03.2023).
19. Дячков Д.В., Полієнко Л.Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. № 45. С. 68–73.
20. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 15.11.2023).
21. Дем'яненко С. І., Кудлай В. Г. Менеджмент агропромислових формувань. : навч. посібник (практикум). Київ : КНЕУ, 2014. 262 с.
22. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
23. Єрмак: захист довкілля, як і інші аспекти української Формули миру, потребує спільного бачення та зусиль. *Interfax Ukraine*. Вересень 2023 року. URL: <https://interfax.com.ua/news/greendeal/935304.html> (дата звернення: 18.09.2023).
24. Зелену стратегію України буде подано на розгляд Уряду в найближчому майбутньому. *Interfax Ukraine*. Вересень 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/greendeal/938037.html> (дата звернення: 5.10.2023).
25. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf (дата звернення: 15.10.2023).
26. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент. Підручник. URL: <http://www.library.if.ua/book/44/3014/3015.html> (дата звернення: 11.05.2023).

27. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. *Агробізнес сьогодні*. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html> (дата звернення: 10.05.2023).
28. Кернасюк Ю.В. Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. *Агробізнес сьогодні*. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html> (дата звернення: 15.05.2023).
29. Комплексна система управління агробізнесом. *Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence*. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2023).
30. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 19 травня 2022 року. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf> (дата звернення: 13.05.2023).
31. Костецький Я.І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 356 с. URL: <https://bitly.ws/YCmC> (дата звернення: 21.04.2023).
32. Кудиненко Є., Маковой Ю. Об'єднані війною: чи є у фермерів шанс на кооперацію. *Куркуль*. 17 березня. 2023. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1425-obyednani-viynoyu-chi-ye-u-fermeriv-shans-na-kooperatsiyu> (дата звернення: 25.10.2023).
33. Куцик П., Семів С., Куцик В., Полякова Ю., Шевчик Б. Стан, проблеми та пріоритети розвитку аграрної кооперації в Україні в контексті сучасних викликів. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 1 (48). С. 282 – 297. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3956/3762> (дата звернення: 26.06.2023).
34. Лихівська селищна територіальна громада. *Сайт*. URL: <https://lykhivska.otg.dp.gov.ua/> (дата звернення: 29.10.2023).

35. Стратегія розвитку Лихівської селищної територіальної громади на 2023-2027 рр. *Проекти рішень від 27 лютого 2023*. URL: <https://bitly.ws/32eia> (дата звернення: 29.10.2023).
36. Луцій О.П., Корнійчук Т.А. Особливості формування стратегії інвестиційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-07/2022-6-04-07> (дата звернення: 20.05.2023).
37. Маркіна І.А., Дячков Д.В., Христенко Л.М., Волошина В.В. Управління техніко-технологічним оновленням ресурсного потенціалу аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 2 (84). С. 55–60
38. Маковоз О.С. Стратегічне управління у процесі побудови систем економічного захисту результатів діяльності суб'єктів агробізнесу. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5-6. С. 80 – 85. URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/71> (дата звернення: 12.05.2023).
39. Мінагрополітики та Світовий банк підписали Угоду про підтримку та відновлення сільського господарства України. *Сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України*. 07 листопада 2023 року. URL: <https://minagro.gov.ua/news/minagropolitiki-ta-svitovij-bank-pidpisali-ugodu-pro-pidtrimku-ta-vidnovlennya-silskogo-gospodarstva-ukrayini> (дата звернення: 11.11.2023).
40. Негода Ю.В. Концептуальні аспекти стратегії трансформації аграрного сектору економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. С. 39 – 43. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2020/9.pdf (дата звернення: 11.08.2023).
41. План відновлення України. Національні програми. <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 10.09.2023).
42. Отенко І.П., Порожняк О.О. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

