

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри д.е.н., професор
_____ Тетяна ШАБАТУРА
«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
Освітньої програми «Економіка»
за спеціальністю 051 «Економіка»

ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА МЕХАНІЗМУ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

Науковий керівник: к.е.н., доцент
_____ Тетяна ШАБАТУРА

Рецензент:
_____ Віктор ЗАМЛИНСЬКИЙ

Виконав здобувач денної форми навчання
Ігор ПІТЬ

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить
результати власних досліджень. Використання
ідей і текстів інших авторів має посилання
на відповідне джерело.*

_____ **Ігор ПІТЬ**

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет/інститут економіки та управління

Кафедра економічної теорії і економіки підприємства

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Тетяна ШАБАТУРА

« » 202

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Ігорю ПТЬ

(Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Обґрунтування ефективного стратегічного плану розвитку аграрних підприємств та механізму його реалізації»

науковий керівник роботи: д.е.н., проф. Тетяна ШАБАТУРА

(науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету
від «15» лютого 2024 року № 46.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 15 лютого 2024 р.

3. Об'єкт дослідження: є процес розробки стратегічного плану розвитку аграрних підприємств та механізму його реалізації.

4. Суб'єкт дослідження: аграрні підприємства України, зокрема ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області.

5. Предмет дослідження: є теоретико-методичні та практичні аспекти розробки стратегічного плану розвитку аграрних підприємств та механізму його реалізації.

6. Перелік завдань, які потрібно розробити:

Теоретико-методичний розділ: дослідити теоретичні основи розробки стратегічного плану розвитку аграрних підприємств; дослідити особливості стратегічного управління розвитком аграрних підприємств; вивчити методичні підходи до проведення аналізу стратегії розвитку аграрних

підприємств; провести аналіз сучасного стану розвитку аграрних підприємств України; дослідити фактори впливу на вибір стратегічного управління розвитком аграрних підприємств; провести аналіз реалізації стратегії розвитку аграрних підприємств Одеської області в умовах нестабільності; розглянути доцільність використання логістичної стратегії управління запасами в аграрних підприємствах; надати пропозиції щодо організації використання відходів в стратегії розвитку аграрних підприємств; обґрунтувати ефективність стратегічного плану поводження з відходами в аграрних підприємствах.

Дослідницько-аналітичний розділ: провести аналіз сучасного стану розвитку аграрних підприємств України; дослідити фактори впливу на вибір стратегічного управління розвитком аграрних підприємств; провести аналіз реалізації стратегії розвитку аграрних підприємств Одеської області в умовах нестабільності.

Проектно-рекомендаційний розділ: розглянути доцільність використання логістичної стратегії управління запасами в аграрних підприємствах; надати пропозиції щодо організації використання відходів в стратегії розвитку аграрних підприємств; обґрунтувати ефективність стратегічного плану поводження з відходами в аграрних підприємствах.

7. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

До теоретико-методологічного розділу: таблиці, рисунки.

До дослідницько-аналітичного розділу: схеми, таблиці, діаграми.

До проектно-рекомендаційного розділу: схеми, таблиці.

8. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області. (Ф. № 50-с.-г.).

9. Апробація одержаних результатів: за результатами дослідження опубліковано 1 статтю в науковому журналі Економічний вісник Причорномор'я.

10. Дата видачі завдання: «08» лютого 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	Лютий 2023р.	виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	Лютий 2023р.	виконано
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	Лютий 2023р.	виконано
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	Лютий-березень 2023р.	виконано
5.	Вивчення матеріалів базового підприємства	Квітень 2022р.	виконано
6.	Написання другого (дослідницько-аналітичного) розділу роботи	Травень – липень 2023р.	виконано
7.	Написання третього (проектно-рекомендаційного) розділу роботи	Серпень-жовтень 2023р.	виконано
8.	Написання висновків, списку літератури	Листопад 2023р.	виконано
9.	Перевірка роботи науковим керівником	Листопад 2023р.	виконано
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	Листопад-грудень 2023р.	виконано
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	Січень 2024 р.	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	Лютий 2024р.	виконано
13.	Перевірка роботи на оригінальність	Лютий 2024р.	виконано
14.	Попередній захист на кафедрі	Лютий 2024р..	виконано
15.	Рецензування кваліфікаційної роботи	Лютий 2024р.	виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Лютий 2024р.	виконано

Здобувач ОС «магістр» _____
(підпис)

Керівник: _____
(підпис)

