МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
(УНУС)

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«___»_____2024 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА МАГІСТРА

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФГ «ЯДВІГА» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка ІІ курсу 21м-з-м групи спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»)
САЖИЄНКО Софія Сергіївна

Керівник: к. е. н., доцент
МОВЧАНЮК Анастасія

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ……..

1.1. Сутність та значення сучасних стратегій розвитку аграрних підприємств…….....

1.2. Підходи до формування конкурентних стратегій розвитку аграрних підприємств……..

1.3. Методологічні аспекти формування стратегій активації розвитку фермерських господарств в умовах підвищених ризиків……

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФГ «ЯДВІГА» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ……

2.1 Аналіз господарської та економічної діяльності ФГ «Ядвіга» Черкаської області……...

2.2. Оцінка чинників, що впливають на потенційний розвиток ФГ «Ядвіга» Черкаської області…….

2.3. Аналіз динаміки показників ефективності діяльності ФГ «Ядвіга» Черкаської області……...

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФГ «ЯДВІГА» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ…….

3.1. Стратегічні підходи до розвитку фермерського господарства в контексті регіонального агробізнесу…….

3.2. Стратегія диверсифікації діяльності ФГ «Ядвіга» щодо відновлення ґрунтів, як напрям підвищення ефективності виробництва……

3.3. Економічний прогноз ефективності впровадження стратегічних управлінських рішень у діяльності ФГ «Ядвіга» Черкаської області……

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...

ДОДАТКИ……...

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрний сектор є ключовою складовою економіки України, адже забезпечує внутрішні потреби продовольством і сприяє формуванню значної частини експортного потенціалу країни. Ефективне функціонування аграрних підприємств відіграє важливу роль у підтримці економічної стабільності, забезпеченні робочих місць у сільській місцевості та покращенні добробуту населення. Проте сучасні аграрні підприємства стикаються з численними викликами, серед яких нестабільність ринку, обмежений доступ до ресурсів, вплив кліматичних змін та підвищена конкуренція на світових ринках. За цих умов надзвичайно важливим є розробка та впровадження дієвих стратегій розвитку, які б дозволили аграрним підприємствам адаптуватися до змін і забезпечити їх стійкість та конкурентоспроможність.

Формування стратегії розвитку аграрного підприємства є невід'ємною частиною його довгострокового успіху і забезпечення ефективного використання ресурсів. Сучасні економічні умови вимагають від аграрних підприємств адаптації до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та активного пошуку інноваційних рішень, які здатні підвищити продуктивність і стійкість. Крім того, через повномасштабну війну в Україні аграрний сектор зазнав значних втрат та змін, що додатково ускладнило процеси управління та планування. В цих умовах розробка ефективної стратегії розвитку, враховуючи нові економічні реалії, є надзвичайно важливою для подолання кризових явищ, відновлення та подальшого розвитку аграрних підприємств.

Зміни на глобальних ринках, політична нестабільність, кліматичні виклики та зростання конкуренції потребують від аграрних підприємств гнучкості й здатності швидко реагувати на внутрішні й зовнішні загрози. В умовах війни в Україні аграрний сектор також відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та підтриманні економічної

стабільності, що підкреслює важливість розробки надійних і дієвих стратегій розвитку. Впровадження стратегій розвитку сприятиме не тільки виживанню аграрних підприємств у складних умовах, але й забезпечить міцну основу для їх подальшого зростання та стабільності.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи магістра є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку аграрного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасних економічних викликів.

Для досягнення визначеної мети у дипломній роботі поставлені наступні *завдання:*

- узагальнити теоретичні та методологічні основи формування стратегій розвитку аграрних підприємств;

- дослідити основні підходи до стратегічного розвитку аграрних підприємств в умовах підвищених ризиків;

- провести аналіз господарської діяльності та оцінити фактори, що впливають на розвиток ФГ «Ядвіга»;

- розробити рекомендації щодо диверсифікації та підвищення ефективності діяльності ФГ «Ядвіга»;

- обгрунтувати економічний прогноз ефективності впровадження запропонованих стратегічних рішень для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком аграрного підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні підходи до формування ефективних стратегій розвитку аграрного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та стійкості.

Методи дослідження. У роботі застосовано функціональний, плановий, абстрактно-логічний, монографічний методи, а також низку

статистичних методів, зокрема, аналіз динамічних рядів, кореляційно-регресійний та трендовий аналізи. Для стратегічного та прогностичного аналізу використано методології SWOT, SPACE-аналізу, проєктування, екстраполяцію та метод економіко-математичного моделювання.

Інформаційною базою дослідження стали закони та нормативно-правові акти; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених; статистичні дані; матеріали спеціалізованих періодичних видань та Інтернет-ресурсів; дані фінансово-економічної звітності ФГ «Ядвіга»; результати власних досліджень.

Практична значимість полягає у тому, що результати проведених досліджень створюють основу для впровадження стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також оптимізують його виробничо-економічну діяльність, забезпечуючи ефективне функціонування та стійкий розвиток в умовах сучасного ринку.

Під час написання кваліфікаційної дипломної роботи магістра результати наукових досліджень було представлено на XIV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» та опубліковано тези доповіді на тему «Формування стратегій розвитку підприємств в сучасному бізнес-середовищі».

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та значення сучасних стратегій розвитку аграрних підприємств

З метою успішного вибору найкращого сценарію розвитку аграрних підприємств, необхідно детально вивчити поняття стратегії розвитку та визначити ключові фактори, що впливають на її формування. Важливо відзначити, що діяльність аграрних підприємств відбувається в умовах воєнних викликів, що значно ускладнює розробку стратегічних векторів управління їхніми процесами. Для того щоб забезпечити ефективне функціонування та розвиток агропідприємств, необхідно всебічно обґрунтовувати стратегію розвитку, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу.

Дослідження стратегічних напрямів розвитку агробізнесу є предметом уваги багатьох науковців. Серед тих, хто зробив вагомий внесок у вивчення цієї теми, можна відзначити таких учених, як: Андрійчук В., Бородіна О., Бражевська Г., Вініченко І., Гудзинський О., Зінчук Т., Комеліна О., Мазур Г., Малік М., Краснокутська Н., Писаренко В., Ревуцький Л., Шпикуляк О. та інші. Їхні наукові праці та дослідження суттєво вплинули на розвиток теоретичних та практичних підходів до формування стратегій в аграрному секторі. Кожен із цих вчених висвітлив важливі аспекти стратегічного управління, такі як адаптивність, інноваційність, управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності агропідприємств, що має особливу актуальність в умовах сучасних викликів, включно з повномасштабними військовими діями та економічними кризами.

Наукове середовище й надалі активно займається питанням пошуку стратегічних напрямків розвитку агробізнесу. Багато дослідників відзначають, що при формуванні стратегії аграрних підприємств необхідно

орієнтуватися на оптимальне використання ресурсів, необхідних для виробничого процесу, а також на оптимізацію виробничих програм, які дозволять забезпечити максимальну рентабельність вкладених інвестицій. Крім того, важливо враховувати потреби споживчого ринку та невизначеність зовнішнього середовища.

Гудзь О.І. підкреслює, що стратегія розвитку повинна включати конкретні дії, прописані в бізнес-планах, а також альтернативні та адаптивні плани, що передбачають стресові ситуації, які можуть вплинути на діяльність підприємства, та шляхи їх подолання. Превентивне управління, яке передбачає розробку таких планів, дає змогу підприємствам швидше адаптуватися до змін середовища та зберегти свій потенціал.

Науковці, які досліджують аграрний стратегічний менеджмент, наголошують на важливості розробки стратегій відповідно до сучасних тенденцій та викликів. З цією метою варто залучати аналітичні інструменти, що допомагають точно оцінити ситуацію та приймати обґрунтовані рішення. Окремо слід звернути увагу на необхідність впровадження інновацій у процеси аграрного виробництва, маркетингу, логістики, кадрового менеджменту та операційного управління. Професіоналізм і компетентність працівників є важливими чинниками для успішної реалізації цих інновацій. Однак, схильність до прийняття ризикованих рішень притаманна не всім керівникам. Часто вони не готові впроваджувати проекти, навіть з незначним ризиком, через страх втрати активів чи репутації. Це зумовлено стресовими умовами, які підприємці пережили під час пандемії та продовжують відчувати в умовах війни. У повоєнний період відновлення агробізнесу вимагатиме значного потенціалу, тому необхідно розробляти психологічні програми для подолання стресу, а також підвищувати рівень професійних знань, обмінюватися досвідом із міжнародними партнерами та навчатися новим цифровим навичкам.

Оскільки стратегія активізації розвитку аграрних підприємств є довгостроковим адаптивним планом, важливо провести аналіз складових як

активних, так і пасивних стратегій. Основними принципами розробки таких стратегій є довготривалість, безперервність, комплексність, узгодженість і багато варіативність. У таблиці 1.1 наведено характеристики активних і пасивних стратегій розвитку аграрних підприємств.

Таблиця 1.1

Характеристика активних і пасивних стратегій розвитку агропідприємств

Активні стратегії розвитку	Пасивні стратегії розвитку
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, логістики, тощо.	4. Зниження ризиків завдяки превентивному управлінню.

Активні стратегії розвитку аграрних підприємств, попри високий рівень ризику, відкривають значні можливості для зростання і зміцнення позицій на ринку. В умовах сучасної глобалізації та постійних змін у технологічній сфері такі стратегії дозволяють підприємствам не лише швидко реагувати на виклики, але й випереджати конкурентів за рахунок використання інновацій. Цифрові технології, впроваджені в аграрний сектор, сприяють оптимізації виробничих процесів, забезпечують точний аналіз даних і створюють умови для більш ефективного управління ресурсами.

Індивідуалізація підходу до клієнтів, що є частиною активних стратегій, допомагає агропідприємствам будувати довгострокові відносини з споживачами. Цінова політика, орієнтована на конкретні групи споживачів і адаптована до їх потреб, не тільки підвищує лояльність клієнтів, але й дозволяє підприємствам швидко реагувати на коливання попиту та зміни на ринку. Оновлення сортових і гібридних культур, а також модернізація

техніки, підвищують ефективність агровиробництва, адаптуючи продукцію до мінливих кліматичних умов та вимог ринку.

Активні стратегії також забезпечують вихід на нові сегменти ринку, зокрема міжнародні. У часи війни та постійних змін на внутрішньому ринку, освоєння іноземних ринків стає ключовим фактором стабільного розвитку та включає участь у міжнародних виставках, залучення іноземних інвестицій, розвиток експортних програм, які сприяють інтеграції підприємств у глобальні ланцюги постачання.

На відміну від активних, пасивні стратегії спрямовані на мінімізацію ризиків і збереження наявних позицій на ринку. Вони базуються на використанні перевірених методів і досвіду конкурентів, а також на стабільних збутових та цінових політиках. Такі стратегії можуть бути ефективними в умовах стабільної економічної ситуації, коли підприємства прагнуть зберегти свою частку ринку та уникнути значних фінансових втрат. Однак, у сучасному динамічному світі, з його нестабільними економічними та політичними умовами, такі стратегії можуть виявитися недостатніми для забезпечення довгострокового зростання.

З розвитком глобальної економіки та з огляду на військові умови в Україні, аграрні підприємства повинні робити акцент на інноваційному розвитку. Інновації стають не просто вибором, а необхідністю для збереження конкурентоспроможності. Новітні технології дозволяють мінімізувати ризики, пов’язані з війною, зокрема через автоматизацію процесів, дистанційне управління та використання альтернативних джерел енергії. Аграрні підприємства, що впроваджують інноваційні рішення, здатні швидше адаптуватися до змін на ринку, в тому числі до викликів, спричинених війною. Вони можуть варіювати свої виробничі процеси, змінювати структуру сільськогосподарських культур, використовуючи нові сорти та гібриди, і навіть виходити на нові ринки з новою продукцією.

Розробка стратегічного плану розвитку аграрних підприємств має здійснюватися з урахуванням принципів адаптивності, гнучкості,

системності, синергії, актуальності та розподілу ризиків, це означає впровадження комплексного інноваційного менеджменту в аграрне виробництво, що дозволяє швидше адаптуватися до нових викликів і змін, а також підвищувати активність підприємства відповідно до поточних ринкових умов. Особливо важливою є інтеграція зусиль як внутрішніх структурних підрозділів підприємства, так і зовнішніх партнерів та контрагентів. Питання управління ризиками потребує окремої уваги, оскільки втрата активів через недооцінку ризиків може стати суттєвою загрозою, для їх зменшення необхідно ретельно аналізувати витрати на кожному етапі агровиробничого процесу, включно з постачанням сировини, матеріалів та ресурсів, а також збутом продукції. Чим ефективніше знижуються витрати, тим меншим стає рівень ризиків для підприємства. При цьому для збереження конкурентоспроможності на ринку важливо не нехтувати інвестиційними стратегіями, особливо у контексті залучення фінансової підтримки від міжнародних партнерів.

Схема 1.1. демонструє ключові функціональні аспекти розробки інноваційного плану розвитку аграрних підприємств у нинішніх умовах війни.



Рис. 1.1. Функції схеми розробки планів інноваційного зростання агропідприємства

Варто відзначити, що в умовах війни деякі аграрні підприємства змушені були перейти на інноваційний шлях розвитку. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив ризиків, але й створює умови для підвищення інвестиційної привабливості для міжнародних інституцій. Синергетичний розвиток аграрної сфери через впровадження інновацій сприяє зростанню основних економічних показників діяльності підприємств, водночас забезпечуючи тісну інтеграцію з іншими секторами економіки. Зокрема, аграрний бізнес активно взаємодіє з IT-індустрією, біоінженерією, генетикою та робототехнікою, що відкриває нові можливості для інноваційного розвитку.

Науковці рекомендують розглядати стратегічний розвиток аграрних компаній у рамках комплексної системи, враховуючи ключові складові, такі як оцінка ризиків, інноваційний потенціал, управління ресурсами та адаптація до умов війни та повоєнного відновлення.



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

Якщо розглядати розвиток аграрного підприємства як системний процес у довгостроковій перспективі, то важливо зазначити, що фундаментальним елементом цього розвитку є операційний менеджмент виробничих процесів, заснованих на сучасних технологіях аграрного виробництва. Саме на цьому рівні менеджери окремих галузей повинні розробляти детальний виробничий план, який, у свою чергу, стане частиною тактичної стратегії підприємства, що в свою чергу, слугуватиме основою для формування стратегічних планів діяльності, які визначають довгостроковий напрямок розвитку підприємства.

Окрему увагу слід приділяти державним програмам підтримки аграріїв, які можуть включати реальні фінансові вливання від міжнародних партнерів. Залучення таких ресурсів дозволяє спрямувати кошти на інноваційні проекти, які підвищують продуктивність і стійкість агропідприємств. В умовах війни державна підтримка стає ключовим чинником для виживання та відновлення галузі, адже забезпечує підприємствам можливість впроваджувати нові технології, модернізувати виробничі потужності та оновлювати матеріально-технічну базу.

В умовах війни аграрні підприємства змушені впроваджувати стратегії захисного характеру, які спрямовані на оптимізацію виробничих процесів у сільському господарстві через удосконалення технологій та підвищення якості продукції. Такі підходи, хоча і вимагають значних фінансових вкладень, дозволяють підприємствам ефективніше протистояти загрозам і ризикам, зокрема пов'язаним з дестабілізацією ринків, логістичними труднощами та впливом військових дій на економічну активність.

Захисні стратегії також допомагають мінімізувати втрати, зберегти конкурентні переваги і адаптуватися до складних умов. У цьому контексті інвестиції в інновації відіграють ключову роль, оскільки дозволяють підприємствам не лише захищатися від ризиків, але й відкривати нові можливості для зростання у післявоєнний період.

Таким чином, стратегії розвитку аграрних підприємств повинні бути адаптованими до нових умов, ґрунтуватися на інноваційних підходах і мати чіткі плани щодо подолання ризиків. Це дозволить агробізнесу не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

1.2. Підходи до формування конкурентних стратегій розвитку аграрних підприємств

Сучасні зміни в економіці України вимагають запровадження новітніх підходів до управління аграрними підприємствами. В умовах нестабільної економічної та політичної ситуації особливого значення набуває здатність підприємств до адаптації та впровадження стратегічного планування. Це дозволяє зберегти конкурентоспроможність і забезпечити розвиток у непередбачуваних умовах зовнішнього середовища. Науковці наголошують на важливості врахування таких факторів, як глобалізація, економічна диверсифікація та вплив воєнних дій, які кардинально змінюють економічні умови функціонування аграрних підприємств.

Успішне стратегічне управління аграрними підприємствами великою мірою залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Стратегія розвитку аграрних підприємств повинна базуватися на комплексному аналізі ресурсного потенціалу та можливостей, з акцентом на максимальне використання земельних і людських ресурсів. Оскільки земельний фонд є основою аграрного виробництва, головним завданням є забезпечення ефективного використання землі в умовах зміни клімату та деградації ґрунтів. У свою чергу, людський фактор також грає ключову роль у процесі розробки конкурентних стратегій, адже залучення висококваліфікованих фахівців підвищує ефективність виробничих процесів та адаптацію підприємства до нових умов.

Однією з головних умов формування конкурентної стратегії є розробка стратегії ефективного використання ресурсів, що передбачає акумуляцію ресурсного потенціалу, визначення стратегічних цілей і формування конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це вимагає аналізу трансакційних витрат, що дозволить обрати оптимальні напрямки розвитку підприємства з огляду на економічну ефективність.

Конкурентні стратегії аграрних підприємств можна класифікувати за декількома ключовими напрямками. По-перше, це стратегія зниження витрат, яка передбачає оптимізацію витрат на всіх етапах виробничого циклу. По-друге, це стратегія диференціації продукції, яка дозволяє підприємству виділити свою продукцію на ринку, орієнтуючись на підвищення її якості, екологічність та інноваційність. Крім того, важливим аспектом є стратегія фокусування, яка спрямована на концентрацію зусиль підприємства на певному ринковому сегменті, що дозволяє глибше зрозуміти потреби споживачів і максимально задовольнити їх.

Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства повинно враховувати не лише внутрішні ресурси, а й особливості ринкового середовища. Аналіз внутрішнього середовища включає оцінку фінансового стану підприємства, його здатності конкурувати на ринку та адаптуватися до змін. Показники фінансової стійкості, такі як рентабельність, платоспроможність та ліквідність, є важливими для розуміння реальних можливостей підприємства.

На основі результатів аналізу підприємства повинна бути сформована стратегія, що охоплює два основні етапи: етап розробки та апробації стратегії (рис. 1.3) Основний акцент варто зробити на етапі розробки, оскільки ретельне планування значно полегшує її подальше впровадження. Водночас важливо забезпечити достатню гнучкість стратегії, що дозволить підприємству швидко адаптуватися до нових викликів.

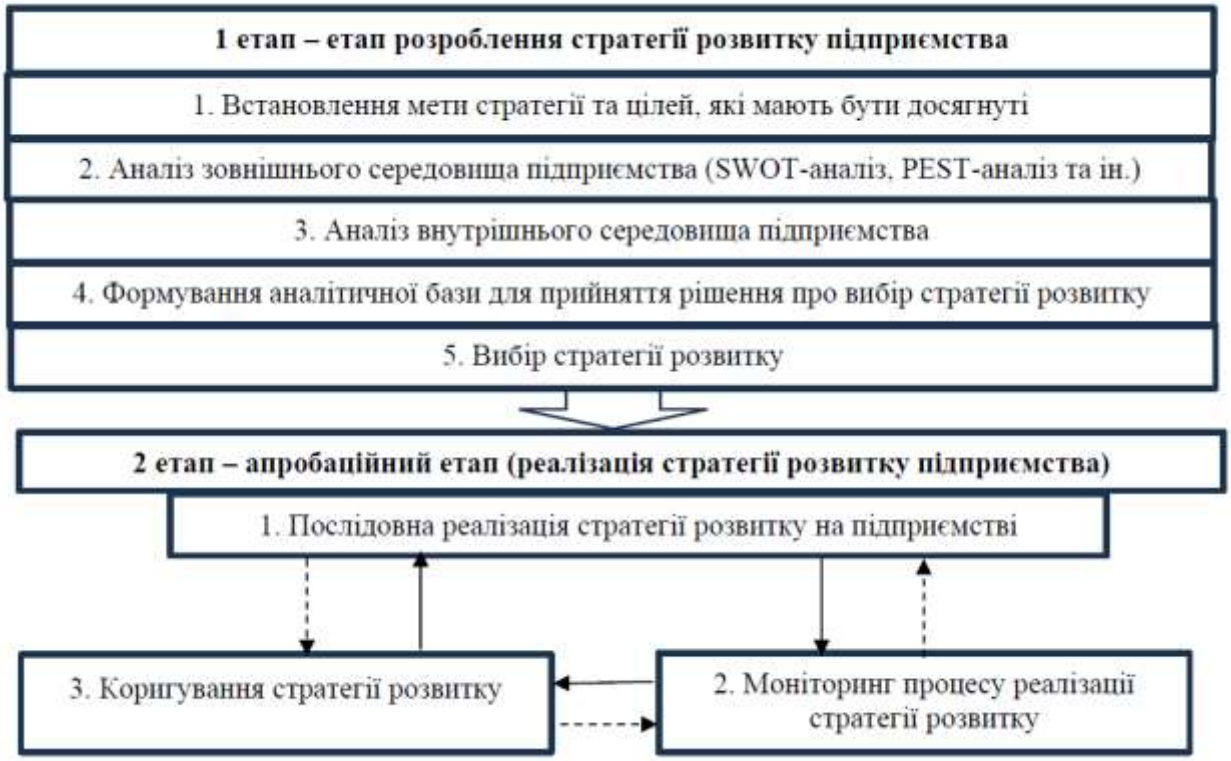


Рис. 1.3. Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві

Аналіз зовнішнього середовища включає оцінку ринкових умов, конкурентного середовища, правових аспектів та доступу до фінансових ресурсів. Такий аналіз дозволяє виявити потенційні загрози та можливості для підприємства, визначити оптимальні ринкові стратегії. Важливим аспектом є також проведення SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні загрози та можливості.

Загалом, успішне формування конкурентної стратегії вимагає всебічного аналізу ринкової ситуації, внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх впливів. Адаптивна стратегія дозволить аграрним підприємствам не лише зберегти свої позиції на ринку, але й досягти сталого розвитку в умовах постійної зміни ринкових умов та високої конкуренції.

З урахуванням викладеного, стає можливим упорядкувати класичні стратегії за допомогою підходу стратегічних альтернатив, запропонованого Ігорем Ансоффом [37, с. 57]. Проведений стратегічний аналіз дає змогу

визначити основні напрями розвитку аграрних підприємств у загальному вигляді (рис. 1.4.).

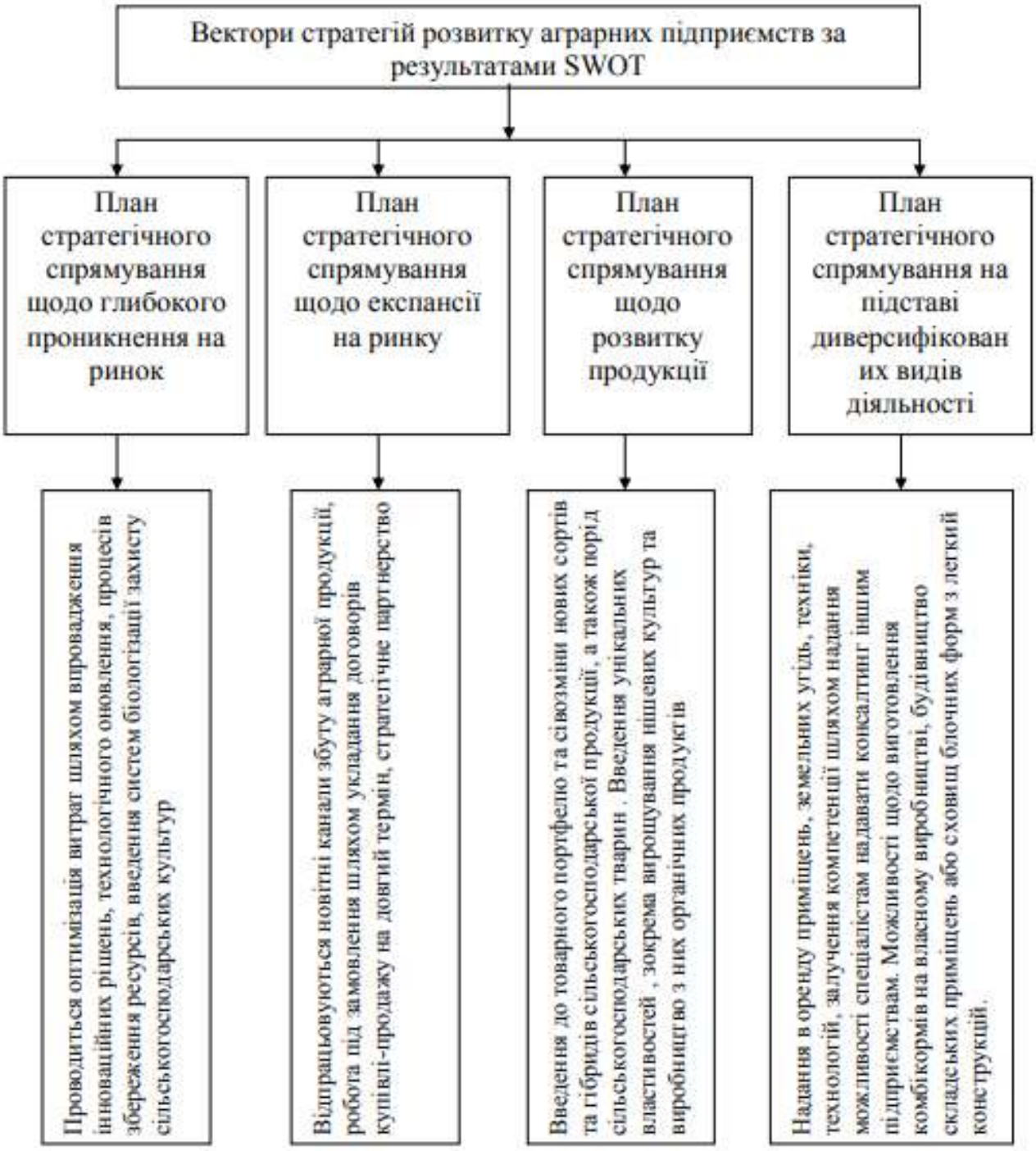


Рис. 1.4. Узагальнені стратегії розвитку аграрних підприємств на основі аналізу SWOT

У сучасних умовах аграрні підприємства стикаються з низкою викликів, пов'язаних з непередбачуваністю економічної та політичної ситуації

в країні, змінами в законодавстві, нестабільністю фінансових ринків та глобальними економічними змінами. У зв'язку з цим процес формування конкурентної стратегії повинен бути комплексним, включати довгострокове планування та враховувати фактори невизначеності, які можуть вплинути на функціонування підприємства.

Одним із важливих аспектів формування стратегії є розвиток інноваційних технологій і використання сучасних підходів до управління. У світі, де інновації постійно змінюють правила гри, аграрні підприємства повинні орієнтуватися на технологічні новації, що дозволяють підвищити продуктивність і скоротити витрати. До таких технологій належать автоматизація виробничих процесів, застосування цифрових платформ для управління ресурсами та впровадження систем точного землеробства, які допомагають ефективніше використовувати земельні ресурси та мінімізувати витрати на вирощування сільськогосподарських культур.

Також важливим компонентом стратегії є розробка гнучкої маркетингової політики, що спрямована на задоволення запитів споживачів і враховує нові тенденції на ринку сільськогосподарської продукції. Сучасний споживач все частіше звертає увагу на екологічність та якість продукції, що стимулює аграрні підприємства до виробництва органічної продукції та застосування екологічно чистих технологій у процесі вирощування. Це створює додаткову конкурентну перевагу для підприємств, які орієнтуються на ці ринкові тенденції.

Важливо також зазначити, що аграрні підприємства в умовах турбулентності повинні особливу увагу приділяти управлінню ризиками. Ризики, пов'язані зі змінами в політичному, економічному та природному середовищі, вимагають від підприємств адаптаційних стратегій, які дозволять мінімізувати втрати в разі виникнення кризових ситуацій. Доцільним є використання методів прогнозування для виявлення можливих загроз та швидкого реагування на них. Це може включати страхування врожаю, укладання довгострокових контрактів з постачальниками та споживачами, а

також диверсифікацію діяльності підприємства з метою зменшення залежності від одного джерела доходу.

Суттєвим аспектом конкурентної стратегії є кооперація між підприємствами, що дозволяє об'єднувати ресурси для досягнення спільних цілей. Кооперація може відбуватися як на рівні окремих підприємств, так і на рівні регіональних чи національних об'єднань аграріїв. Це дозволяє знижувати витрати на виробництво, збільшувати обсяги продукції та виходити на нові ринки збуту. Крім того, участь у кооперативах дає можливість підприємствам отримувати додаткові фінансові ресурси, включаючи гранти та державну підтримку, що сприяє їхньому розвитку.

Загалом, для успішного формування конкурентної стратегії аграрні підприємства повинні постійно моніторити ринкові тенденції, впроваджувати інновації, розвивати кооперативні зв'язки та вміти адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Стратегія має бути гнучкою, орієнтованою на перспективу та враховувати як короткострокові, так і довгострокові цілі розвитку підприємства. Лише такий підхід дозволить аграрним підприємствам зберегти свою конкурентоспроможність і забезпечити стале зростання в умовах мінливого економічного та політичного клімату.

1.3. Методологічні аспекти формування стратегій активації розвитку фермерських господарств в умовах підвищених ризиків

В сучасних умовах аграрні підприємства стикаються з численними викликами, які вимагають від них гнучкості та стійкості для збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Зовнішні та внутрішні ризики, такі як економічна нестабільність, кліматичні зміни, політичні загрози та інші чинники, посилюють тиск на підприємства, особливо в період відновлення після кризових ситуацій. У таких умовах особливо важливо розробляти ефективні стратегії, які дозволять аграрним

підприємствам не лише залишатися на плаву, але й створювати умови для зростання.

Формування стратегій розвитку в умовах підвищених ризиків стає критично необхідним для агробізнесу. Методологічні підходи до цього процесу мають вирішальне значення, адже саме вони допомагають підприємствам адаптуватися до постійно змінюваного середовища, максимально використовуючи наявні ресурси та можливості для посилення своєї економічної активності.

Ключовими аспектами цього процесу є застосування стратегічного аналізу, чітке планування дій та оцінка ефективності обраних напрямків, що дозволяє аграрним підприємствам оптимізувати виробничі процеси та забезпечити рентабельність, незважаючи на непередбачувані обставини.

Виходячи з систематизованих результатів досліджень у сфері стратегічного управління аграрним бізнесом, можна запропонувати комплексну концепцію розвитку аграрних підприємств у контексті високих ризиків, що супроводжують їх господарську діяльність. Особливо актуальним це стає в умовах повоєнного періоду, коли необхідно враховувати складні внутрішні та зовнішні виклики для забезпечення стабільного та сталого розвитку підприємств. У цьому контексті важливо виділити чітку послідовність етапів розробки та впровадження стратегії, яка дозволить підприємствам адаптуватися до нових умов (рис. 1.5.).

Ефективна концепція розвитку аграрних підприємств, на думку провідних науковців, будується на поетапному виконанні ряду важливих аналітичних дій. Першим кроком є чітке формулювання генеральної мети існування підприємства, визначення його ключової місії, з урахуванням інновацій, що застосовуються для оптимізації управлінських і виробничих процесів. Важливо також оцінити, як ці інновації можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та гнучкості підприємства у відповідь на виклики ринку.

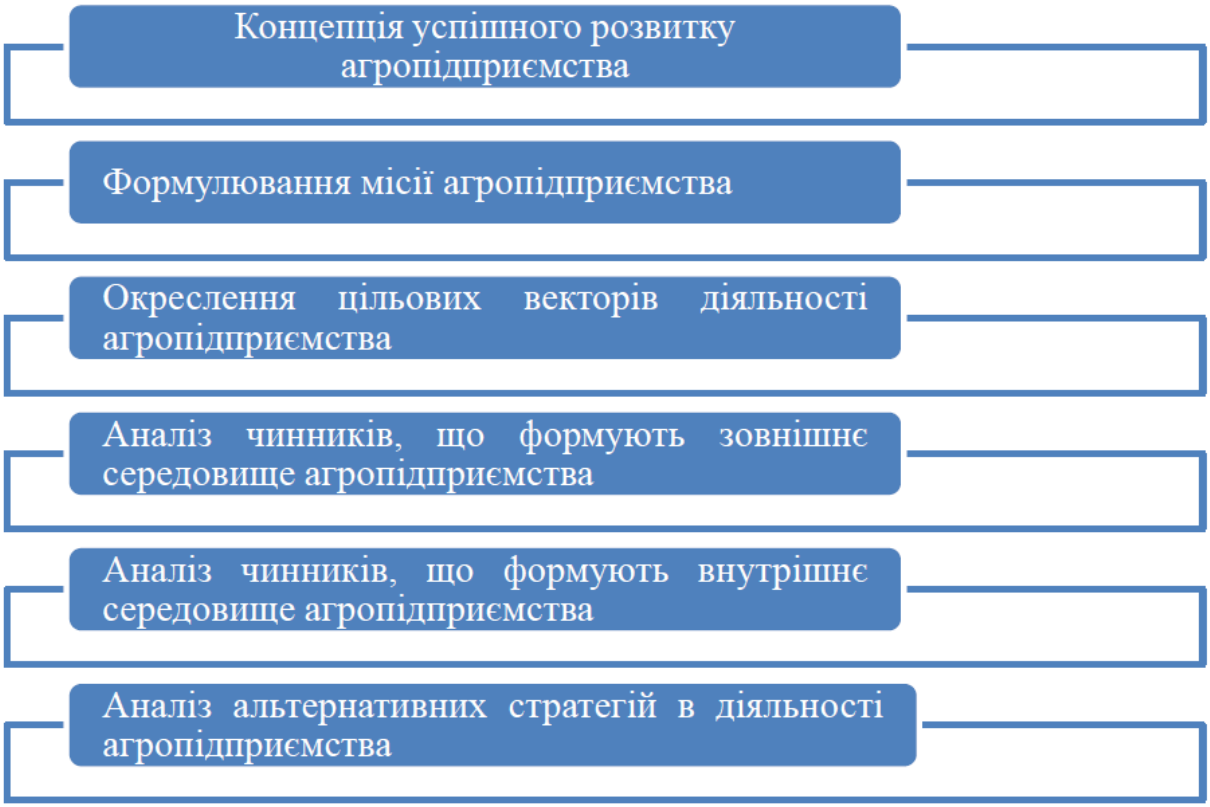


Рис. 1.5. Етапи первинної розробки планів зростання агропідприємств

Другим важливим етапом є визначення стратегічних пріоритетів у виробничій діяльності, що орієнтовані на максимізацію прибутку, оптимізацію витрат та забезпечення високого рівня рентабельності. Ці пріоритети мають враховувати як внутрішні ресурси підприємства, так і його можливості для розширення ринків збуту.

Наступними етапами є проведення глибоких аналітичних досліджень з використанням сучасних методик для оцінки рівня впливу ендогенних та екзогенних факторів. Це дозволить з'ясувати, наскільки підприємство піддається тиску зовнішніх ризиків, таких як зміни клімату, коливання цін на агропродукцію, політичні ризики та інші фактори, які можуть суттєво вплинути на його стабільність.