43. Писаренко С.В., Іванько М.В., Грицаєнко М.О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник УНУ*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 29–34.
44. Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 515 – 522. URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/72.pdf (дата звернення: 28.10.2023).
45. Постол А.А. Удосконалення стратегічного управління аграрних підприємств на засадах планування, маркетингу та конкурентних переваг. *Східна Європа, бізнес та управління*. 2017. Вип.2 (07). С. 135 – 139. URL:http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/26.pdf (дата звернення: 10.05.2023).
46. Рубан В.М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник ХДУ*. 2021. №7 (2). С. 68 – 71. URL:<http://surl.li/ghclb> (дата звернення 13.03.2023).
47. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 2. Вип. 20. С. 98-100. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_20/2/26.pdf (дата звернення: 24.10.2023).
48. Сітковська А.О., Савенко О.А., Лебедев М.О. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 97 – 104. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2019/15.pdf (дата звернення: 14.04.2023).
49. Стратегія розвитку АПК України на 10 років спрямована на зростання врожаю до 150 млн тонн і вертикальну інтеграцію. *Interfax Ukraine*. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/918388.html> (дата звернення: 24.05.2023).
50. Стратегія розвитку агропромислового комплексу України. *Міністерство аграрної політики та продовольства України : Глобальні тренди*. 2023. URL: <https://bitly.ws/YEen> (дата звернення: 10.05.2023).

51. Стрілець Руслан. Екологічні збитки від військової агресії РФ становлять майже 2 трлн грн. *Березень 2023 року. Interfax Ukraine.* URL: <https://interfax.com.ua/news/greendeal/895617.html> (дата звернення: 18.03.2023).
52. Суть фіторемедіації. *Сайт. Нова екологія.* URL: <http://www.novaecologia.org/voecos-743-1.html> (дата звернення: 19.10.2023).
53. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений.* 2016. № 3 (30). С. 212–216.
54. Телічко Н., Білий О. Стратегічне управління бізнес-процесами аграрного підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я.* 2022. № 3. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/43/38> (дата звернення: 23.05.2023).
55. Тітамир Олег. Воднева енергетика в Україні. *Укрінформ.*2020. URL: <https://bitly.ws/32eiy> (дата звернення: 27.05.2023).
56. ТОП-10. Найважливіших аграрних законодавчих ініціативи Уряду та Мінагро. *AgroPolit.* 13 березня 2023 року. URL : <https://agropolit.com/spetsproekty/1008-top-10-nayvajlivishih-agrarnih-zakonodavchih-initsiativi-uryadu-ta-minagro> (дата звернення 23.04.2023).
57. 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. URL: <https://bitly.ws/32eij> (дата звернення: 21.10.2023).
58. Циганок Л. Оздоровлення і відновлення ґрунтів після бойових дій: які можливі рішення для агросфери? *Офіс сталих рішень.* 24 січня 2023 року. URL: <https://ukraine-oss.com/ozdorovlennya-i-vidnovlennya-gruntiv-pislya-bojovih-dij-yaki-mozhlyvi-rishennya-dlya-agrosfery/> (дата звернення: 02.11.2023).
59. Як врятувати ґрунти від наслідків війни? *AgriLab.* 09.01.2023. URL: <https://www.agrilab.ua/yak-vryatuvaty-grunty-vid-naslidkiv-vijny/> (дата звернення: 05.11.2023).
60. Growex Media. Агрмаркетинговий консалтинг. URL: <https://growex.media/> (дата звернення: 27.10.2023).