Ігор ПШЬ _____
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
Тетяна ШАБАТУРА _____
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Теоретичні основи розробки стратегічного плану розвитку аграрних підприємств	6
1.2. Особливості стратегічного управління розвитком аграрних підприємств	11
1.3. Методичні підходи до проведення аналізу стратегії розвитку аграрних підприємств	19
РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	32
2.1. Аналіз сучасного стану розвитку аграрних підприємств України	32
2.2. Дослідження факторів впливу на вибір стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах війни	43
2.3. Реалізація стратегії розвитку аграрних підприємств Одеської області в умовах нестабільності	51
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	62
3.1. Обґрунтування доцільності використання логістичної стратегії управління запасами в аграрних підприємствах	62
3.2. Організація використання відходів в стратегії розвитку аграрних підприємств	73
3.3. Обґрунтування ефективності стратегічного плану поводження з відходами в аграрних підприємствах	82
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	112

Вступ

Сучасні соціально-політичні та економічні умови господарювання ставлять перед аграрними підприємствами завдання щодо забезпечення їх безперервної діяльності функціонування та реалізації можливостей підвищення ефективності розвитку в довгостроковій перспективі.

Кожне підприємство, як суб'єкт ринку, має розробляти і реалізовувати власну стратегію, яка включає в себе запланований і продуманий напрям дій, а також можливість адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Потреба в стратегічному плануванні викликана самим процесом економічного розвитку підприємства і головною його метою – підвищенням ефективності виробництва.

Господарська самостійність аграрних підприємств вимагає від них розробки стратегічного плану розвитку, аналізу ринкових можливостей, визначення стратегічних небезпек і загроз та досягнення конкурентних переваг. Добре продумане стратегічне бачення, вміння реагувати на зміну ситуації і здатність втілювати в життя розроблену стратегію можуть забезпечити аграрним підприємствам досягнення поставлених стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти пов'язані з формуванням і реалізацією стратегій розвитку підприємств та її взаємозв'язок з чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища в господарюючих системах, а також елементами ефективного управління досліджувалися багатьма зарубіжними і вітчизняними вченими. Серед зарубіжних вчених слід відзначити таких, як: І. Асофф, В.О. Василенко, О.М. Галицький, А.П. Міщенко, О.П. Петренко, А.Дж. Стрікланд, Т.І. Ткаченко, А. Томпсон, Шабатура Т.С., Шевченко А.А. та інші науковці та практики. Проте постійні ризики підприємницької діяльності, генеровані військовою агресією та нестабільністю економіко-правового поля держави, лише посилюють необхідність проведення подальшого наукового дослідження в напрямку розробки та обґрунтування стратегічного плану розвитку аграрних

підприємств та забезпечення ефективності її реалізації.

Мета та завдання дослідження полягають в обґрунтуванні ефективного стратегічного плану розвитку аграрних підприємств та механізму його реалізації.

Для досягнення зазначеної мети поставлені наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи розробки стратегічного плану розвитку аграрних підприємств;
- дослідити особливості стратегічного управління розвитком аграрних підприємств;
- вивчити методичні підходи до проведення аналізу стратегії розвитку аграрних підприємств;
- провести аналіз сучасного стану розвитку аграрних підприємств України;
- дослідити фактори впливу на вибір стратегічного управління розвитком аграрних підприємств;
- провести аналіз реалізації стратегії розвитку аграрних підприємств Одеської області в умовах нестабільності;
- розглянути доцільність використання логістичної стратегії управління запасами в аграрних підприємствах;
- надати пропозиції щодо організації використання відходів в стратегії розвитку аграрних підприємств;
- обґрунтувати ефективність стратегічного плану поводження з відходами в аграрних підприємствах.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегічного плану розвитку аграрних підприємств та механізму його реалізації.

Суб'єктом дослідження є аграрні підприємства України, зокрема ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розробки стратегічного плану розвитку аграрних підприємств та механізму його реалізації.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети і рішення завдань відбувалися шляхом застосовування загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Використано діалектичний метод вивчення економічних явищ та процесів у їх взаємозв'язку і розвитку. З метою вирішення конкретних теоретичних та практичних завдань були використані такі методи: структурно-логічний аналіз (при побудові структури дослідження).

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні рекомендації з питань розробки стратегічного плану розвитку аграрних підприємств та механізму його реалізації; праці вітчизняних і зарубіжних науковців, матеріали конференцій, наукові статті, правові акти.