На п’ятому етапі здійснюється оцінка та калібрування можливих альтернативних напрямків розвитку підприємства, що дозволить підібрати найбільш оптимальні варіанти для довгострокової стратегії.

Зазначені етапи формують базову частину стратегії розвитку, яка передбачає первинний аналіз та оцінку даних. Другий блок стратегії, за думкою науковців, полягає у її практичній реалізації, яка включає адаптацію і впровадження обраних стратегічних напрямків у реальну діяльність підприємства, забезпечуючи контроль за їх виконанням та коригуванням відповідно до зміни ринкових умов (рис. 1.6.).

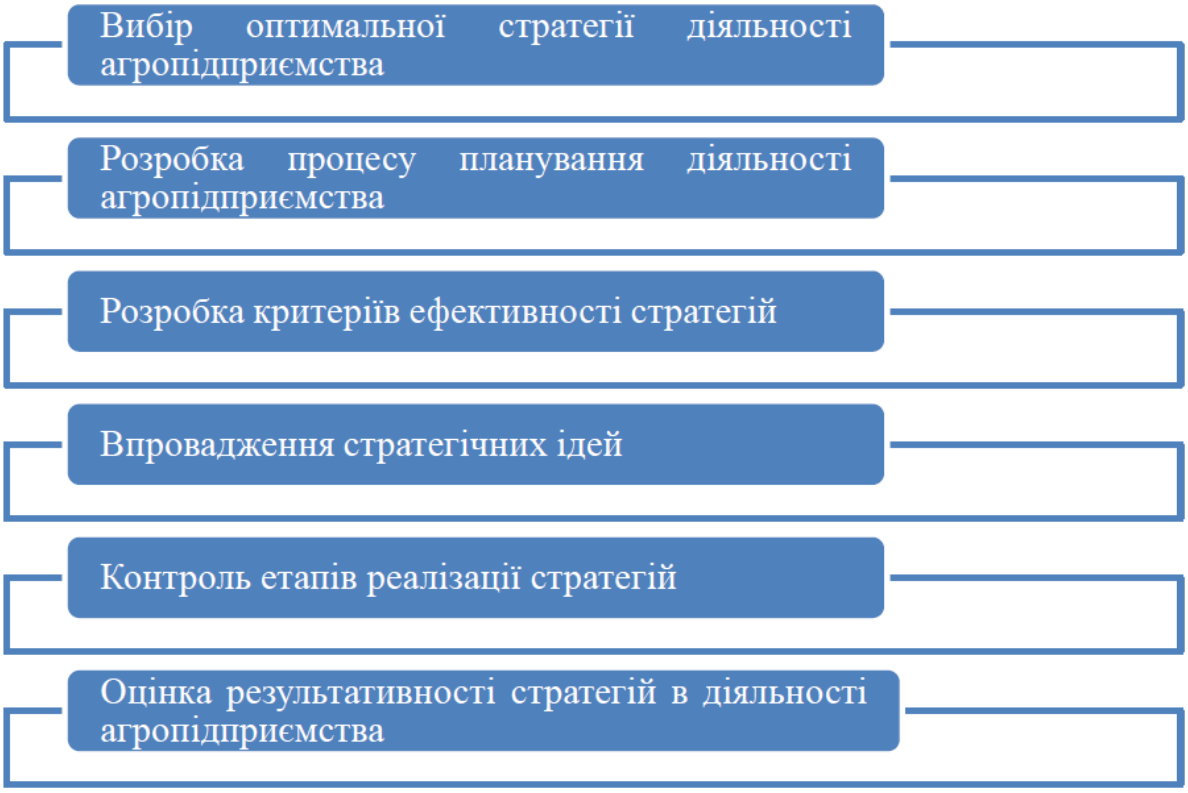


Рис. 1.6. Етапи впровадження стратегій розвитку аграрних підприємств

Цілісність цього підходу полягає в тому, що він забезпечує комплексний огляд як короткострокових, так і довгострокових цілей аграрного бізнесу, що дозволяє підприємствам діяти більш впевнено в умовах підвищеного ризику і нестабільності.

Етапи впровадження стратегій розвитку аграрних підприємств охоплюють кілька ключових етапів, кожен з яких має важливе значення для успішної реалізації стратегічних цілей. На початковому етапі необхідно визначити оптимальний план дій, що відповідатиме поточним викликам та умовам діяльності аграрного підприємства. Це включає аналіз зовнішнього та

внутрішнього середовища, ідентифікацію можливостей і ризиків, а також вибір найбільш ефективних заходів для забезпечення стійкості бізнесу.

Наступним етапом є розробка чіткого порядку управлінських дій, спрямованих на вплив на процеси планування у різних галузях сільського господарства. Це включає розподіл ресурсів, встановлення пріоритетів та визначення відповідальних осіб за реалізацію кожного напряму діяльності. Важливим елементом цього етапу є інтеграція сучасних інструментів управління та методик планування, що дозволяють оптимізувати виробничі процеси.

Окремо розробляються критерії оцінки ефективності стратегії. Вони є базисом для подальшого контролю та аналізу результатів, що дозволяє вчасно коригувати план дій, якщо фактичні показники відрізняються від запланованих. Серед цих критеріїв можуть бути показники рентабельності, продуктивності, інноваційності, а також соціально-економічного впливу на громади.

Важливим етапом є впровадження інноваційного управління, що включає нові підходи, форми та ідеї для покращення стратегії. Це дозволяє адаптуватися до сучасних вимог ринку, використовуючи унікальні рішення, які підвищують конкурентоспроможність підприємства. Такі інновації можуть включати цифрові технології, агротехнічні нововведення, екологічні практики та інші елементи, що сприяють підвищенню ефективності.

На завершальних етапах здійснюється контроль за виконанням стратегії, що передбачає моніторинг усіх етапів її реалізації, забезпечення відповідності плану та аналіз досягнутих результатів. Оцінка результативності дає можливість визначити, чи були досягнуті поставлені цілі, та чи є необхідність у внесенні коригувань для покращення подальших процесів.

У контексті повоєнного відновлення та розвитку України, відповідно до Концепції стратегії, одним із ключових напрямів є «формування агросектору майбутнього». Це передбачає низку конкретних цілей, пов’язаних із

відновленням та модернізацією аграрного сектору. Серед основних секторальних завдань виділяються:

1. Відновлення зруйнованих територій аграрного господарства, що постраждали від воєнних дій.

2. Активація децентралізованих механізмів впливу на аграрну економіку, що сприятиме більш ефективному управлінню ресурсами на місцевому рівні.

3. Консолідація продовольчих систем у межах територіальних громад для забезпечення продовольчої безпеки на місцях.

4. Зміцнення національної продовольчої системи з урахуванням глобальних викликів і можливостей.

5. Ребрендинг національного аграрного сектора з акцентом на пошук нових можливостей у глобальній продовольчій системі, що дозволить Україні зайняти більш вигідну позицію на світовому ринку.

6. Сприяння розвитку сільських територій через інвестиції у їхню інфраструктуру та соціальну сферу.

7. Адаптація аграрного сектора до змін клімату для забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Таким чином, комплексний підхід до впровадження стратегій розвитку аграрних підприємств є необхідною умовою для їх успішного функціонування в умовах підвищених ризиків та глобальних змін.

На думку вчених, особливу увагу слід приділити забезпеченості аграрного виробництва необхідними ресурсами, адже саме це створює потенціал для підвищення рентабельності підприємств у довгостроковій перспективі. Для цього вчені пропонують розробляти план розвитку, базуючись на аналізі п'яти ключових ресурсних компонентів, які мають сприяти ефективному впровадженню стратегії.

1. Аналіз земельного банку аграрного підприємства:

- оцінка резервів для підвищення родючості ґрунтів;
- показники якості ґрунту;

- нормування та регулювання використання земельних ресурсів.

2. Аналіз фінансових ресурсів підприємства:

- логістичні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, включаючи постачання та транспортування;

- оптимізація виробничих і господарських зв'язків;

- покращення системи зберігання агропродукції, сировини, пестицидів тощо;

- управління запасами;

- розбудова кооперацийних зв'язків.

3. Аналіз управління персоналом:

- покращення системи мотивації працівників;

- створення належних умов праці;

- підвищення кваліфікації, зокрема професійних і цифрових навичок.

4. Аналіз матеріально-технічного забезпечення:

- впровадження нових видів сировини та матеріалів, необхідних для виробництва;

- підвищення терміну зберігання сільськогосподарської продукції;

- застосування наукових технологій для підвищення ефективності агровиробництва;

- розвиток спеціалізації підприємства;

- покращення екологічності та якості продукції.

5. Аналіз інформаційно-комунікаційного забезпечення:

- програмне забезпечення для оптимізації діяльності підприємства;

- роботизація, автоматизація, застосування дронів у виробничих і логістичних процесах;

- впровадження цифрових технологій;

- оснащення сільськогосподарської техніки сучасними цифровими приладами.

Такий підхід до оцінки ресурсів дозволяє комплексно підійти до планування розвитку аграрних підприємств, забезпечуючи їхню стійкість та ефективність в умовах сучасних викликів.

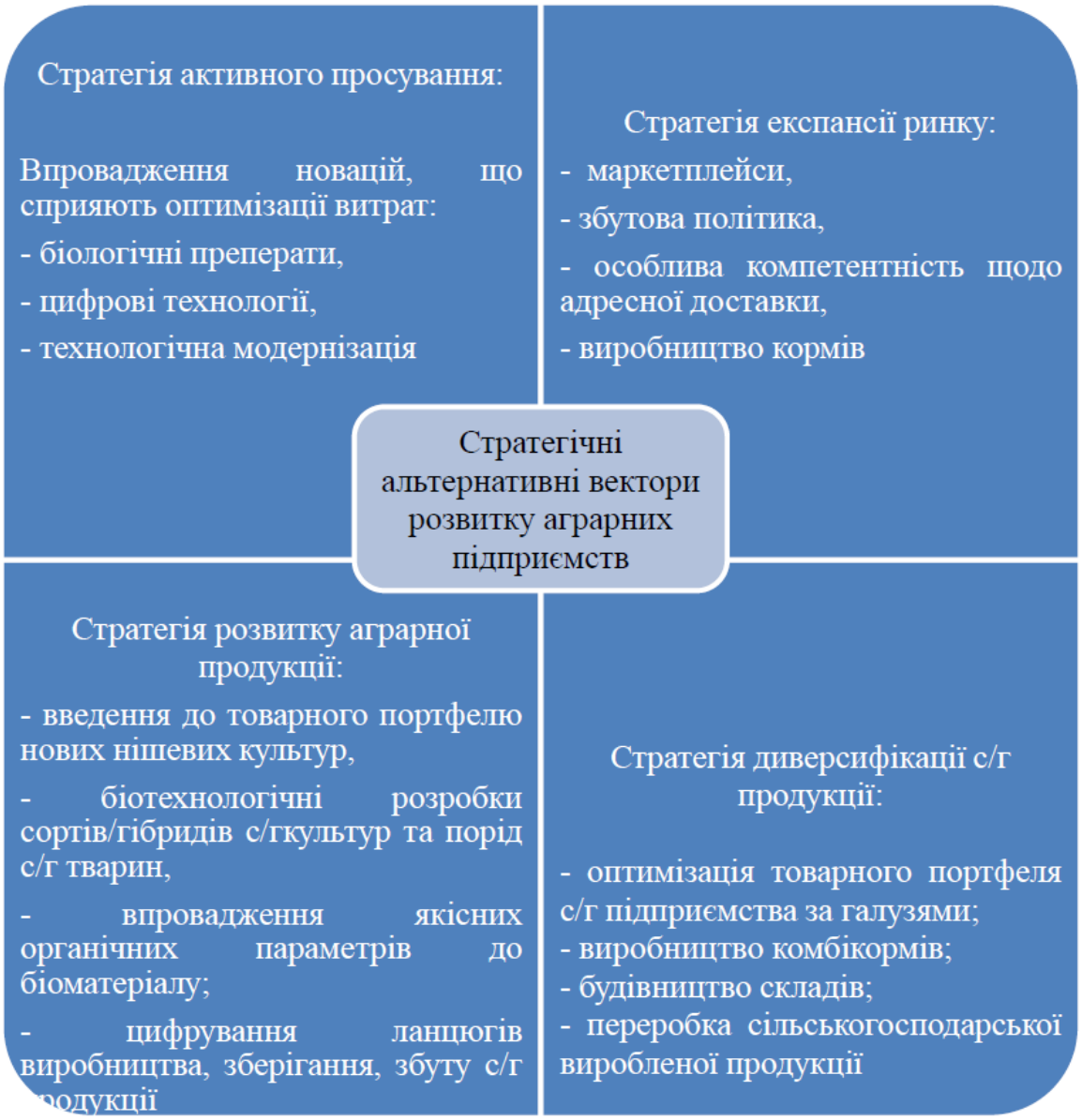


Рис. 1.7. Матриця стратегічних векторів розвитку агропідприємств

Стратегічні підходи до формування планів зростання аграрних підприємств повинні бути тісно пов'язані з наявністю ресурсів і враховувати конкурентні можливості галузі. У сучасних умовах ці підходи також мають відповідати механізмам організаційно-економічного відновлення країни. Це важливо, оскільки конкурентні переваги у глобальній економіці все більше

здобуваються завдяки соціально-відповідальним і відкритим моделям бізнесу, що дозволяють інтегруватися у світову економічну спільноту.

Стратегічні орієнтири агробізнесу повинні не тільки враховувати стан ресурсного забезпечення, але й бути адаптованими до поточних умов і викликів. У цьому контексті ключовим стає впровадження стратегії активного просування, яка базується на використанні біотехнологій, точних агротехнологій та всебічній технічній модернізації виробничих процесів. Такий підхід дозволяє аграрним підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стабільне зростання.

Одним із перспективних напрямів розвитку є розширення ринкових ніш завдяки використанню електронних платформ, удосконаленій політиці продажів та виробництву продукції на замовлення. Водночас стратегія диверсифікації товарного портфеля передбачає оптимізацію виробництва, акцент на комбікормах, переробку агропродукції та розвиток складських потужностей, що підвищить конкурентоспроможність підприємств.

Важливим аспектом, на який слід звертають увагу, є необхідність структурованого підходу до управлінських рішень, які повинні відповідати сучасним викликам і можливостям. Розробка та реалізація стратегій зростання на рівні окремих підприємств має відбуватися в межах регіональних стратегій, які, в свою чергу, інтегруються з національною стратегією відновлення країни.

Досягнення стратегічного зростання в сільському господарстві є важливим чинником розвитку агробізнесу. Реалізувати таку концепцію можливо за умови ефективної роботи інституційних, організаційних, економічних та соціальних складових механізму управління. Це включає моніторинг витрат на виробництво агропродукції, оптимізацію процесів зберігання, скорочення логістичних витрат, забезпечення державної підтримки та зміцнення стандартів продовольчої безпеки.

Таким чином, процес формування стратегії активації розвитку агробізнесу в умовах високих ризиків повинен охоплювати створення

ефективного інституційного, інвестиційного, інноваційного та ресурсного середовища. Особливу увагу слід звернути на оптимізацію експорту сільськогосподарської продукції та впровадження екологічно чистих технологій у виробництво, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності окремих аграрних підприємств, зміцненню продовольчої безпеки країни, а також покращенню рівня життя сільських громад.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФГ "ЯДВІГА" ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз господарської та економічної діяльності ФГ «Ядвіга» Черкаської області

Фермерське господарство «Ядвіга» (далі ФГ «Ядвіга») створене у листопаді 2010 року та зареєстроване в селі Коритня Монастирищенської міської територіальної громади Уманського району Черкаської області. Засновниками якого є сім'я Орендарчуків: Микола Олексійович та Наталія Олексіївна. Голова фермерського господарства «Ядвіга» - Микола Олексійович Орендарчук.

Спеціалізацією господарства є вирощування зернових та технічних культур. Земельний банк використовуваних земель ФГ «Ядвіга» складає 682га ріллі (табл. 2.1). Земельні ресурси господарства знаходяться в лісостеповій зоні центральної частини України, яка відзначається помірно континентальним кліматом. Серед основних риси клімату можна виокремити: теплі літа і помірно прохолодні зими: літня температура зазвичай досягає від 20 до 30°C, а зимою середня температура коливається від - 0 до -5°C, що є доволі сприятливими умовами для ведення сільськогосподарського виробництва. Регіон, в якому здійснює свою виробничу діяльність ФГ «Ядвіга», має помірний рівень вологості, і сумарна річна кількість опадів становить 490-520 мм із не завжди рівномірним розподілена протягом року (в останні роки відзначаються засушливі літні періоди протягом червні-серпня). Проте достатній температурний режим, рівень вологи, наявні типові чорноземи є ключовими умовами для розвитку сільського господарства та дозволяє ФГ «Ядвіга» формувати достатньо високі пороги урожайності агрокультур, що позначається на досягненні позитивних значень економічних показників функціонування господарства.