ДОДАТКИ

Матриця виконаного SWOT-аналізу фермерського господарства

	Сприятливість оточення (О)	Несприятливість оточення (Т)
	Сприятливі для агробізнесу умови (грунтово-кліматичні); Зручне географічне розміщення; Логістичні можливості; Залучення регіональної ресурсної бази; Залучення донорської допомоги; Залучення державної допомоги Відновлення економіки та екології регіону Коопераційні рухи	Фізичне знищення активів через ракетні обстріли Зростання цін на ресурси Ріст інфляції Залежність від монополій зернових трейдерів Неспівпадіння надходження доходу та витрат Зростання галузевої конкуренції Гостра необхідність освоєння цифрових технологій, обумовлена суцільними процесами цифровізації
Переваги діяльності ФГ (S)	Активи в конкуренції (SO)	Безпека та захист (ST)
Земельні ресурси з високим рівнем родючості Власні технічні ресурси; Великий досвід роботи на агроринку Згуртований колектив	За рахунок диверсифікації агровиробництва шляхом впровадження нішевої сидеральної культури гірчиці білої, очікуються на відновлення якості земельних ресурсів. Шляхом створення та входження до Мережевого об'єднання фермерів, агровиробників, домогосподарств в межах Лихівської селищної територіальної громади планується масштабування діяльності, отримання грантової, донорської цільової допомоги від держави та країн партнерів.	Впровадження захисної адаптивної стратегії управління Зростання мотивації, продуктивності залученням цифрових технологій до управлінських процесів
Прогалини діяльності (W)	Вузькі місця (WO)	Пасиви в конкуренції (WT)
Знос основних фондів; Високі витрати на вирощування агрокультур; Відставання в освоєнні: - цифрових навичках - цифрових технологій - адаптивних виробничих технологій Відсутність сучасних маркетингових досліджень Застаріла система мотивації праці	За рахунок фіто технології покращення якості земельних ресурсів Шляхом впровадження маркетингової збутової політики підвищення конкурентної здатності агро продукції.	Завдяки колаборації з ЛСТГ та утворенням Мережевого об'єднання фермерів, агровиробників захист та збільшення стійкості в умовах викликів сучасності Мінімізація тиску викликів впровадженням стратегії трансформаційного розвитку

Результати кореляційно-регресійної моделі залежності товарної продукції

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,9974
R-квадрат	0,9947
Нормований R-квадрат	0,9894
Стандартна похибка	67,46
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	1711172,71	855586,36	187,99	0,01
Залишок	2	9102,29	4551,14		
Всього	4	1720275,00			

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	406,29	270,56	1,50	0,27	-757,83	1570,41
Змінна X 1	0,35	0,20	1,77	0,22	-0,50	1,21
Змінна X 2	164,00	22,10	7,42	0,02	68,93	259,06

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	2299,59	-39,05	-0,82
2	2573,39	-6,47	-0,14
3	2877,07	82,00	1,72
4	3412,61	-26,77	-0,56
5	3924,53	-9,72	-0,20

Вірогідність

<i>Перцентиль</i>	<i>Y</i>
10	2260,54
30	2566,92
50	2959,07
70	3385,85
90	3914,81

Результати розв'язку економетричної моделі щодо введення гірчиці білої до сівозміни виробничої програми фермерського господарства

№ п.п	Умови/змінні	Площа під посівом озимой пшениці	Площа під посівом кукурудзи	Площа під посівом ячменя	Площа під посівом соняшнику	Площа під посівом гірчиці білої	Розрахункове значення	Тип обмеження	Об'єм врожаю та ресурсів
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅			
Площі сівозмін, га		287,9	36,1	26,9	145,1	40,0			
1	Врожай, ц: озима пшениця	39,1					11258,8	>=	11100
2	Кукурудза		63,7				2300,0	>=	2300
3	Ячмінь			33,5			900,0	>=	900
4	Соняшник				21,1		3061,2	>=	3000
5	Гірчиця біла					7,6	304,0	>=	300
6	Загальна площа посіву, га	1	1	1	1	1	536,0	=	536
7	Площа посіву гірчиці білої, га					1	40,0	=	40,0
8	Межа посіву соняшника				1		145,1	=	145,1
Загальний макс. валовий прибуток, тис.грн.		40,03	35,12	23,73	43,29	68,3	22444,8		
Валовий врожай, ц		11258,8	2300,0	900,0	3061,2	304,0	17823,9		
Загальні виробничі витрати:							17515,8		
Прибуток:							4929,0		