Наукова новизна одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні стратегічного плану розвитку аграрних підприємств шляхом впровадження:

- логістичної складової, що сприятиме збільшенню прибутку аграрних підприємств за рахунок ефективного управління запасами; задоволення потреб споживачів за рахунок раціонального рівня запасів; зниження загальних логістичних витрат завдяки оптимізації управління запасами аграрної продукції.

- біоенергетичної моделі для переробки органічних відходів, що: по-перше, підвищує результативність діяльності аграрних підприємств; по-друге, вносить значний вклад у створення енергетичної та екологічної безпеки держави.

Апробація одержаних результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційної роботи були опубліковано в науковому журналі Економічний вісник Причорномор'я.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, списку використаних джерел 85 найменування, містить 24 таблиць, 20 рисунок. Основний зміст дипломної роботи викладено на 112 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні основи розробки стратегічного плану розвитку аграрних підприємств

Незалежність аграрних виробників у сфері економіки вимагає від них виробництва унікальної стратегії розвитку, визначення можливостей та конкурентних переваг на ринку, а також аналізу стратегічних загроз і ризиків. Управління визначеним стратегічним баченням, здатність швидко реагувати на змінні обставини та впровадження розробленої стратегії «для того, щоб аграрні компанії досягли поставлених цілей і досягли успіху в майбутньому» [83] стають важливими факторами для успішного ведення аграрного бізнесу. Динаміка економічних умов накладає вимогу створення новаторських теоретичних концепцій для ефективного управління агрокомпаніями. Ці підходи повинні ураховувати нестабільність поточного середовища, вторгнення транснаціональних корпорацій на національні ринки, процеси глобалізації і розвиток різноманітності економічних секторів.

Для зрозуміння характеристик давайте розглянемо сутність термінів "розвиток бізнесу" та "стратегія". Виявлено, що всі визначення поняття "розвиток бізнесу" об'єднують два ключові аспекти: "постановка мети та заходи досягнення мети" [48]. Крім того, визначено, що в сучасному розумінні розвиток компанії розглядається з двох різних підходів: - з одного погляду, розвиток підприємства представляє собою необхідний об'єктивний перебіг, що відбувається автономно від впливу управлінського втручання;- з іншого ракурсу, еволюція бізнесу — це динамічний процес, спрямований на внесення трансформацій у сферу підприємницької діяльності.

Ми встановили, що на сьогоднішній день існує велика кількість різних визначень поняття "стратегія", кожне з яких розкриває нові аспекти сутності

цієї концепції або доповнює вже існуючі.

В п'ятдесятих роках XX століття термін "стратегія" виник як ключовий аспект управління, коли проблема адаптації до непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі набула великого значення.

При аналізі стратегії слід мати на увазі, що з одного боку, детермінована стратегія є чітко вивченою та розробленою, а з іншого боку, вона може бути стохастичною, формуючись під впливом випадкових факторів. Важливість кожного елементу варіативної стратегії залежить від рівня непередбачуваності в бізнес-середовищі. Таким чином, «стратегія - це поєднання запланованих заходів і швидких рішень щодо адаптації компанії до нових обставин або нових можливостей для отримання конкурентної переваги і новим загрозам для ослаблення конкурентних позицій» [84]. Як бізнес-концепція, стратегія може бути використана в усіх галузях підприємництва, абсолютно незалежно від масштабу та фінансових параметрів (рис. 1.1).