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

Таблиця 2.1

Динаміка використання земельного банку ФГ «Ядвіга» за 2019-2023 роки

Показники	Од. вим	роки					2023р до 2019 р	
		2019	2020	2021	2022	2023	+,-	у %
Загальна площа земельного банку	га	680	680	630	580	550	-130	80,9
із них: рілля	га	680	680	630	580	550	-130	80,9
Середньорічна чисельність працівників зайнятих у виробництві	осіб	8	7	8	8	7	-1	75
Земле-навантаження	га	85,0	85,0	90,0	82,9	91,7	6,7	107,8

Наведенні данні в таблиці 2.1 засвідчують поступове зменшення земельного банку орних земель у ФГ «Ядвіга», так протягом досліджуваного 2019-2023 років площа земельних угідь в господарстві зменшились на 19,1% або на 130 га і в загальному складає станом на 01.01.2024 року 550 га. Зменшення земельного банку відбулось за рахунок не поновлення договорів оренди із власниками земельних паїв. Основним мотивуючим фактором в орендних відносинах між власниками земельних ділянок і їх орендарем є виплата достойного розміру орендної плати. ФГ «Ядвіга» проводить розрахунок з виплати орендної плати із своїми орендодавцями земельних ділянок у розмірі 14% від нормативно грошової оцінки орендованого земельного паю. Виплата орендної плати здійснюється, за бажанням орендодавця, у грошовій або натуральній формах. Проте, із-за відсутності альтернативи сільськогосподарського виробництва в сільській місцевості, певна кількість власників земельних паїв не подовжують договори оренди із

суб'єктами господарювання, а самостійно починають здійснювати обробіток власних земельних ділянок тим самим забезпечують своє працевлаштування та започатковують свою власну бізнес-справу.

Для обробітку земельних площ та вирощування сільськогосподарських культур у ФГ «Ядвіга» в наявності є власні агротехнічні засоби та механізми з коефіцієнтом високої продуктивності, що дозволяє підприємству в належні строки виконувати самостійно, без залучення найманої техніки, весь комплекс агрономічних робіт та заходів по вирощуванню культур. На балансі ФГ «Ядвіга» є сільськогосподарська техніка: зернозбиральний комбайн John Deere з жаткою, обприскувач Hardi, борона дискова причіпна, КМС-8 кукурудзо збиральна машина, розкидач мінеральних добрив, два трактори (John Deere, МТЗ 80/82), сівалка John Deere, молотарка МСМ-7, пристрій для підживлення КРН.

Середньорічна чисельність працівників зайнятих, безпосередньо, в сільськогосподарському виробництві у 2023 році склала 7 осіб. У порівнянні до чисельності працівників ФГ «Ядвіга» за 2019 рік, то варто відзначити, що у підприємстві відбулося скорочення кадрового ресурсу на 25%. Так як ФГ «Ядвіга» сімейне підприємство, то адміністративне управління та ведення фінансово-господарського обліку виробничої діяльності господарства здійснюється його засновниками. Голова фермерського господарства – Орендарчук М.О. виконує керівництво підприємством, відповідає за організацію виробничих процесів, вчиняє юридичні дії щодо організації та забезпечення господарської діяльності господарства. Фінансово-бухгалтерський облік здійснює співзасновник ФГ«Ядвіга» - Орендарчук Н.О.

Воєнна агресія росії проти України вносить постійні корективи і в сільськогосподарське виробництво. Аграрії долучаються до мобілізаційних завдань та активно донатять на підтримку ЗСУ. Чотирьох працівників ФГ «Ядвіга» мобілізовано до ЗСУ. Протягом 2022-2023 років господарством було надано фінансової та матеріальної допомоги на загальну суму 860 тис

грн, військовим підрозділам ЗСУ, особам, які вимушені були переїхати із східних регіонів України у зв'язку із війною.

Здійснення виробничої діяльності в умовах воєнного стану вимагає від господарюючих суб'єктів особливої виваженості, прогнозування, прорахованості ризиків та очікуваності результатів. Аграрний сектор економіки в значний мірі залежний, як від внутрішньо факторів впливу (можливостей забезпечення насінням, добривами, паливо-мастильними матеріалами, послуг логістики, тощо) так і від зовнішньої кон'юнктури ринку на сільськогосподарську продукцію та можливостей її реалізації в умовах ускладнення або навіть руйнування традиційних логістичних каналів.

Ефективність підібраного товарного портфелю виробництва сільськогосподарської продукції ФГ «Ядвіга» протягом 2019-2023 років визначимо за даними таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Аналіз товарної продукції виробництва ФГ «Ядвіга» за 2019-2023 роки

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	
Продукція рослинництва	13834,5	100,0	16839	100,0	18110	100,0	19232	100,0	20983	100,0	15
Озима пшениця	4697,3	34,0	6714,3	39,9	7115	39,3	8304,2	43,2	11586	55,2	24
Озимий ячмінь	2192,5	15,8	2373,7	14,1	2281	12,6	3466,3	18,0	1018	4,9	4
Ярий ячмінь	509,7	3,7	155,1	0,9		0,0		0,0		0,0	
Кукурудза	2251,6	16,3	2623,2	15,6	2693	14,9	939,4	4,9	1882	9,0	8
Соняшник	4183,4	30,2	4972,7	29,5	5648	31,2	6521,6	33,9	6497	31,0	15
Інші культури	x	x	x	x	372,2	2,1	x	x	x	x	x

В результаті аналізу товарної продукції виробництва ФГ «Ядвіга» протягом 2019-2023 років, відзначаємо, що основний дохід від вирощеної сільськогосподарської продукції господарство отримує від реалізації озимої пшениці та соняшника. Частка отриманої виручки від реалізації озимої пшениці протягом 2019-2023 років складала від 34% до 55,2%, соняшника – від 30,2% до 31%, а в 2022 році цей показник склав 33,9%. Дані культури є

ринково запитуванні, так як озима пшениця це основна продовольча культура та сировинна база для харчової промисловості (борошно, крупи); соняшник – олійна культура, експортно орієнтована та високорентабельна. Ячмінь ярий з 2021 року ФГ «Ядвіга» вивело з ротації, оскільки його вирощування виявилося невигідним через обмежені ринки збуту та низьку цінову політику. Озимий ячмінь та кукурудза протягом 2019-2021 років займали майже не змінні позиції. Проблемними стали 2022 рік у реалізації кукурудзи із-за зниження ціни на продукцію та руйнацією логістичних шляхів у зв'язку із блокадою портів та неспроможність залізничного транспорту забезпечити перекриття логістики втраченого часткового морського коридору для реалізації української сільськогосподарської продукції.

Однак, збільшення виручки від реалізації товарної сільськогосподарської продукції ФГ «Ядвіга» за 2023 рік порівняно із 2019 роком на 51,7% свідчить, що господарство проводить ефективно виробничу діяльність, аналізує ризики аграрного ринку і спрямовує свою діяльність на виробництво конкурентоспроможної продукції. Водночас, мінливість ринку потребують на перегляд підходи до традиційного виробництва та планування розширення сівозміни шляхом введення нових культур та розробки стратегії беззбитковості виробництва ФГ «Ядвіга» в умовах воєнного стану та післявоєнного розвитку.

Економічний аналіз діяльності фермерського господарства формується з урахуванням наявних основних фондів та ефективності їх використання при здійсненні виробничої діяльності (табл. 2.3.).

При проведенні аналізу використання основних й оборотних фондів у ФГ «Ядвіга» протягом 2019-2023 років встановлено ефективність їх застосування. У 2023 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 на сільськогосподарську продукцію,

що дозволило господарству реалізовувати не всю вирощену продукцію в період жнивної компанії поточного року, а зробити перехідні залишки на зимово – весняний період реалізації, а отже і збільшувалася вартість виробничих запасів. Водночас у 2023 році було сформовано валовий дохід у сумі 20985,4 тис грн., що на 51,7% більший у порівняні з 2019 роком.

Таблиця 2.3

Аналіз використання наявних фондів ФГ «Ядвіга» за 2019-2023 роки

Показник	Роки					2023р до 2019р, %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	4729,1	5447,4	6345,2	7277,5	8372	177,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	7933,6	11639,2	12345,9	12280,1	13087,5	165,0
Валовий дохід підприємства, тис грн	13835	16839	18109,5	19231,6	20983,4	151,7
Фондооснащеність, тис грн	7,7	8,3	10,4	12,8	15,6	202,6
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	202,3
Норма прибутку, %	16,6	10,9	13,9	15,6	19,8	3,2

Показники: фондооснащенності, фондоозброєність, фондовіддача, фондоємність є тими основних показників за допомогою яких здійснюються обрахунки ефективності застосування наявних виробничих фондів на підприємстві. Так проведений аналіз використання основних виробничих фондів у ФГ «Ядвіга» протягом 2019-2023 років засвідчив їх раціональне та ефективне використання. Показники фондооснащеності та фондоозброєності зросли у понад 2 рази, норма прибутку збільшилася на 3,2 відсоткових пункти. Проте фондовіддача знижується на 14,3 %, що свідчить про потребу

господарства провести певне оновлення виробничих потужностей на більш енергоощадні.

Управління трудовими ресурсами в господарстві відбувається відповідно до регламентацій них 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 у ФГ «Ядвіга» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз використання трудових ресурсів ФГ «Ядвіга» за 2019-2023 років

Показник	Роки					2023 р до 2019 р, %
	2019	2020	2021	2022	2023	
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	91,2
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	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

Дані таблиці 2.4 засвідчують, що середня чисельність працюючих у ФГ «Ядвіга» протягом досліджуваного періоду 2019-2023 років є майже не змінною. При цьому, слід відмітити, що на час виконання сезонних робіт (жнивної компанії) наймаються технічні робітники, з якими укладаються відповідні трудові договори. З 2022 року в господарстві відзначається

проблема дефіциту висококваліфікованих кадрів, і в першу чергу за спеціальністю – механізаторів, що визвано мобілізацією військовозобов'язаних працівників. Воєнна агресія росії з лютого 2022 року проти України змушує український народ боронити свою Батьківщину. Незважаючи на війну в країні аграрії продовжують сумлінно виконувати свої професійні завдання та забезпечувати формування продовольчої безпеки держави. Дефіцит робочої сили причиняє збільшення навантаження праці на наявні трудові ресурси господарства. Так, за 2023 рік одним працівником відпрацьовано 1925 людино-годин, що на 4,2% (77 люд/год) більше порівняно із 2019 роком. Продуктивність праці протягом 2019-2023 років зросла на 52,8%, в розрахунку на одного працівника збільшення виробництва продукції складає 935,8 тис.грн.

Виробничо-економічна діяльність ФГ «Ядвіга» характеризується підсумковими результативними показниками, за якими і можливо зробити висновок про доцільність ухвалених позитивних управлінських рішень щодо використання ресурсів (табл. 2.5.).

На підставі наведених даних у таблиці 2.5. можна зробити висновок, що в ФГ «Ядвіга» спостерігається чітка тенденція із збільшення основних економічних показників за результатами господарської діяльності протягом досліджуваних 2019-2023 років. Наразі виробництво валової продукції галузі рослинництва у 2023 році зросло на 33,7 % або на 4778,9 тис грн. порівняно з виробництвом 2019 року. У розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь господарства збільшення вирощеної продукції відбулось на 52,7 % або на 1219,9 тис грн. Однак у розрахунку на 1 гривню основних засобів виробництво валової продукції знизилось на 24,5 %., що свідчить про не повну виробничу задіяність наявних в ФГ «Ядвіга» основних засобів у виробничих процесах. Ріст цін на сільськогосподарську продукцію та збільшення виробництва безпосередньо самої продукції відзначились на розрахунковому показнику - продажу товарної продукції рослинництва у розрахунковому відношенні на 100 га сільськогосподарських угідь, який

фіксує збільшення на 73,2 % реалізованої продукції 2023 року у порівнянні з 2019 роком. Показник прибутку зріс у два рази в 2023 році і у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, що в грошовому еквіваленті склав 694,9 тис грн. Рівень рентабельності за порівняльні роки було збільшено на 7,5 відсоткові пункти.

Таблиця 2.5

Динаміка економічних показників господарської діяльності ФГ «Ядвіга» за 2019 – 2023 роки

Показник	Роки					2023 р до 2019 р, %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Вартість валової продукції, тис. грн.	14174	15953	17443,9	17931	18953,2	133,7
Валовий дохід, тис. грн.	13835	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	152,7
- 1 грн. основних фондів, грн.	3	2,93	2,75	2,46	2,26	75,3
- одного працівника середньорічного, тис. грн.	1771,8	2279	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	305,1	423,1	499,1	694,9	202,0
Рівень рентабельності, %	17,9	12,5	16,7	18,9	25,4	7,5

У підсумку проведеного аналізу господарської діяльності ФГ «Ядвіга» відзначаємо ефективність менеджерської діяльності в господарстві результативність прийнятих управлінських рішень, про що свідчать зростаючі показники економічної ефективні виробничої діяльності. В той же час варто наголосити на необхідності розробки ФГ «Ядвіга» стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану країни та напрямків

перспективного функціонування сільськогосподарського виробництва у повоєнний період.

2.2. Оцінка чинників, що впливають на потенційний розвиток ФГ «Ядвіга» Черкаської області

Розвиток фермерського господарства є важливим елементом стабільного зростання аграрного сектора економіки, зокрема в умовах сучасних викликів. Фермерські господарства, як правило, стикаються з низкою зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають їхній потенційний розвиток. Серед ключових факторів можна виокремити доступ до фінансових ресурсів, наявність сучасних технологій, стан земельних ресурсів, рівень державної підтримки, а також конкурентне середовище на ринку сільськогосподарської продукції.

Відповідно до Стратегії розвитку Монастирищенської міської територіальної громади Уманського району Черкаської області на 2024-2027 роки (в адміністративних межах якої здійснює свою виробничу діяльність досліджуване господарства- ФГ «Ядвіга»), підтримка та розвиток аграрно-промислового комплексу (АПК) в громаді є необхідними та пріоритетними, оскільки цей сектор економіки відіграє ключову роль у розвитку територіальної громади, адже за рахунок сплачених податків аграріями формується до 60% місцевого бюджету громади, створюються робочі місця в сільській місцевості, забезпечується продовольча безпека, підтримується інфраструктура сільських територій громади та інше. Враховуючи те, що сільське господарство є однією із основних сфер економічної діяльності не лише місцевого рівня, а й регіонального та державного, тому важливими аспектами для потенційного розвитку агровиробництва є планування та впровадження ефективного менеджменту управління виробництвом у всіх суб’єктах господарювання незалежно від їх виробничих розмірів та

потужностей. Виходячи з даних позицій, проведено дослідження оцінки чинників, які впливають на господарську діяльності ФГ «Ядвіга», його розвиток в комплексному зв'язку із стратегічним розвитком Монастирищенської територіальної громади.

З проведеного аналізу господарської діяльності ФГ «Ядвіга у підпункті 2.1, встановлено, що господарство за обсягами використовуваних у діяльності земельних ресурсів можна віднести до середніх господарств фермерського напряму. При цьому ФГ «Ядвіга» має наявний потенціал до розвитку, що підтверджується економічними показниками таблиці 2.5.

Функціонуючи в конкурентному середовищі, ФГ «Ядвіга» спрямовує свою виробничу діяльність на вирощування сільськогосподарських культур, які традиційно та незмінно затребуванні на аграрному ринку, це озима пшениця , кукурудза, соняшник. Проте, виробництва не досить великих партій (об'ємів) продукції, у зв'язку із невеликим земельним банком, ФГ«Ядвіга» частково відчуває незначний тиск конкуренції, оскільки посередники від зернотрейдерів пропонують/купують вироблену продукцію за цінами трохи нижчими ніж пропонують великим сільськогосподарським товаровиробникам. Такий стан справ змушує малий та середній агробізнес кооперуватись для формування більш вигідних партій продукції. Встановлено, що комерційні зв'язки ФГ «Ядвіга» сформовані власне його місцезнаходженням та видами рослинницької продукції. До головних партнерів щодо продажу продукції належать: Хлібокомбінат Монастирищенського РСТ, філія АТ ДЗПК України «Уманський елеватор».

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 ФГ «Ядвіга» застосуємо інструмент стратегічного менеджменту - SPACE-аналіз. Головною умовою тривалого розвитку підприємства є конкурентоздатність рослинницької продукції – озимої пшениці, соняшнику, озимого ячменя та кукурудзи. 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 вирощуванням озимої пшениці, озимого ячменю, кукурудзи, соняшника займаються більша кількість підприємствах Монастирищенській громаді і є в певній мірі конкурентами для досліджуваного ФГ «Ядвіга». Зокрема це ФГ «Вікторія», ТОВ «Мрія», ФГ «Матвіївка», які за обсягом використовуваного земельного ресурсу є майже такими ж як і ФГ «Ядвіга». Визначимо методом SPACE конкурентну позицію досліджуваного господарства (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентної позиції ФГ «Ядвіга» в Монастирищенській територіальній 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, що конкурентні позиції ФГ «Ядвіга» в межах Монастирищенської територіальної громади оцінюються на рівні 3,0 балів. Враховуючи, що ФГ «Ядвіга» спеціалізується на вирощуванні в основному зернових та олійних культур, при цьому обсяги виробництва із-за наявної невеликої площі земельних ресурсів в обробітку (550 га), тому господарству необхідно здійснювати агротехнічні заходи щодо підвищення якості продукції (класності), оскільки критерії якості продукції є вагомою стороною цінової політики кон'юнктури аграрного ринку.

Оцінювання стану управління фінансовими потоками ФГ «Ядвіга» базується на загальних фінансових показниках (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка стану управління фінансами ФГ «Ядвіга» 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 ФГ «Ядвіга» в межах Монастирищенської громади представлена в таблиці 2.8.

Встановлено наявну привабливість активів підприємства для донорів чи інвесторів, а також для залучення державних видів допомоги, грантів. Особливої уваги набуває така підтримка за часів війни і для регіонального агробізнесу Монастирищенської територіальної громади, оскільки в Стратегії її розвитку зроблено акцент на можливості та пріоритетність розвитку аграрного сектору, як основної галузі економіки.

Таблиця 2.8

Оцінка інвестиційних перспектив ФГ «Ядвіга» 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 інвестиційної привабливості ФГ «Ядвіга» за звітний період оцінюється у 2,4 бали. На час, коли в країні триває війна, здійснення великих капіталовкладень у модернізацію та розширення виробництва є проблематичним, із-за відсутності фінансових ресурсів та ризиковим аспектом. Між тим розробку стратегічного інвестування та партнерства можливо здійснювати вже сьогодні, враховуючи, що значні земельні ресурси на сході держави зазнали ушкоджень від військових дій і на їх рекультивацію, очищення знадобиться значний час, тому сільськогосподарські угіддя центральної частини країни відіграватимуть ключову роль у формуванні продовольчої безпеки держави.

Оцінювання критеріїв сталого стану економіки ФГ «Ядвіга» представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка сталого стану економіки ФГ «Ядвіга» 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:

$X = ІПР – КПФГ = 2,4 - 3,0 = - 0,6;$

$Y = СУФ – ССЕФГ = 2,6 - 3,1 = - 0,5$

де: ІПР - Інвестиційні перспективи розвитку

КПФГ - Конкурентна позиція фермерського господарства

СУФ - Стан управління фінансами

ССЕФГ - Сталий стан економіки фермерського господарства

Графічний вигляд фактичної стратегії за SPACE аналізом діяльності ФГ «Ядвіга» наведено на рисунку 2.1.

Враховуючи проектований вектор доцільної стратегії розвитку ФГ«Ядвіга» враховуючи фактичні показники діяльності господарства за досліджуваний період методом SPACE-аналізу, слід відзначити, що вона належить до захисної і включає впровадження виробничих стратегій з

вирощування традиційних для господарства сільськогосподарських культур, оптимізацією витрат на їх вирощування та залежність від впливу аграрного ринку на якому високотоварні споживачі продукції виступають монополістами при формуванні цінової політики на сільськогосподарську продукцію.

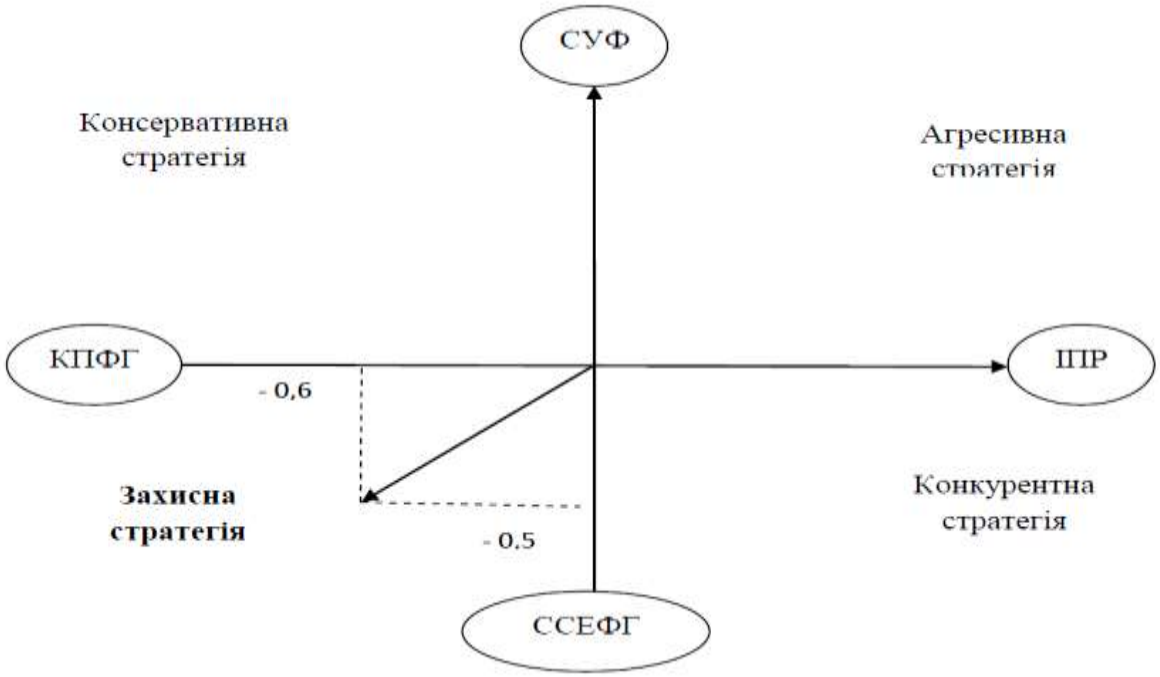


Рис. 2.1. – Фактична стратегія розвитку ФГ «Ядвіга» методом SPACE

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.

Результати виконаного SWOT-аналізу аналогічно підтверджують необхідність формування адаптивної захисної стратегії розвитку фермерського господарства. Головними пріоритетами повинні стати: масштабування діяльності за рахунок утворення об’єднань з іншими малими та середніми фермерськими господарствами Монастирищенської

територіальної громади; цифровізація виробничих, маркетингових процесів; залучення інвестиційних ресурсів.

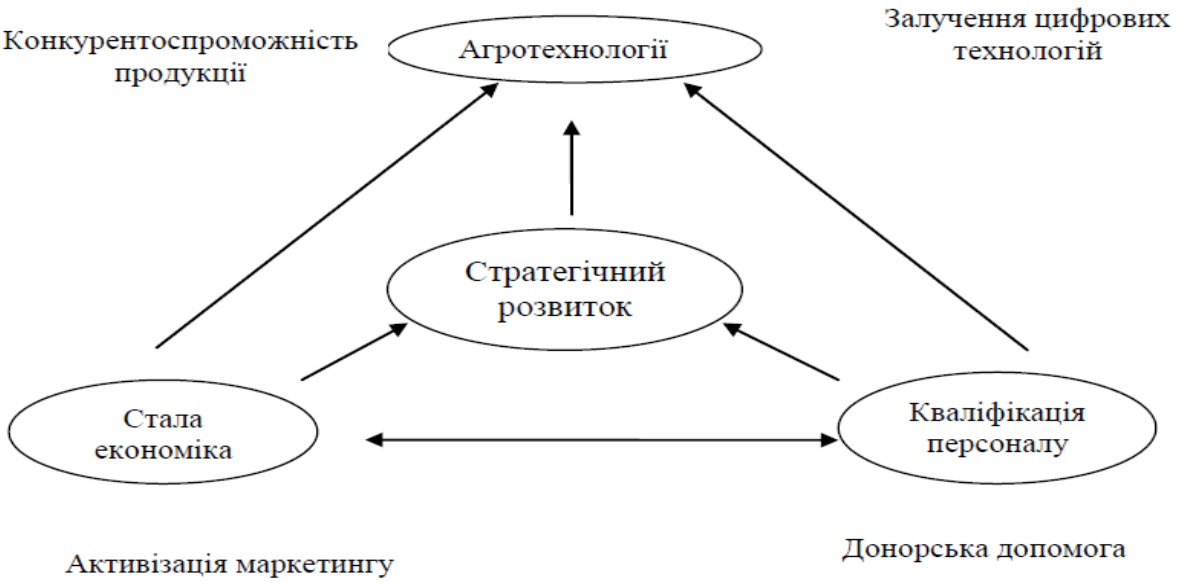


Рис. 2.2. Модель менеджменту досягнення конкурентних переваг ФГ«Ядвіга»

Матриця виконаного SWOT-аналізу ФГ «Ядвіга»

	Сприятливість оточення (О)	**Несприятливість оточення (Т)**
	Сприятливі для агробізнесу умови (ґрунтово-кліматичні); Зручне географічне розміщення; Логістичні можливості; Залучення донорської допомоги; Залучення державної допомоги Відновлення економіки та екології регіону Кооперацийні рухи	Зростання цін на ресурси Ріст інфляції Залежність від монополій зернових трейдерів Зростання галузевої конкуренції Гостра необхідність освоєння цифрових технологій, обумовлена суцільними процесами цифровізації
Переваги діяльності ФГ (S) Земельні ресурси з високим рівнем родючості Власні технічні ресурси; Великий досвід роботи в агровиробництві Згуртований колектив	**Активи в конкуренції (SO)** 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,територіальної громади планується масштабування діяльності, залучення грантів та державної допомоги.	**Безпека та захист (ST)** 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 технологій -адаптивних виробничих технологій Відсутність сучасних маркетингових досліджень	За рахунок фіто технології покращення якості земельних ресурсів Шляхом впровадження маркетингової збутової політики підвищення конкурентної здатності агро продукції.	Завдяки утворенням мережевого об'єднання фермерів, агровиробників захист та збільшення стійкості в умовах викликів сучасності Мінімізація тиску викликів впровадженням стратегії трансформаційного розвитку

2.3. Аналіз динаміки показників ефективності діяльності ФГ «Ядвіга» Черкаської області

Для виявлення закономірностей між економічними показниками діяльності ФГ «Ядвіга» з цілю проведення висновків при формуванні стратегій зростання сільськогосподарського виробництва використаємо статистичні методи. Аналітичні дослідження проведено з вивчення кількості сільськогосподарської продукції, яка виробляється в ФГ «Ядвіга».

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

Роки	Валова рослинницька продукція,тис. грн.	Абсолютне значення приросту, тис. грн.		Темп зростання, %	
		до 2019 р.	до попереднього періоду	до 2019 р.	до попереднього періоду
2019	14174,3	-	-	100	-
2020	15953	1778,7	х	112,5	х
2021	17443,9	3269,6	1490,9	123,1	109,3
2022	17931	3756,7	487,1	126,5	102,8
2023	18953,2	4778,9	1022,2	133,7	105,7

За даними показників динаміки виробництва рослинницької продукції ФГ «Ядвіга», наведених в таблиці 2.10, можливо зазначити, що протягом 2019 - 2023 років відзначається постійний темп зростання виробництва сільськогосподарської продукції у порівнянні до попереднього періоду. Темп росту виробництва валової продукції в ФГ «Ядвіга» за 2023 рік до показника виробництва 2019 року складає 133,7 %, в грошовому еквіваленті даний приріст склав 4778,9 тис грн. Динаміка показників виробництва валової сільськогосподарської продукції в ФГ «Ядвіга» за досліджуваний період засвідчують, що в господарстві виважено і розрахунково проводять виробничу діяльність, розробляються та приймаються управлінські рішення спрямовані на підвищення ефективності процесів виробництва. За рахунок вдалим прийнятим управлінським рішенням в ФГ «Ядвіга», незважаючи на щорічне зменшення основного виробничого сільськогосподарського ресурсу – це ріллі, підприємству вдається нарощувати темпи виробництва сільськогосподарської продукції. Використовуючи новітні сорти та гібриди насіннєвого матеріалу вирощуваних сільськогосподарських культур, проводячи у належні строки агротехнічні роботи та заходи при виробництві культур у ФГ «Ядвіга» досягають високих результатів урожайності вирощуваних культур.

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

$$\bar{A} = \Sigma A/n \qquad (2.2)$$

де: ΣA – сума фактичних ланцюгових приростів;

n – кількість фактичних рівнів.

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

$\bar{A}$ = 1194,7 тис. грн.

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

$$\overline{K} = \sqrt[n]{k_1 \times k_2 \times .... \times k_n} \quad (2.3)$$

де: К – 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:

К = 1,121 * 100 = 112,1%

Відтак внаслідок отриманих даних розрахункових дій доведено, що обсяг виробництва фактично вирощуваної рослинницької продукції протягом 2019-2023 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.

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

Результати аналітичного вирівнювання показника 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, та враховує зростання показника на 2232,2 тис грн у середньому при поступових темпах зменшення приросту. Уповільнення приросту валової продукції пояснюється обмеженістю ресурсів, в першу чергу земельних площ (ріллі), ріст цін на виробничі ресурси (мінеральні добрива, засоби захисту рослин, насіння та інші), тому агротехнологічні

заходи та роботи не завжди можуть бути виконанні в заплановані терміни та обсягах.

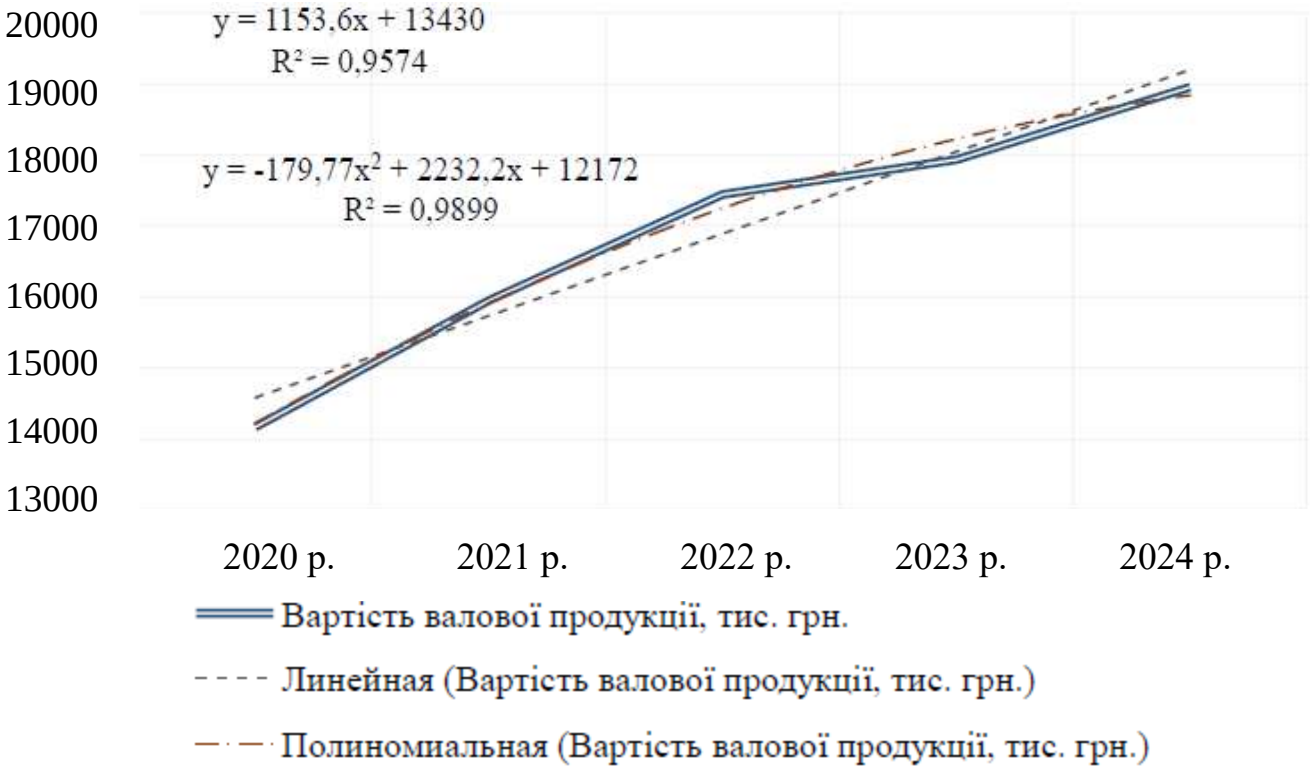


Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання показників обсягів валової рослинницької продукції у ФГ «Ядвіга» з прогнозом, тис грн.

Така ситуація, при розробці стратегічного планування розвитку господарства повинна бути передбачена, оскільки затягування в часі розв'язання проблемних питань виробничо-економічного характеру пов'язаних із впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ може привести до зменшення виробничих показників, а отже і зниження загальної ефективності діяльності фермерського господарства.

Крім того, однією з виявлених прогалин в діяльності ФГ «Ядвіга» є недосконаліть збутових зв'язків, тому було проведено статистичне дослідження кореляційно-регресійним аналізом за динамічними економічними показниками (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11

Динаміка економічних результатів від реалізації продукції ФГ «Ядвіга»

(тис грн)

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023р. до 2018р., %
Грошова виручка	13835	16839	18110	19232	20983	151,7
Собівартість реалізованої продукції	11729	14972	15520	16177	16731	142,6
Валовий прибуток	2106	1867	2590	3055	4252	201,9
Рентабельність,%	17,9	12,5	16,7	18,9	25,4	7,5 в.п.

Проведемо дослідження за допомогою математичного рівняння для встановлення форм зв'язку впливу рівня продуктивності праці та фондозабезпеченності підприємства на результативнісь виробництва валової продукції.

Виконання розрахунків проведемо за 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

Динамка результативності діяльності з виробництва валової продукції ФГ «Ядвіга»

Роки	Вироблено товарної продукції (на 100 га с.-г. угідь), тис грн, (у)	Річна продуктивність праці, тис грн, (х1)	Фондозабезпеченість (на 100 га угідь), тис грн, (х2)
2019	2261	1772	7,7
2020	2567	2279	8,3
2021	2959	2181	10,4
2022	3386	2562	12,8
2023	3915	2708	15,6

Результати здійсненої кореляційно-регресійної моделі засвідчують пряму залежності отриманого доходу від реалізації власної сільськогосподарської продукції від збутової політики господарства яка визначається під впливом зовнішніх факторів: цінової політика на аграрному ринку, рівня попиту та пропозицію на види продукції, внутрішні фактори: обсяг виробництва продукції, затрати на виробництво. За коефіцієнтами регресії визначено зміни щодо об’ємів вирощування рослинницької продукції, розраховуючи на 100 гектарів угідь (Додаток А).

В результаті виявлення певних кореляційно-регресійних залежностей одержано рівняння: $yx = 406,29 + 0,35x1 + 164,00\ x2$

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 «Ядвіга» доцільно було б при розробленні проєкту стратегічного розвитку передбачити план удосконалень щодо збутової політики господарства розробивши маркетингові заходи, виробничий менеджмент та масштабування діяльності завдяки інтеграції з іншими агентами зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФГ «ЯДВІГА» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Стратегічні підходи до розвитку фермерського господарства в контексті регіонального агробізнесу

В умовах повномасштабної військової агресії росії проти України аграрна сфера зазнає серйозних потрясінь та нових викликів, що змушує аграрні підприємства, а особливо малим та середнім агроформування, шукати інноваційні підходи до виживання та розвитку. Безпекові загрози, порушення логістичних ланцюгів, ризики для інфраструктури та нестабільність ринків збуту сільськогосподарської продукції – усе це впливає на стабільність аграрного виробництва, а отже, й на продовольчу безпеку країни. У таких складних умовах інноваційна діяльність фермерських господарств стає ключовим елементом їхнього зростання та адаптації до нових реалій. Впровадження сучасних технологій, нових методів управління та наполеглива співпраця в цій сфері сприяють підвищенню конкурентоспроможності агробізнесу на регіональному рівні.