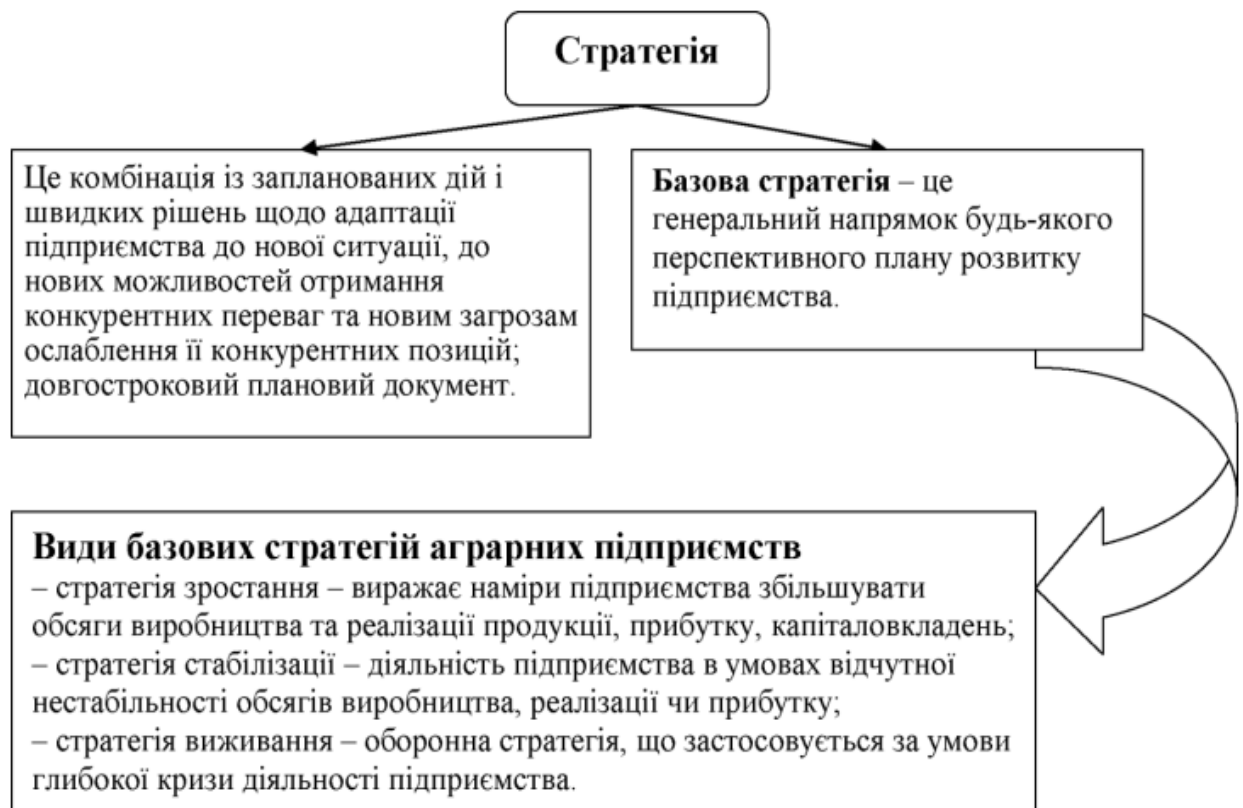


Рис. 1.1 – Види стратегій розвитку аграрних підприємств [52]

Підсумовуючи висловлення вчених, які досліджують суть та етапи розробки стратегій, ми визначили ключові підходи до концептуалізації

стратегічних процесів, які можна зобразити на подальшому зображенні (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «стратегія» [48]

Вивчаючи різні підходи до визначення сутності стратегії, неможливо визначити їхню ієрархію, оскільки разом вони сприяють уточненню цього поняття. Треба відзначити важливість відокремлення концепції стратегії як плану від інших аспектів. Однак основним аспектом є те, що стратегія виступає як план, де «менеджмент компанії може вибирати напрямок бізнесу і спосіб досягнення цілей» [66]. У реальній практиці багато чинників, як від зовнішніх компаній, так і внутрішніх, управління контролює з великими труднощами. Крім того, навіть при втіленні найкращого можливого плану завжди з'являються непередбачені обставини, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню поставлених цілей. Отже, справжня стратегія залишається практично непередбачуваною послідовністю дій, яка визначається необхідністю.

У той самий час важливо відзначити, що багато науковців, що досліджують аспекти стратегічного планування, розглядають його як унікальний процес. Проте не існує єдиного стандартного підходу до його визначення. Згідно з аналізом літературних джерел, в цілому, процес розробки стратегії формується через послідовність кількох етапів.

У сучасних умовах формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств вимагає уважного врахування характеристик, що є характерними для аграрної галузі. Серед таких особливостей варто враховувати сезонність виробництва, неповноту виробничих процесів у сільському господарстві, вчасне отримання тваринницької продукції, підвищений ризик виробництва на аграрних підприємствах та фактори, такі як «нерівномірність надходження доходів і необхідність кредитування під поточні витрати; повільна оборотність капіталу» [43].

У той же час, кожен дослідник вказав на різноманітність етапів, описуючи їх від 4 (починаючи з аналізу зовнішнього середовища та напрямку планування розвитку через стратегічне планування до реалізації стратегії) до 8 (передбачаючи визначення потреб "Ключових учасників", оцінку основних можливостей організації, установку політики "Проект визначення", впровадження продукту компанії на ринку та відповідній галузі, визначення стратегічного спрямування основного фокусу, аналізу можливих стратегій, налаштування діяльності, розроблення стратегічних програм, контролю над виконанням стратегічного планування та оцінки результатів його реалізації) під час процесу розробки стратегії.