Розглядаючи основні виклики, з якими стикається сільськогосподарська галузь, та можливості для впровадження інноваційних рішень, що сприятимуть не тільки виживанню сільськогосподарських підприємств, а й їхньому стійкому розвитку в умовах воєнного стану, варто відзначити, що з огляду на специфіку регіонального агробізнесу, управлінські та агробіологічні рішення на місцевому рівні повинні ухвалюватися з урахуванням регіонального менеджменту спрямованого на обов'язкову інтеграцію діяльності малого агробізнесу в єдину аграрну економічну систему країни.

Кооперація між стейкхолдерами має базуватися на партнерстві та взаємній підтримці, що включає ключові принципи: добровільну участь аграріїв у проєктах спрямованих на забезпечення екологічної безпеки

природних ресурсів, і в першу чергу відновлення земельних ресурсів регіону, які зазнали ураження від військових дій; свободу вибору напрямків діяльності; право голосу при прийнятті стратегічних рішень; активну участь у розробці та контролі програм збереження земельних ресурсів; а також дотримання принципів соціальної справедливості, солідарності та взаємодопомоги між усіма учасниками процесу.

Стратегічне планування розвитку регіонального агробізнесу в умовах післявоєнної економіки повинно враховувати інтеграційні механізми, які можуть бути адаптовані до умов Монастирищенської територіальної громади (Рис. 3.1).



Рис. 3.1. Інтеграція стратегічних рішень щодо відновлення регіонального агробізнесу в Монастирищенській територіальній громаді

За умов мережевої кооперації невеликих сільськогосподарських товаровиробників, що включає як базові фермерські господарства, так і малих агровиробників та особисті домогосподарства населення, існують значні перспективи для досягнення синергійних ефектів. Такий підхід може забезпечити посилення конкурентоспроможності та стійкого розвитку агросектору регіону через спільну діяльність і ефективне використання ресурсів. Однак успішна реалізація цієї ініціативи можлива лише за умов надання цільової збалансованої підтримки з боку державних органів влади та міжнародних партнерів.

Зокрема, прикладом ефективної підтримки є підписання Міністерством аграрної політики та продовольства України та Світовим банком Грантової угоди Мультидонорського трастового фонду допомоги, відновлення та реконструкції України. У межах проєкту ARISE передбачено надання грантової допомоги малим агровиробникам, що є актуальним для фермерських господарств і малого агробізнесу. Відповідно, участь у програмах грантової допомоги, таких як проєкт ARISE, може забезпечити ФГ «Ядвіга» додаткові фінансові ресурси для розвитку, зокрема для впровадження нових технологій і розширення виробничих потужностей.

Водночас аграрна галузь стикається з низкою проблем, таких як низька рентабельність виробництва зернових та олійних культур через експортні обмеження та обмежений доступ малого бізнесу до пільгового фінансування. У такій ситуації державні програми підтримки за допомогою Світового банку сприяють розвитку диверсифікованої діяльності, наприклад, вирощування нішевих культур під державною грантовою підтримкою. Це дозволяє малим господарствам розширювати можливості своєї діяльності та адаптуватися до нових викликів. Саме задля забезпечення успішної діяльності ФГ «Ядвіга» повинно вже зараз переходити на нову модель бізнесу, що передбачає кооперативну взаємодію з іншими учасниками ринку. Однією з важливих складових цього переходу є диверсифікація виробництва, зокрема впровадження нішевих культур-сидератів, які сприяють відновленню якості

земельних ресурсів, як основного засобу сільськогосподарського виробництва.

Монастирищенська територіальна громада є соціально активною, згуртованою та має широкий потенціал для розвитку агробізнесу. Її бізнес-середовище добре розвинуте, що сприятиме швидкому розширенню агросектору в повоєнних умовах. Відновлення регіонального агробізнесу може базуватися на чіткій структурі, що включає розподіл видів діяльності в межах мережевого об’єднання фермерів, агровиробників та домогосподарств.

Пропонується створити декілька блоків для координації діяльності.

Блок 1 може зосередитися на аграрному виробництві та промисловій переробці сільськогосподарської продукції, що включає:

1) Вирощування нішевих культур, особливо сидератів, які сприяють відновленню якісних характеристик ґрунтів.

2) Запровадження органічного виробництва для екологізації регіону та підвищення рівня здоров'я населення.

3) Використання адаптивних систем агровиробництва, зокрема впровадження альтернативних варіантів сівозмін з врахуванням збалансованості дотримання збереження якостей грунтів та забезпечення вимог аграрного ринку на сільськогосподарську продукцію.

4) Розвиток переробної промисловості, що дозволяє створювати додаткові робочі місця, збільшувати доходи фермерів і сприяти економічному зростанню громади. Розвиток агропереробки є стратегічним напрямком, який дозволяє переходити до високотехнологічної економіки та збільшувати соціальні стандарти життя в сільській місцевості. Завдяки мережевій кооперації між фермерськими господарствами та іншими учасниками ринку, громада зможе нарощувати свій потенціал для сталого зростання.

До Блоку 2 може входити комплекс послуг та виконання робіт, які пропонуються мережевим об’єднанням фермерів, агровиробників і домогосподарств громади. Цей спектр послуг сприятиме розвитку не лише

сільського господарства, а й зміцненню соціальної та економічної бази регіону. Зокрема, до нього можна віднести такі напрями:

1) Розвиток зеленого туризму. Громада має значний потенціал для розвитку зеленого туризму завдяки наявним природним, історико-культурним та екологічним ресурсам. Для ефективної реалізації цього напряму необхідно інвестувати в інфраструктуру, зокрема в облаштування екологічних стежок, сільських садиб, місць відпочинку. Важливим є стратегічне планування, яке передбачає раціональне використання наявної ресурсної бази та залучення місцевих мешканців до розвитку туристичних продуктів, таких як екскурсії, майстер-класи з народних ремесел, гастрономічні тури тощо. Це також створює додаткові робочі місця та сприяє економічному зростанню громади.

2) Розвиток народних ремесел. Соціальна політика громади включає підтримку культурного розвитку та творчої самореалізації мешканців. Для успішного розвитку цього напряму необхідно створити сприятливі умови для активної участі майстрів, зокрема надання приміщень для майстерень, організація ярмарків та інших заходів для популяризації виробів серед туристів та мешканців. Крім того, розвиток народних ремесел сприятиме збагаченню місцевої культури та підвищенню якості життя.

3) Виконання підрядних робіт. Фермерські та малі аграрні підприємства можуть укладати договори на здійснення підрядних робіт, які є важливими для відновлення сільськогосподарського сектору. До таких робіт можна віднести спеціалізовані сільськогосподарські механізовані роботи (оранка, посів, збирання врожаю), агрохімічне обслуговування (внесення добрив, обробка полів), ремонт та технічне обслуговування сільськогосподарської техніки. Цей напрямок є перспективним для відновлення післявоєнного аграрного сектору, сприяючи технологічному розвитку сільського господарства та створенню нових робочих місць у сільській місцевості.

4) Енергозберігаючі та екологічні технології. Інвестування у впровадження енергозберігаючих технологій та відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі, вітрові турбіни, біогазові установки, є

перспективним напрямом для сільських господарств, оскільки це дозволить значно знизити енергетичні витрати фермерів і домогосподарств, а також підвищить їх енергетичну незалежність. Окрім економічних вигод, це сприятиме екологічній стійкості регіону та зменшенню впливу на навколишнє середовище.

5) Кооперативна логістика та зберігання продукції. Організація спільної системи логістики та зберігання сільськогосподарської продукції на базі кооперативів. До цього комплексу заходів слід віднести будівництво та експлуатацію спільних складських приміщень, холодильних камер, транспортних систем для перевезення продукції. Така кооперація дозволить знизити витрати на транспортування та зберігання, а також забезпечить кращі умови для зберігання врожаю, що збільшить його тривалість і якість.

Така стратегічна складова, як «цифрове забезпечення процесів» має велике значення для підвищення ефективності управління і діяльності мережевого об'єднання фермерів, агровиробників і домогосподарств громади. Рекомендується впроваджувати сучасні програмні продукти, що відповідають різним аспектам агробізнесу:

1) для управління об'єднанням фермерів, агровиробників та домогосподарств громади можна використовувати програмне забезпечення для бухгалтерського обліку та фінансового управління, як-от BAS AGRO, Fractal, SAP Business та інші;

2) у сфері виробництва та переробки агропродукції доцільно впроваджувати інструменти точного землеробства, такі як Precision Agriculture, AgroGuard, CropCare, AgromaxEffect тощо;

3) для надання послуг і виконання робіт можуть стати корисними сервіси на зразок Agroapp, DELA тощо;

4) в маркетинговій діяльності, особливо в питаннях постачання і збуту продукції, можна застосовувати Інтернет-платформи, наприклад, FarmerScan, Prom.ua, Zemelka.ua, Zernotorg.ua тощо.

Для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, рекомендується залучити до роботи цифровий оптимізатор FieldBi, розробкою якого займалась компанія FieldBi/Agro Business Intelligence, що пропонує комплексну систему управління агробізнесом. Онлайн-платформа складається з дев'яти базових блоків, які охоплюють всі ключові аспекти аграрної діяльності – від управління ресурсами до аналізу та прогнозування врожайності (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Базові блоки цифрового сервісу FieldBi

Цифровий оптимізатор FieldBi дозволяє здійснювати системний аналіз різних аспектів діяльності Мережевого об'єднання фермерів, агровиробників і домогосподарств, включаючи управління земельними, фінансовими, правовими та технічними процесами. Водночас, доцільно впровадити в базове фермерське господарство агро-модуль AgroTop, який забезпечить ефективне дистанційне керування виробничими процесами агропродукції (рис. 3.3).

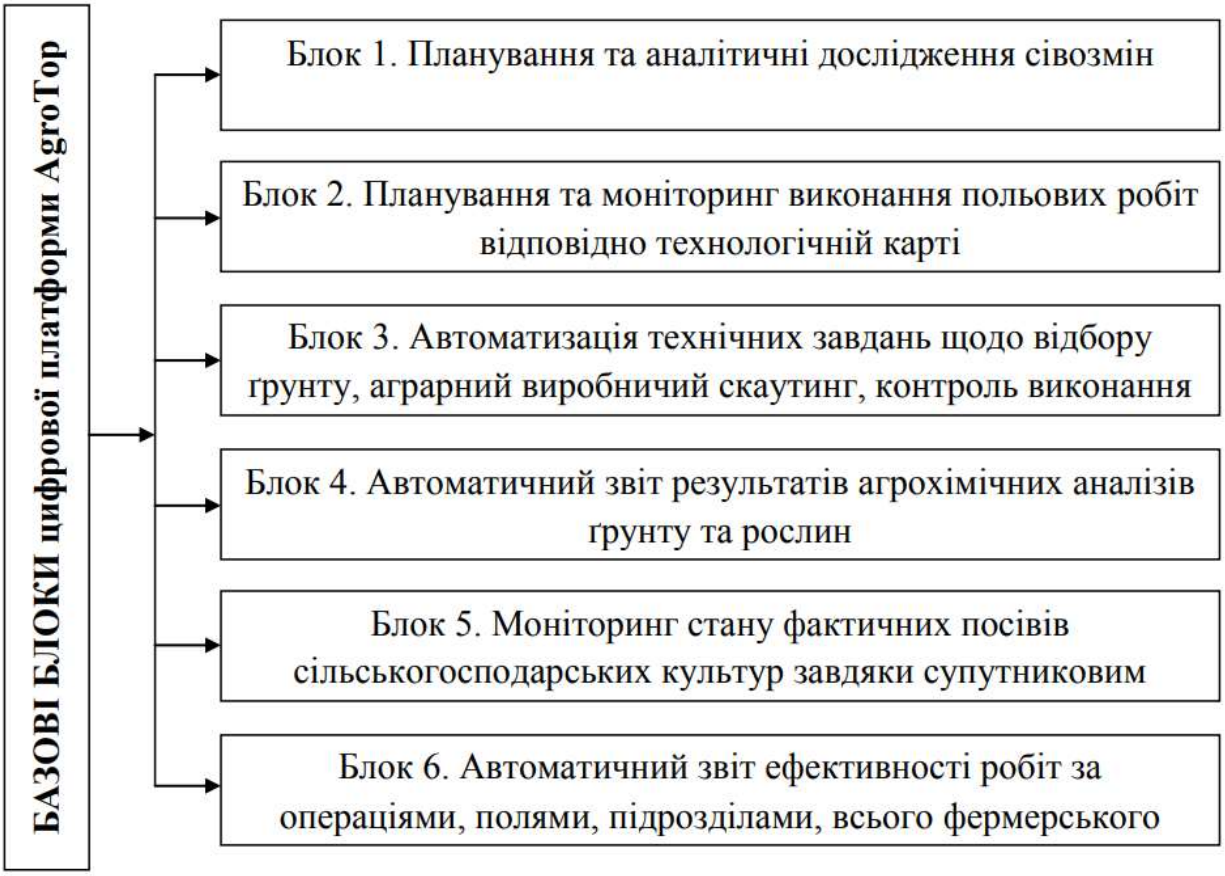


Рис. 3.3. Базові блоки цифрового сервісу AgroTop для цифрового управління фермерським господарством

AgroTop є цифровою платформою нового покоління, яка автоматизує та здійснює моніторинг процесів агровиробництва, що дозволяє отримувати геопросторові дані про стан полів, культурних рослин і ґрунтів на різних рівнях, а також дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації операційних процесів. Крім того, система автоматично генерує необхідну звітність та здійснює постійний моніторинг. Завдяки використанню цієї

цифрової технології фермерські господарства зможуть ефективно управляти аграрним виробництвом, забезпечуючи при цьому високоякісну агропродукцію.

Реалізація стратегічних рішень щодо розвитку агробізнесу в рамках Мережевого об'єднання фермерів, агровиробників та домогосподарств громади має сприяти досягненню низки позитивних ефектів: фінансово-економічних, виробничих, технологічних, інноваційних, інформаційних, соціальних, екологічних та інтелектуальних. Стратегічні рішення мають забезпечити всебічний розвиток регіонального агробізнесу, сприяти створенню нових робочих місць у сільській місцевості, стимулювати розвиток переробної промисловості та відновлення аграрного сектору в регіонах.

Аграрна кооперація між невеликими фермерами та місцевими агровиробниками, що здійснюють сільськогосподарську діяльність у менших масштабах, є ефективним інструментом для досягнення стратегічних цілей сталого розвитку. Така співпраця створює умови для відновлення діяльності малих аграрних підприємств, оскільки сприяє оптимізації споживчих та логістичних ланцюгів. Крім того, це позитивно впливатиме на розвиток соціальної та побутової інфраструктури сільських територій, де розташовані ці підприємства.

Оскільки нормативи і стандарти якості продукції змінюються відповідно до міжнародних вимог, аграрним підприємствам доведеться адаптувати свою діяльність до нових умов. Це стосується виробничих технологій, якості посівного матеріалу, пакування продукції та інших аспектів. Практично всі основні фонди аграрних підприємств потребуватимуть модернізації: необхідно оновити машино-тракторний парк, облаштувати зерносховища та впровадити інші технологічні нововведення.

Підсумовуючи наведені вище рекомендації, пропонуємо механізм стратегічного розвитку ФГ «Ядвіга» у повоєнний період (рис. 3.4). Варто

зазначити, що стратегія відновлення господарської діяльності може передбачати два основні напрями. Перший – розширення масштабів через створення Мережевого об'єднання фермерів, агровиробників і домогосподарств у межах Монастирищенської територіальної громади. Другий – діджиталізація ключових процесів фермерського господарства для підвищення його ефективності.