Стандартний формат зазвичай залишається незмінним. На наш погляд, стратегія у загальному розумінні представляє собою живий комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів: визначення місії та цілей - аналіз робочого оточення - розробка стратегії - впровадження та перегляд процесу стратегічної реалізації (рис. 1.3).

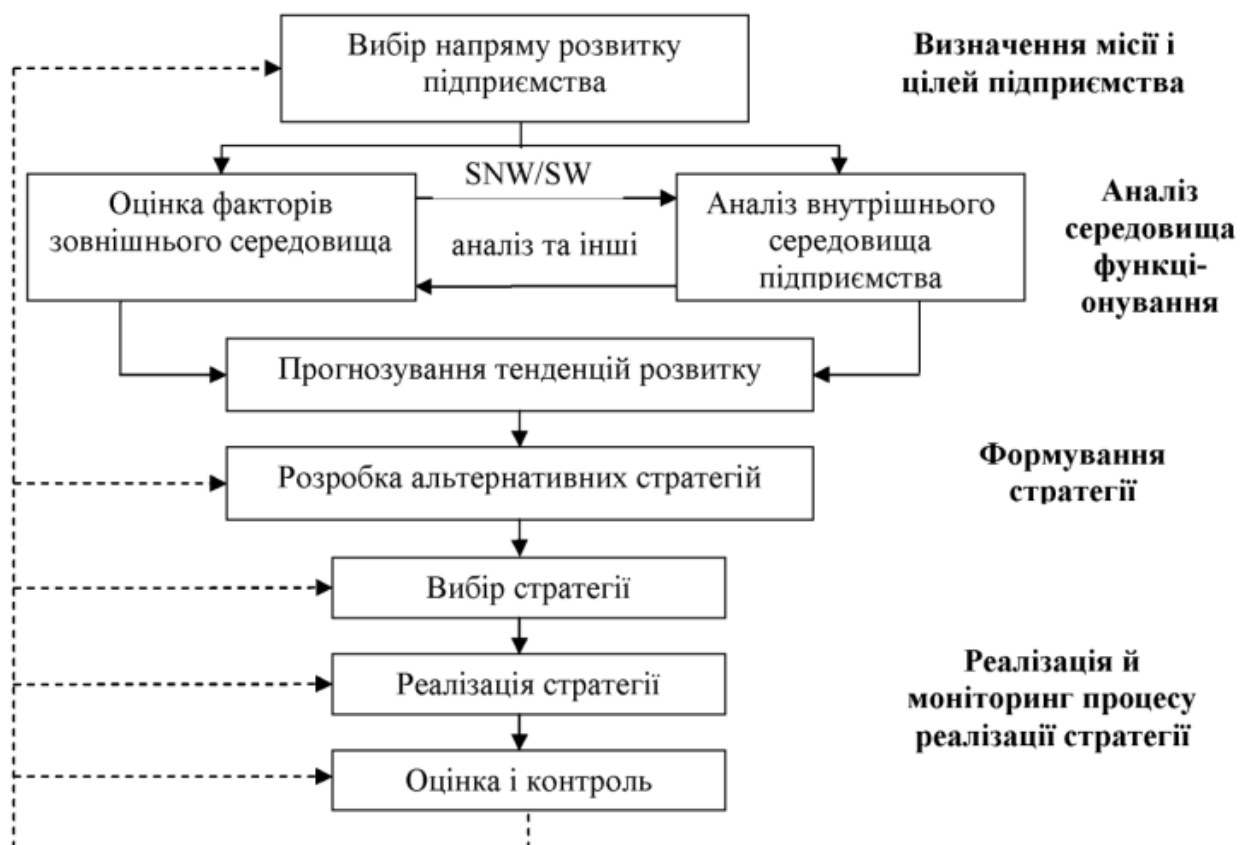


Рис. 1.3 – Основні стадії процесу розробки стратегічного плану розвитку аграрних підприємств [48]

Вказані процеси: «...логічно впливають (або слідує) один з іншого. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші та на всю їх сукупність» [18].

При формуванні стратегії розвитку аграрних підприємств слід враховувати унікальні особливості, які є характерними для сільськогосподарського сектору: сезонні коливання, незавершеність виробничих процесів у сільському господарстві, циклічність виробництва тваринницької продукції, підвищений ризик у галузі сільськогосподарського виробництва, різниця в доходах і витратах, необхідність залучення позик для поточних витрат та повільна оборотність капіталу [43].

У контексті зростаючої невизначеності в зовнішньому оточенні існуючі стратегії стають застарілими вже тоді, коли їх впроваджують та приймають. Тому надзвичайно важливо, щоб коригування стратегічного курсу не були випадковими, але ретельно планувалися, з метою уникнення зайвих

витрат на вдосконалення стратегічного напрямку.

Стратегія має сприяти сталому економічному розвитку, зміцненню сільськогосподарського підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності в сфері виробництва. При цьому терміни "зростання" і "розвиток", хоч і взаємопов'язані, можуть мати відмінний зміст у багатьох аспектах. У контексті виробництва, аналогічно природному середовищу, підприємство може розвиватися не лише разом із збільшенням його обсягів, але й при постійному рівні діяльності, тобто зростання в ньому не обов'язково тормозить розвиток.

Розвиток передбачає головним чином зростання масштабів компанії та розширення сфер виробництва (включаючи виробництво, оборот, чисельність працівників і т.д.). На думку деяких економістів: «Не кожне економічне зростання може бути позитивним. Є приклади, коли вливання ресурсів з країн, що розвиваються призвело лише до тимчасового зростання (без якісних змін)» [64]. Стабільні передумови є об'єктивною основою для досягнення ефективного економічного зростання і становлять необхідний елемент довгострокової стратегії соціально-економічного розвитку.

Розвиток полягає в суттєвій трансформації економічної системи та підвищенні ефективності її функціонування шляхом вдосконалення технічного обладнання і технологій, оптимізації організації роботи всіх відділів і поліпшення якості виробленої компанією продукції.

1.2. Особливості стратегічного управління розвитком аграрних підприємств

Визначення та опис основних аспектів стратегічного управління представляють собою об'єкт вивчення вченими, які демонструють різноманітні підходи до розгляду стратегій, спрямованих на підвищення ефективності в системі стратегічного управління організації.

Оскільки кожна компанія має свою унікальну специфіку, важко

впроваджувати єдину стратегію та застосовувати універсальний підхід до стратегічного управління для всіх підприємств [31]. Таким чином, процес формування стратегії для кожного суб'єкта визначається і призначається відповідно до ринкової обстановки, потенційних перспектив розвитку, дій конкуруючих компаній, загальних принципів продуктового розвитку, які лишаються незмінними, незалежно від характеристик компанії, її послуг, економічного стану, культурних особливостей, традицій і інших факторів. План досягнення, підтримання та зміцнення конкурентоспроможної позиції визначається різними термінами, такими як «Конкурентна стратегія», «стратегія конкурентної боротьби», «стратегія конкуренції» і «бізнес-стратегія».

Характеризуючи поняття "конкурентна стратегія", можна виявити сутність та вагомість стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Існує значна різноманітність визначень стратегічного управління, представлених у дослідженнях різних вчених (табл. 1.1).

Підсумовуючи наведені визначення, можна висунути висновок, що стратегічне управління представляє собою процес формулювання та досягнення цілей через постійне узгодження потреб та можливостей компанії з динамікою навколишнього середовища. На кожному рівні організації базується на конкурентних перевагах і закріпленій ефективній стратегічній позиції, що гарантує витривалість організації у змінних умовах, як вказано в дослідженні [24].

Довгостроковий успіх, висока ступінь розвитку та конкурентоздатність окремого підприємства в багатьох відношеннях обумовлені рівнем стратегічної політики. Здатність до прогнозування і ухвалення довгострокових рішень є фундаментом для подальших стратегій та дій. «Ухвалення стратегічних рішень характеризується такими заходами, як інновації, орієнтація до довгострокових цілей організації, можливостей і потреб в певних знаннях» [51].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегічне управління»

Дослідники	Сутність поняття «стратегічне управління»
І. Ансофф	діяльність, пов'язана зі встановленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією і оточенням, що дозволяють їй досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог
В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко	динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією
А.П. Міщенко	процес, спрямований на створення конкурентних переваг фірми та забезпечення ефективної стратегічної позиції, які забезпечать майбутню життєздатність організації в умовах, що змінюються
А.Томпсон, А.Дж. Стрікланд З.Є. Шершньова	процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій багатоплановий, формально - поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей

Для того щоб вичерпно визначити сутність стратегічного менеджменту, важливо здійснити порівняння з оперативним менеджментом. Необхідно розглянути ключові характеристики обох видів управління (табл. 1.2).