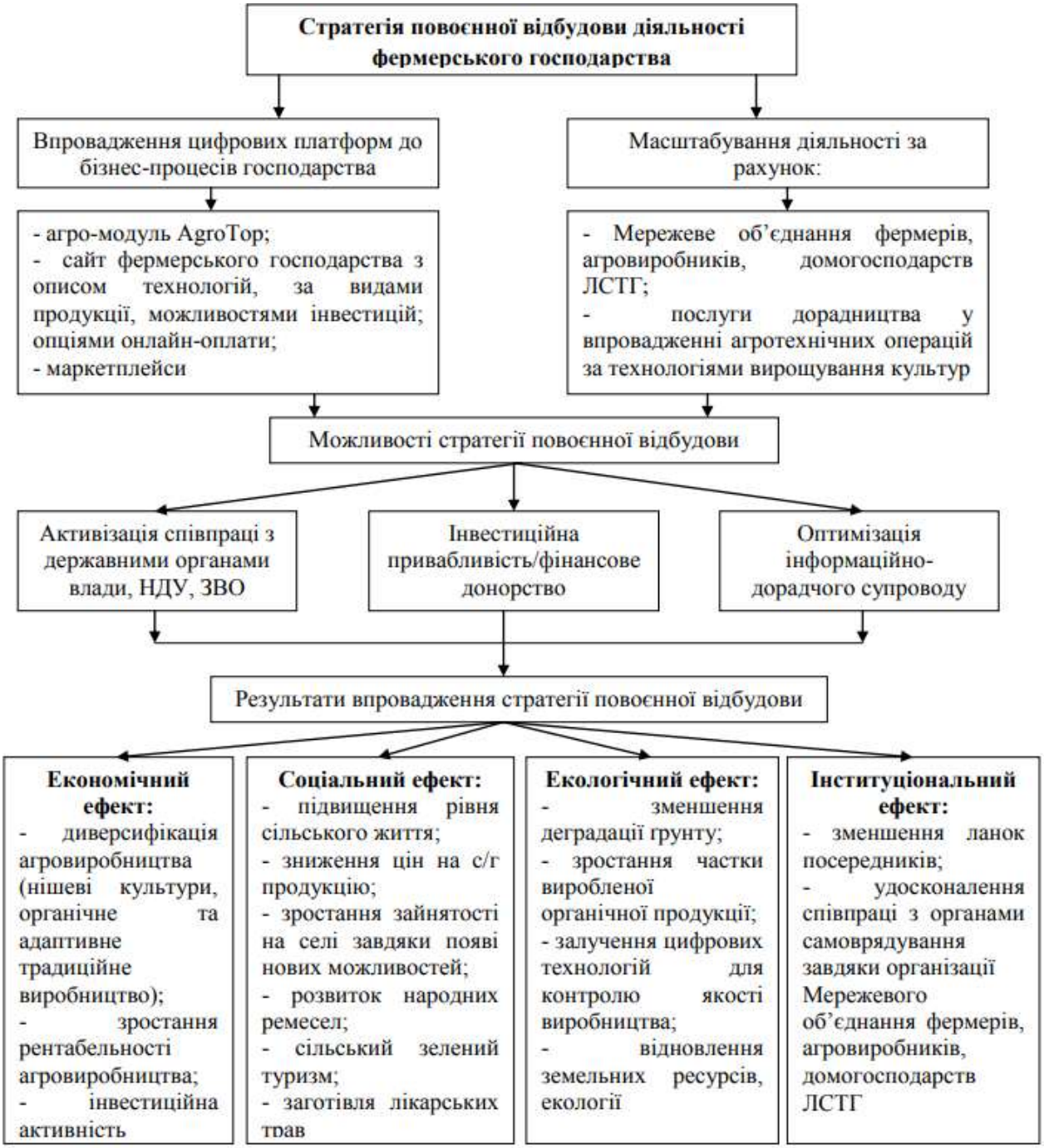


Рис. 3.4. Стратегія повоєнної відбудови діяльності фермерського господарства

Стратегічний менеджмент аграрних підприємств повинен орієнтуватися на глобальні економічні тренди та враховувати сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією та новими підходами до управління. Це необхідно з огляду на стрімкий розвиток і впровадження цифрових технологій у такі галузі, як тваринництво, рослинництво та харчова промисловість. Окрім цього, цифровізація вимагає розвитку IT-навичок у працівників, що передбачає підготовку фахівців у таких напрямах:

- інженер з точного землеробства,
- агроном з агромоделювання,
- GPS-агроменеджер,
- оператор агродронів,
- диспетчер цифрового моніторингового центру.

Цифрова стратегія стає невід'ємною складовою сучасних концепцій відновлення агробізнесу, особливо в умовах повоєнного розвитку, тому її інтеграція у загальну стратегію є критично важливою.

Впровадження цієї стратегії відкриває нові можливості, такі як активізація співпраці з державними установами, підвищення інвестиційної привабливості, а також створення інформаційно-консультаційної підтримки для аграрних підприємств. Це призведе до низки позитивних ефектів, включно з покращенням інституційного управління, зростанням екологічної свідомості, підвищенням якості життя на селі та економічним зростанням агробізнесу.

Кооперативні об'єднання аграрних підприємців у воєнний та післявоєнний періоди є доцільними, оскільки вони забезпечують більшу вигоду та стійкість, ніж окремі підприємства, що намагаються виживати самостійно. Консолідація зусиль аграріїв не лише сприятиме продовольчій безпеці країни, а й підвищить конкурентоспроможність аграрного сектору на міжнародній арені.

3.2. Стратегія диверсифікації діяльності ФГ «Ядвіга» щодо відновлення ґрунтів, як напрям підвищення ефективності виробництва

Диверсифікація діяльності аграрного підприємства є важливим інструментом для відновлення родючості ґрунтів та підвищення ефективності виробництва. В умовах інтенсивного використання земельних ресурсів зростає потреба у впровадженні нових підходів до управління сільськогосподарськими процесами. Раціональне поєднання різних видів аграрної діяльності, впровадження нішевих культур та інноваційних технологій дозволяють не тільки зберігати ґрунти, але й покращувати їх стан, що позитивно впливає на продуктивність і стійкість підприємства.

Через військові дії земельні ресурси зазнали та продовжують щоденно зазнавати значної та тривалої шкоди. Багато угідь стають непридатними для сільськогосподарського виробництва, оскільки вони забруднені канцерогенними відходами, важкими металами, хімічними речовинами, металобрухтом, що є наслідком повітряних атак БПЛА Shahed-136, ракет тощо. Одним із ефективних рішень у такій ситуації є впровадження механізму моніторингу земельного банку Монастирищанської територіальної громади (рис. 3.5).

Стратегічним підходом до вирішення цієї проблеми є застосування фіторемедіаційних технологій, зокрема використання сидератів — рослин, здатних очищувати ґрунти від шкідливих речовин. Фіторемедіація, яка базується на властивостях рослин абсорбувати та фіксувати забруднювачі, є екологічно привабливою та економічно ефективною технологією для відновлення забруднених земель. Однак важливо зазначити, що зелену масу сидератів, яка використовується для очищення ґрунту, не можна застосовувати у тваринництві через можливу наявність токсинів.

Для перспективного відновлення земельних ресурсів фермерських господарств пропонується вирощування нішевих сидеральних культур, таких як біла гірчиця. Вона не лише покращує родючість ґрунту, але й сприяє

зниженню інтенсивності використання пестицидів. Застосування таких культур у сівозмінах після вирощування основних сільськогосподарських культур допомагає оптимізувати процеси відновлення ґрунтових властивостей і підвищує ефективність аграрного виробництва. Вирощування білої гірчиці, як сидератні добрива сприятиме відновленню землі, а отже принесе економічний ефект у подальших операційних періодах.



Рис. 3.5. Способи відновлення ґрунтів як стратегічне рішення підвищення ефективності виробництва фермерського господарства

Дослідження показали, що з однієї тонни сухої біомаси сидерату білої гірчиці в ґрунт надходить 150-230 кг азоту, 46-96 кг калію та 6-7 кг фосфору. Використання білої гірчиці як зеленого добрива допомагає зменшити

кислотність ґрунтового розчину та впливати на склад ґрунтової флори, що зумовлено високим вмістом корисних мікроорганізмів, таких як нітрифікуючі та амоніфікуючі бактерії, а також актиноміцети, що розкладають целюлозу. Доведено, що цей сидерат зменшує кількість рухомого алюмінію, що покращує фізико-хімічні властивості ґрунту. Вирощування білої гірчиці також може поліпшити фітосанітарний стан ґрунту завдяки її властивостям, подібним до антибіотика, що сприяє знезараженню ґрунту та створенню сприятливих умов для вирощування сільськогосподарських культур.

Вчені виявили, що вирощування цієї сидеральної культури покращує фітосанітарний стан ґрунту, оскільки вона діє як природний антибіотик, знезаражуючи ґрунтовий розчин і створюючи оптимальні умови для вирощування культур. Гірчиця біла має здатність поглинати важкорозчинні мінеральні сполуки, переводячи їх у форми, доступні для рослин. У період дощів вона запобігає вимиванню цінних поживних речовин у глибші шари ґрунту. Сидеральні культури, як правило, висівають одразу після збору основного врожаю для запобігання проростанню бур'янів. Під час розкладання біла гірчиця збагачує ґрунт необхідними елементами: азотом (11-12 г), калієм (12-15 г), фосфором (до 1,9 г). Ці поживні речовини доступні для рослин у легкодоступній формі.

Однією з важливих особливостей білої гірчиці є необхідність своєчасного скошування. Якщо цей етап пропустити, стебла рослини стануть занадто жорсткими, що знизить її ефективність як сидерату. Важливо також запобігти самосіву, оскільки в такому випадку гірчиця біла може перетворитися на небезпечний бур'ян.

Біла гірчиця виділяє біологічно активні сполуки та ефірні олії, які знезаражують ґрунт, зокрема пригнічують розвиток таких хвороб, як парша, фузаріоз, фітофтороз, чорна ніжка, коренева гниль та ризоктоніоз.

Розглянемо ключові переваги білої гірчиці як сидеральної культури:

1. Насіння швидко проростає, завдяки чому швидко накопичується значна кількість біомаси.

2. Вона ефективно захищає ґрунт від ерозії.

3. Допомагає зменшити вимивання азоту з ґрунту.

4. Після розкладання зеленої маси та коренів ґрунт збагачується фосфором, азотом і калієм.

5. Швидке зростання рослини допомагає стримувати розвиток бур'янів.

6. Завдяки ефірним оліям гірчиця пригнічує хвороботворні грибки та бактерії, а також зменшує кількість шкідників.

7. Глибокий стрижневий корінь (до 3 м) покращує аерацію ґрунту, сприяючи його розпушенню.

8. Гірчиця багата корисними речовинами.

9. Вона здатна поглинати важкодоступні для інших культур елементи і перетворювати їх на доступні форми.

10. Захищає ґрунт від замерзання, створюючи мульчувальний шар, що допомагає зберігати вологу до весни.

11. Гірчицю можна висівати у різні пори року, що дозволяє використовувати її після озимих культур.

Особливо важливо зазначити, що процес гуміфікації відбувається краще за наявності вологи, яка в осінній період часто є достатньою для розвитку зеленої маси, особливо в умовах Черкаської області. Сидерати, як гірчиця, є дешевим та ефективним варіантом зелених добрив, що підвищують урожайність та зменшують витрати на вирощування наступних культур.

Гірчиця біла сприяє відновленню родючості ґрунту, покращує його структуру, накопичує вологу, захищає ґрунт від перегрівання та підвищує урожайність. Вона також є чудовим попередником для органічного землеробства.

Використання білої гірчиці як сидерату є безпечним та природним методом підвищення ефективності фермерських господарств, що сприяє покращенню економічних показників та екологічної ситуації. Перехід до біологічних методів землеробства після війни є не лише екологічно

необхідним, але й економічно вигідним для сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 3.1.

Дані економічної ефективності вирощування гірчиці білою з метою відновлення ґрунту

№	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

Розрахунки свідчать про значну перспективність вирощування білої гірчиці як сидеральної культури, оскільки її рентабельність становить 4,8 відсоткові пункти. Це підтверджує економічну доцільність її вирощування. Крім того, гірчиця біла демонструє вагомий відновлювальний потенціал, завдяки чому здатна поліпшити родючість ґрунтів і сприяти екологічному оздоровленню агроландшафтів. З огляду на ці фактори, запровадження білої гірчиці у сівозміну фермерського господарства є не лише економічно вигідним рішенням, але й важливим кроком у забезпеченні сталого та екологічно збалансованого землеробства.

Таким чином, стратегія диверсифікації діяльності ФГ «Ядвіга» щодо відновлення ґрунтів є важливим напрямом для підвищення ефективності виробництва. Впровадження різноманітних агротехнологій, таких як сидерація, сівозміна та органічні добрива, сприяє покращенню стану ґрунтів і збереженню їх родючості. Ці заходи не лише відновлюють природний баланс ґрунту, а й підвищують врожайність, знижують виробничі ризики, що дозволяє підвищити загальну стійкість та ефективність господарства в умовах мінливого ринку та військового протистояння.

3.3. Економічний прогноз ефективності впровадження стратегічних управлінських рішень у діяльності ФГ «Ядвіга» Черкаської області

Ефективність діяльності фермерських господарств значною мірою залежить від правильного впровадження стратегічних управлінських рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного економічного зростання. Для ФГ «Ядвіга» важливим аспектом є оцінка потенційних економічних результатів від таких рішень, зокрема щодо впровадження інноваційних підходів у виробництво та раціональне використання ресурсів. Прогноз економічної ефективності враховує показники рентабельності, продуктивності, витрат на виробництво, а також можливі ризики й вигоди, що дозволить оптимізувати діяльність господарства в майбутньому.

Розглянемо економічний прогноз вирощування традиційних сільськогосподарських культур і нової культури – гірчиці білої. Припустимо, що для гірчиці можна виділити до 40 гектарів із загальної посівної площі. Для розрахунку використаємо економетричну модель, у якій оптимальним критерієм буде максимізація валового прибутку з одного гектара.

Модель включає як існуючі культури, так і нові пропозиції. Товарний портфель буде складатися з 5 культур: трьох зернових (озима пшениця, озимий ячмінь, кукурудза на зерно), однієї олійної культури (соняшник) і нішевого сидерату – гірчиці білої.

- Озима пшениця – поточна культура;
- Озимий ячмінь – поточна культура;
- Кукурудза на зерно – поточна культура;
- Соняшник – поточна культура;
- Гірчиця біла – нова культура.

Через два роки до сівозміни планується додати бобові культури та зменшити площі під соняшником для покращення стану ґрунту.

З використанням економічних даних фермерського господарства, зокрема інформації про доходи й посівні площі, підготуємо вихідні дані для розрахунків (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2.

Інформаційний масив для побудови оптимізаційної задачі

Перелік культур	Дохід, тис.грн (D_i)	Площа під посівами, га (x_i)	Дохід на 1 га 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 га		

Передбачено, що нова культура займатиме 40 гектарів із загальної посівної площі у 536 гектарів. Вибір гірчиці білої був здійснений на основі аналітичного дослідження, і її впровадження призведе до змін у розподілі площ між культурами в сівозміні.

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:

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

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 послідуючих реалізаційних ефектів наступних культур, тис. грн.

Наступним кроком у створенні економетричної моделі є розрахунок витрат, необхідних для вирощування різних культур згідно з виробничим планом на 1 центнер продукції. На даному етапі були виконані розрахунки для вирощування таких культур, як пшениця, соняшник, кукурудза, озимий ячмінь та біла гірчиця, із загальною сумою витрат 17 515,8 тис. грн.

Проєкт моделі базується на оптимальних параметрах, де цільовою функцією є максимізація прибутку, із урахуванням встановлених обмежень. Розрахунки ефективності операційної програми виконувались із метою оптимізації виробничої структури фермерського господарства через впровадження нової культури в сівозміну – гірчиці білої. Для обчислень було використано цифрові дані річної звітності фермерського господарства за 2023 рік.

Припускаємо, що розроблена економіко-математична модель врахує такі обмеження:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 <= 536,0$$

536 гектарів – загальна посівна площа в господарстві у 2023 році

40,03 X_1 >= 11100,0 – товарна продукція озимої пшениці;

35,12 X_2 >= 2300,0 - товарна продукція кукурудзи на зерно;

23,73 X_3 >= 900,0 - товарна продукція ячменю озимого;

43,29 X_4 >= 3000,0 - товарна продукція соняшнику;

68,3 X_5 >= 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.

Враховуємо що значення вказаних показників є невід'ємним:

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

Запропоновані обмеження допоможуть створити модель, яка не тільки врахує економічну доцільність вирощування кожної культури, але й забезпечить ефективне використання всіх наявних ресурсів, що в підсумку приведе до збільшення загальної рентабельності фермерського господарства.

Розроблена математична модель, представлена у додатку, демонструє можливість підвищення доходу від реалізації продукції для всіх культур, що вирощуються. Згідно з результатами аналізу моделі, оптимізація розподілу посівних площ між наявними культурами та новою – гірчицею білою – забезпечує зростання прибутку, про що свідчать розрахунки (табл. 3.3).

Ця оптимізація дозволяє не лише ефективніше використовувати наявні земельні ресурси, але й поліпшити фінансові показники господарства шляхом підвищення врожайності та зниження витрат на вирощування кожної культури. Введення в сівозміну гірчиці білої дає можливість зменшити навантаження на ґрунт і покращити його родючість, що сприяє стійкості виробничого процесу та збільшенню прибутків у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.3.

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

Показник	Фактичні дані за 2023 рік	Прогнозні дані на 2025 рік	2025 рік до 2023 року	
			+, -	%
Площа посіву озимої пшениці, га	289,4	287,9	-1,5	99,5
Площа посіву кукурудзи, га	53,6	36,1	-17,5	67,4
Площа посіву ячменю озимого, га	42,9	26,9	-16,0	62,7
Площа посіву соняшника, га	150,1	145,1	-5,0	96,7
Площа 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	

За результатами розрахунків оптимізаційної моделі визначено, що впровадження білої гірчиці у сівозміну в 2025 році сприятиме покращенню економічних показників підприємства. Очікується збільшення доходу на 1461,4 тис. грн, що становить 7,0 %, а також зростання прибутку на 676,1 тис. грн або 15,9 %. Крім того, рівень рентабельності підвищиться на 2,7 відсоткових пункти, досягнувши 28,1 %.

Щодо оптимальної структури виробничої програми за посівними площами, планується такий розподіл: 287,9 га під озиму пшеницю, 36,1 га під кукурудзу на зерно, 26,9 га під озимий ячмінь, 145,1 га під соняшник та 40 га під білу гірчицю. У загальному підсумку з усіх посівних площ прогнозується збір 17 823,9 центнерів врожаю за оптимальних умов.

Для підтвердження ефективності стратегічних заходів з розвитку господарства буде проведено прогноз основних показників виробничої діяльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозування ефективності менеджменту процесів за виробничою програмою у фермерському господарстві

Показник	Фактичні дані за 2023 рік	Прогнозні дані на 2025 рік	2025 р. до 2023 р., %
Вартість валової продукції, тис.грн	18953,2	20106,8	106,1
Вироблено валової продукції на:			
100 га с/г угідь, тис.грн	3536,0	3751,3	106,1
1 грн основних засобів, грн	2,3	2,4	106,1
1 середньорічного працюючого, тисг.грн	2707,6	2872,4	106,1
1 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

Запровадження оптимізаційних заходів для розвитку агропідприємства дозволить значно підвищити ефективність його діяльності, що підтверджують результати розв’язання економіко-математичних задач та екстраполяція економічних показників. Введення білої гірчиці як культури сприятиме економії на добривах для подальших культур у сівозміні. За прогнозом, собівартість продукції у 2025 році зросте на 4,7 % внаслідок оптимізації ресурсів відповідно до вимог агротехнологій.