Отже, аграрні компанії країни мають використовувати ефективні стратегічні інструменти для створення науково обґрунтованих стратегій. З метою підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках, враховуючи їхню специфіку та фактори, які надають конкурентні переваги агропідприємствам, важливо обдуманно вибирати механізми формування цих стратегій.

Структура управління стратегією підприємства формується через взаємодію різноманітних чинників, що включають в себе: «галузева

належність; розміри організації; тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації; характерні риси виробничого потенціалу; наявність або відсутність науково-технічного потенціалу; рівень управління та кваліфікації персоналу тощо» [16].

Таблиця 1.2

Порівняння видів управління стратегічним розвитком аграрних підприємств

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління
Місія	Створення конкурентних переваг для забезпечення довгострокової діяльності підприємства	Виробництво товарів та отримання доходу
Завдання	Спостереження за змінами у зовнішньому середовищі, адаптація і пошук конкурентних можливостей	Пошук раціональних шляхів використання ресурсів для отримання максимального прибутку
Час	Довгострокова перспектива	Короткострокова перспектива
Ефективність	Показник стратегічного успіху на ринку (зростання або падіння долі ринку)	Показники прибутковості та рентабельності підприємства

Стратегічне управління здійснює значний обсяг функцій, пов'язаних із стратегічним аналізом, втіленням, формулюванням і відстеженням бізнес-стратегій.

Перш, ніж ми сформулюємо їх, важливо детально вивчити динаміку ринку та підлаштувати стратегії підприємства під його унікальні вимоги. Основні виклики, які стоять перед нами: «...організаційна і фінансова підтримка компанії для виходу на нові ринки сільськогосподарської продукції; реалізація інноваційних проектів; забезпечити ефективну співпрацю науки, освіти і виробництва в розвитку інновацій; розробка системи соціальної і екологічної відповідальності за якість продукції та ін.» [30].

Ефективне впровадження стратегічного управління в компанії стає досяжним, коли організація демонструє стратегічну націленість. Наприклад, працівники, обдаровані стратегічним мисленням, впроваджують стратегічне планування, що дозволяє створити та використовувати інтегровану систему, враховуючи стратегічні цілі, у поєднанні з поточною діяльністю. Перевагами таких стратегічно націлених організацій є: зменшення негативних впливів, що супроводжують зміни; можливість поліпшення управління стає реалізованою, коли введена система стратегічних планів, яка дозволяє порівнювати отримані результати із визначеними цілями, вираженими у формі планованих завдань. Також встановлюється система стимулів для сприяння розвитку гнучкості та адаптивності організації та її різних функцій в контексті змін; забезпечення активності у процесі змін шляхом прискорення конкретних ініціатив з впровадження стратегічних планів, ґрунтованих на ефективній системі регулювання, контролю та аналізу; створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, готових адаптуватися до змін і сприяючих досягненню майбутніх цілей, відкриває можливість розробити унікальну послідовність заходів для втілення концепції та створити систему стратегічного управління, що використовує вказані переваги.

Враховуючи поточні загальні принципи фінансового управління, економічного механізму та організаційно-фінансового управління підприємством, стратегічний конкурентний механізм управління визначається такими основними принципами як «принцип перспективності, пріоритети, реалізація, поетапність і складність» [32].

Впровадження стратегічного управління набуває ефективності завдяки дотриманню послідовності кроків, які включають у себе розробку місії компанії, визначення організаційних цілей, проведення зовнішньої екологічної оцінки та аналізу, виявлення сильних і слабких сторін, аналіз стратегічних варіантів, вибір оптимальної стратегії, реалізацію та оцінку її ефективності.

Визначення завдань та цілей є ключовим та найсуттєвішим етапом, що визначає подальший напрямок та розвиток.

Позиціонування компанії та її принципи, які визначає місія, відіграють ключову роль у формулюванні цілей і стратегій на всіх рівнях організації. Стратегічні цілі, у свою чергу, визначають шляхи розвитку компанії, створюють мотивацію для персоналу та забезпечують ефективний контроль над виконанням планів.

Другим етапом у стратегічному управлінні розвитком аграрних підприємств є визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стан організації. Сучасна нестабільність у сільськогосподарському секторі створює ряд соціально-економічних, технологічних і екологічних викликів для підприємств.

В аналізі зовнішнього середовища в умовах невизначеності важливо укріплювати межі, в межах яких функціонують аграрні підприємства, «виявити потенційно сприятливі ситуації і загрози, виявити сильні і слабкі сторони конкурентів, їх напрямки розвитку» [81]. Ретельний розгляд внутрішнього середовища виводить на поверхню перспективи, сильні та слабкі аспекти, а також потенціал, який підприємства можуть використовувати для реалізації своїх цілей.