Оптимізована виробнича програма забезпечить довгострокове збільшення обсягів виробництва та продажів на 7,0 % і 6,1 % відповідно. Очікується, що прибуток зросте на 5,9 %, досягнувши 4929,0 тис. грн, що

спричинить підвищення рентабельності на 2,7 відсоткових пункти. Таким чином, реалізація стратегічних заходів розвитку агропідприємства також сприятиме відновленню земельних ресурсів у межах Монастирищанської територіальної громади.

Отже, результати економічного прогнозу свідчать про доцільність впровадження стратегічних управлінських рішень у діяльність ФГ «Ядвіга». Оптимізація посівних площ і введення нових культур, зокрема білої гірчиці, сприятиме збільшенню прибутку та підвищенню рівня рентабельності. Завдяки розробленій моделі очікується підвищення доходу, ефективніше використання ресурсів, а також зростання загальних обсягів виробництва. Прогнозні показники підтверджують економічну ефективність стратегічного розвитку господарства, що забезпечить його сталий розвиток у майбутньому.

ВИСНОВОК

Вивчення існуючих та розробка запропонованих напрямів стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств було основою для здійснення відповідних досліджень представленої кваліфікаційної роботи. В результаті яких сформовано висновки:

1. З огляду на наукові підходи до розробки довгострокового планування поліпшення діяльності аграрних підприємств зауважено на концептуальних особливостях стратегій. Розробка стратегічного плану розвитку аграрних підприємств має здійснюватися з урахуванням принципів адаптивності, гнучкості, системності, синергії, актуальності та розподілу ризиків, це означає впровадження комплексного інноваційного менеджменту в аграрне виробництво, що дозволяє швидше адаптуватися до нових викликів і змін, а також підвищувати активність підприємства відповідно до поточних ринкових умов. Відзначено, що управління процесами сільськогосподарського виробництва має ґрунтуватися на використанні інноваційно-інформаційних технологій задля досягнення підвищення якісних і кількісних показників аграрної продукції. Звернута увагу на необхідність вивчення передового сучасного досвіду ведення агробізнесу із використання комплексного способу стратегічного аналізу та планування стабілізаційних та антикризових заходів, як адаптивних мір ведення діяльності в умовах війни та повоєнного відновлення аграрної сфери.

2. Визначено основні напрями трансформаційного розвитку агробізнесу, серед яких виділено виробничий потенціал, екологічні аспекти, підтримку малого агробізнесу з боку держави та міжнародних партнерів, а також мотиваційний менеджмент і маркетинг. Підкреслено важливість створення спеціалізованих проєктних команд, які об'єднують фахівців аграрної галузі та програмістів, здатних розробляти та впроваджувати стратегії протидії кризам і забезпечення сталого розвитку агробізнесу. Акцентовано на потребі відновлення сільськогосподарських територій, які зазнали руйнувань, активізації процесів децентралізації для підтримки

регіонального агробізнесу, а також зміцнення територіальних громад і національної продовольчої системи. Окрему увагу приділено дослідженню нових властивостей і характеристик глобальної продовольчої системи, а також вирішенню ключового завдання адаптації до кліматичних змін.

3. В результаті дослідження наявної організації та економіки фермерського господарства «Ядвіга» встановлено динамічний розвиток підприємства попри складнощі ведення аграрного бізнесу в умовах війну в країні. Спеціалізацією господарства є вирощування зернових та технічних культур. В результаті аналізу товарної продукції виробництва ФГ «Ядвіга» протягом 2019-2023 років, встановлено, що основний дохід господарство отримує від реалізації озимої пшениці та соняшника. В загальному обсязі отриманої виручки від реалізації сільськогосподарської продукції ФГ«Ядвіга», частка від реалізації озимої пшениці протягом 2019-2023 років складала від 34% до 55,2%, соняшника – від 30,2% до 33,9%.

Проведення планомірних та виважено-розрахункових управлінських рішень у веденні господарської діяльності дозволили керівництву ФГ«Ядвіга» навіть в складний час спричинених наслідками пандемії Covid - 19 та подалі воєнними діями росії проти України зберігати стабільність виробничих процесів у власному господарстві. Так за 2023 рік було отримано валового доходу на 51,7% більший у порівняні з 2019 роком. Виробництво валової продукції галузі рослинництва у 2023 році зросло на 33,7 % або на 4778,9 тис грн. порівняно з виробництвом 2019 року. У розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь господарства збільшення вирощеної продукції відбулось на 52,7 % або на 1219,9 тис грн.

4. На підставі аналітичного спостереження встановлено, що процес стратегічного управління господарством постійно удосконалюється, разом з тим існують проблеми щодо управління процесами логістики, збуту та виробництва сільськогосподарської продукції.

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 проведеного SWOT-аналізу підкреслюють необхідність розробки адаптивної захисної стратегії для забезпечення сталого зростання ФГ «Ядвіга». Визначено ключові напрями стратегічного розвитку фермерського господарства у контексті регіонального агробізнесу. Зокрема, запропоновано оптимізувати виробничу програму, розширити масштаби діяльності шляхом об'єднання з іншими малими та середніми агропідприємствами Монастирищенської міської територіальної громади для просування власної сільськогосподарської продукції на аграрному ринку, здійснити цифровізацію виробничих і маркетингових процесів та залучити донорську підтримку.

6. Рекомендовано консолідувати кооперативні зусилля в межах агровиробників Монастирищенської територіальної громади, щоб забезпечити синергію між усіма учасниками об'єднання для вирішення виробничих, маркетингових, логістичних питань. Така співпраця сприятиме розвитку аграрного виробництва, розширенню каналів збуту продукції та цифровізації основних бізнес-процесів. Особлива увага звернута на створення умов для технологічного оновлення агросектора через навчання спеціалістів у сфері точного землеробства, агромоделювання, управління GPS-даними, операторства агродронів та моніторингу цифрових систем.

Також запропоновано впровадження цифрового забезпечення для управління бізнес-процесами в межах мережевого об'єднання фермерів і агропідприємств. Для економічної діяльності рекомендовано програмне забезпечення BAS AGRO, Fractal, SAP Business; для підтримки виробництва й переробки агропродукції — Precision Agriculture, AgroGuard, CropCare, AgromaxEffect; для надання послуг — Agroapp та DELA; для маркетингу — FarmerScan, Prom.ua, Zemelka.ua, Zernotorg.ua. Додатково запропоновано цифровий оптимізатор FieldBi для ефективного управління мережею та

модуль AgroTop для віддаленого контролю агропроцесів, що підвищить продуктивність і конкурентоспроможність агровиробнцтва.

7. Запропоновано інтегрувати до сівозміни фермерського господарства перспективні нішеві культури, зокрема фіторемедіанти, які сприяють природному відновленню ґрунтів. Рекомендовано також використовувати сидерат — гірчицю білу, яка покращує якість ґрунту та збагачує його поживними речовинами. Крім того, пропонується запровадити фітотехнології та органічне виробництво сільськогосподарської продукції, що сприятиме екологізації регіону, покращенню здоров'я населення та збільшенню доходів підприємства через реалізацію органічної сільськогосподарської продукції, ціни на яку значно вищі у порівнянні із продукцією вирощеної за звичайної технології, використовувати адаптивні системи агровиробництва із врахуванням балансу культур, інтенсивних агротехнічних факторів.

Економічна ефективність включення гірчиці білої до сівозміни підтверджена економіко-математичним моделюванням, яке показало можливе зростання доходу на 1,461 млн грн (7,0 %), прибутку — на 15,9 %, та рентабельності — на 2,7 в.п. Оптимальна структура посівних площ передбачає розподіл таких культур: озима пшениця (287,9 га), кукурудза на зерно (36,1 га), озимий ячмінь (26,9 га), соняшник (145,1 га) та гірчиця біла (40 га). Загалом за оптимальних умов очікується зібрати 17823,9 центнерів урожаю.

8. Удосконалено стратегію розвитку ФГ «Ядвіга» за рахунок оптимізації виробничої програми фермерського господарства, що сприятиме збільшенню обсягів товарної продукції на 7,0 % та валової продукції — на 6,1 %, що вплине на зростання рентабельності на 2,7 в.п., а прогнозований прибуток може досягти 4,929 млн грн.

Проведене дослідження підтвердило, що стратегічний розвиток фермерського господарства «Ядвіга» Черкаської області є важливим інструментом адаптації до сучасних викликів і забезпечення сталого зростання. Запропонована стратегія спрямована на інтеграцію інноваційних

технологій, цифровізацію бізнес-процесів та впровадження екологічних практик, що сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності та зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Підвищення економічної стійкості можливе завдяки оптимізації внутрішніх процесів, диверсифікації діяльності та посиленню кооперації з іншими агропідприємствами, що забезпечить ефективне використання ресурсів і розширення ринків збуту. Особлива увага приділяється відновленню та збереженню природних ресурсів, застосуванню інноваційних рішень у виробництві та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, результати дослідження свідчать про значний потенціал ФГ «Ядвіга» для подальшого розвитку, що базується на збалансованому підході до економічних, екологічних і соціальних аспектів. Запропонована стратегія стане основою для досягнення довгострокових цілей господарства та забезпечення його стабільної діяльності в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. Київ: КНЕУ, 2018. 360 с.

2. Анікіна І.В., Барановський М.І. Стратегічне управління аграрними підприємствами: виклики та перспективи. Економіка АПК. 2021. №12. С. 45-58.

3. Бондарчук А.М. Управління стратегічним розвитком агропромислового комплексу. Харків: Видавництво ХНАУ, 2020. 280 с.

4. Біловодська О.А., Кравченко П.С. Особливості стратегічного планування розвитку аграрного сектору. Актуальні проблеми економіки. 2020. №4. С. 33-41.

5. Бреус С., Дудник, О. Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України. Економіка та суспільство. 2023. №50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-68

6. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31–34.

7. Бубенцов О.О. Стратегічний менеджмент у агробізнесі. Львів: ЛНУ, 2017. 310 с.

8. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. №56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81

9. Василига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. №1. С. 121–125.

10. Губарева О.В. Управління аграрними підприємствами. Київ: «Центр навчальної літератури», 2022. 260 с.

11. Гудзь О.І., Паламарчук О.В. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. Економіка України. 2019. №7. С. 77-89.

12. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в

Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175–181. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.175

13. Дейнега В.В. Стратегічне управління в агропромисловому виробництві. Одеса: ОНУ, 2020. 294 с.

14. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. Інтелект XXI. 2018. № 3. С. 55–58.

15. Денисюк В.А., Лопатинський Ю.А. Стратегічні підходи до розвитку аграрних підприємств. Вісник аграрної науки. 2020. №9. С. 34-41.

16. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В, Артеменко Л.П. Стратегічне управління підприємством в умовах несприятливого зовнішнього середовища. Економічна думка. 2018. № 23. С. 347–356.

17. Євдокимов О.С. Інноваційні стратегії для аграрних підприємств: нові виклики. Агробізнес сьогодні. 2022. №2. С. 58-64.

18. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. № 156, С.129-135. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23

19. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 8-13.

20. Жук П.М. Стратегічний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2021. 272 с.

21. Зайцева М.О. Управління розвитком аграрного підприємства. Київ: «Академія», 2020. 230 с.

22. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 204-209.

23. Захарченко В.І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр. Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк: Ноулідж. Донец. від-ня, 2014. 187 с.

24. Звіти про фінансово-господарську діяльність підприємства ФГ «Ядвіга» за 2019-2023 рр.

25. Іванов О.О. Аграрний менеджмент: теорія і практика. Вінниця, 2019. 340 с.

26. Іваненко В.П., Клименко О.Р. Роль логістики у стратегічному розвитку аграрних підприємств. Логістика: теорія і практика. 2021. №8. С. 45-52.

27. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.

28. Коваленко А.Ю., Романенко С.І. Стратегічне планування аграрного сектору: проблеми та перспективи. Економічний вісник. 2019. №10. С. 102-110.

29. Колесник Т.І. Інноваційні стратегії аграрних підприємств. Київ: КНЕУ, 2021. 315 с.

30. Кравець І. В. Управління аграрним виробництвом. Київ, 2020. 280 с.

31. Клочковський О.В., Гуцол Д.С Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2023. № 3(47) С. 47-56.

32. Корсунь В.М., Марченко Л.В. Адаптація аграрних підприємств до глобальних змін. Економіка та управління. 2020. №5. С. 59-67.

33. Кузьмін А.П., Синькова Н.С. Стратегічне управління ресурсами аграрних підприємств. Агросвіт. 2021. №11. С. 70-79.

34. Левченко І.Г. Стратегічний менеджмент у сільському господарстві. Харків: ХНАУ, 2019. 320 с.

35. Лишенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 1. С. 33 – 40.

36. Литвиненко І.А., Пашко В.В. Управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Аграрний бізнес. 2020. №3. С. 39-46.

37. Мазур В.П. Стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. Київ, 2020. 298 с.

38. Мартинюк М.О., Синиця В.В. Стратегія розвитку аграрного виробництва: виклики сучасності. Економіка та держава. 2021. №2. С. 14-23.

39. Мельничук О.В. Управління інноваціями в агробізнесі. Київ: Видавничий дім «Академкнига», 2022. 310 с.

40. Мельник О.В., Гончарук Т.І. Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств. Наукові записки. 2020. №6. С. 91-99.

41. Міщенко П.П., Литвиненко А.С. Стратегічне управління аграрним бізнесом. Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал.. 2019. №4. С. 83-92.

42. Міщенко В.А., Другова О.С., Домніна І.І. Формування стратегії розвитку підприємства з використанням інструментарію стратегічного контролінгу в сучасних господарських умовах. Економічні студії. 2020. № 1 (27). С. 119-125.

43. Микитюк О.Г., Петров В.М. Стратегії розвитку аграрного виробництва у світлі новітніх тенденцій. Сільське господарство та економіка. 2020. №7. С. 66-73.

44. Мороз О.М. Стратегічне управління аграрним бізнесом. Львів: ЛНУ, 2019. 265 с.

45. Національна економічна стратегія 2030. URL: https://nes2030.org.ua/#rec246061582.

46. Нікітіна В.О. Стратегічне планування аграрного виробництва в умовах глобалізації. Вісник економіки. 2022. №1. С. 25-32.

47. Павленко О.В. Стратегічне планування в аграрному секторі. Київ: КНЕУ, 2019. 285 с.

48. Паламарчук О.І. Аграрна економіка: теорія і практика. Вінниця, 2021. 342 с.

49. Панчук А.Г., Пономаренко І.В. Стратегічний розвиток агропромислового комплексу. АПК України. 2019. №11. С. 42-51.

50. Переяславець М.В., Соколенко Н.І. Оптимізація стратегії розвитку аграрного підприємства. Економічний простір. 2021. №10. С. 55-63.

51. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. Випуск № 3. С. 159–164.

52. Петренко С.І., Богданов О.В. Стратегічне управління аграрними підприємствами в умовах ринку. Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 101-109.

53. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. Економіка та суспільство. 2023. №57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128

54. Сидоренко П.О., Левченко О.М. Вдосконалення стратегії розвитку аграрного бізнесу. Інноваційна економіка. 2021. №9. С. 90-98.

55. Семенча І. Є. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуанням умов воєнної економіки України. Економічний простір. 2022. № 181. С. 143-150

56. Старостенко І.А. Розробка стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. URL: http://repository.hneu.edu.ua

57. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року.URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text.

58. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. №25. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66

59. Ткаченко В.А. Управління стратегією агробізнесу. Київ: «Центр навчальної літератури», 2021. 290 с.

60. Ткаченко В.А., Корнєєв П.С. Стратегічні підходи до розвитку аграрного підприємництва. Сільське господарство України. 2022. №4. С. 28-35.

61. Харченко Ю.А. Напрями формування стратегії розвитку

підприємства в умовах конкурентного середовища. Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. пр. К. : НАУ, 2022. Вип. 2 (88). С. 172-178. URL: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-10

62. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 24. С. 161–165.

63. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник ХДУ. 2023. №49. С. 36 – 43.

64. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. №16(32). URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10

65. Яценко В. П. Стратегічний менеджмент. Одеса: ОНУ, 2021. 278 с.

66. Boehlje M., Roucan-Kane M., Bröring S. Future agribusiness challenges: Strategic uncertainty, innovation, and structural change. International Food and Agribusiness Management Review. 2016. Vol 14, No 5. Pp. 53-82.

67. Bornhofen P., Hatirli S., Ozkan B. Decision support system for strategic management in agricultural enterprises. Agricultural Economics – Czech. 2020. Vol 66, No 1. Pp. 23-31.

68. Hrosul V., Kruhlova O., Mkrtchyan T., Zubkov S., & Timchenko O. Enterprise integration and formation of cluster structures in the field of food sector. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 2021. vol. 7(2), pp. 119–140. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.07

69. Kononenko L., Atamas O., Nazarova H., Selishcheva E., Kononenko S. Optimization of small agricultural producer’s taxation by creating innovative-integrated structures. Scientific Horizons. 2022. vol. 25(6), pp.100–110. URL: https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-25-6-2022/optimizatsiya-opodatkuvannya-dribnotovarnogo-silskogospodarskogo-virobnika-shlyakhom-stvorennya-innovatsiyno-integrovanikh-struktur

70. Pylypenko H., PylypenkoYu., Prokhorova V., Mnykh O. &DubieiYu.

Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 6. 2021. Pp. 142-148. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-6/170.

71. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. 1980. 416 p.

72. Strategic management for small and medium agribusiness enterprises. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). 2021. 148 p.