Визначення поточного типу бізнесу, яким ви займаєтеся на даний момент, і, відповідно, визначення ваших перспектив на майбутнє, є третім кроком у стратегічному управлінні розвитком. Успіх розвитку компанії визначається пропорціями ключових факторів виробництва та ефективності. При аналізі характеру розвитку аграрних підприємств розглядається стан та розмір сільськогосподарських угідь, кількість робочої сили та обсяги основних фондів.

Прогрес економіки країни визначається інноваційними зусиллями конкретного підприємства, що означає «перенесення акценту на використання принципово нових технологій, прогресивних організаційних і управлінських рішень» [30]. Таким чином, спішний довгостроковий розвиток сільськогосподарських підприємств та, відповідно, всієї нації, залежить від обраного типу інноваційного напрямку. Компанія має стратегічно

позиціонувати себе, визволяючись від непродуктивних операцій, виходячи на перспективні ринки, відмовляючись від застарілих технологій і адаптуючи обсяги виробництва до актуального попиту та інших важливих аспектів.

Розробка стратегічного портфеля альтернатив та обрання шляху розвитку бізнесу дозволяють визначити курс дій на ринку, враховуючи умови зовнішнього середовища та можливий характер змін. Оцінка конкурентоспроможності та стратегічних конкурентних переваг підприємств, визначення ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей, та їх оптимального використання є важливими етапами. Створення стратегії компанії базується на виборі основної стратегії та аналізі фінансового стану організації, виробничих можливостей, персоналу, корпоративної культури, іміджу, конкурентних переваг, внутрішнього потенціалу та обраному напрямку розвитку. Поведінкові сценарії формуються шляхом аналізу зовнішнього потенціалу компаній, відповідаючи на модель атаки з високим потенціалом та низьким рівнем захисту. Вибір між захисною та наступальною стратегією визначає вибір однієї з трьох основних стратегій, представлених М. Портером (таблиця 1.3).

Впровадження стратегічного напрямку управління визначається як ключовий етап, оскільки при успішному втіленні цієї стратегії компанія досягає своїх метоцілей. Одним із ефективних методів впровадження стратегії є «розробка стратегічного плану для моделювання конкурентоспроможності компаній, який представляє собою серію конкретних заходів щодо реалізації стратегії, розробленої для забезпечення конкурентоспроможності» [16].

Цей метод включає в себе низку тактичних завдань, спрямованих на впровадження стратегії, визначає завдання та функції виконавців стратегії. Реалізація стратегічного плану перевіряється через стратегічний контроль, спрямований на оцінку відповідності поточних умов внутрішнього та зовнішнього середовища компанії стратегічним цілям. У випадку потреби сама стратегія модифікується, і приймаються заходи для її успішного втілення.

Таблиця 1.3

Характерні риси конкурентних стратегій розвитку підприємства

Тип конкурентної стратегії	Характерні риси
Стратегія лідерства за низькими витратами	Отримання конкурентних переваг за допомогою оптимізації витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці,
Стратегія диференціації	Отримання конкурентних переваг за допомогою використання унікальності деяких елементів товарів, які мають цінність для споживачів
Стратегія фокусування	Орієнтована на конкретну послугу або сегмент ринку. Реалізується шляхом зниження витрат або на основі диференціації

Ключовими чинниками, що визначають успішність стратегії, є впевненість виконавців у своїх можливостях, готовність компанії до адаптації до змін та відповідність стратегії вимогам зовнішнього середовища.

Труднощі, пов'язані із втіленням стратегії, включають в себе невідповідність її структурі організації, високий ризик, відсутність досвіду у конкретних питаннях, неповноту інформаційних систем та операційних процедур і таке інше.

На функціонування та управління аграрними підприємствами впливає велика кількість чинників, що впливають з особливостей сільського господарства, таких як: залежність підприємства від природних та кліматичних умов, потреба у залученні сезонних працівників та управління їх діяльністю, проміжок часу між інвестиційним циклом та отриманням прибутку, паралельний розвиток кількох виробництв, що відрізняються за технологією та організацією, але взаємодіють результатами, використання виробленої продукції в подальших виробничих процесах, різні умови зберігання та реалізації продукції, використання землі як ключового виробничого ресурсу, низька рентабельність сільськогосподарської діяльності, залежність від світових цін на сировину та продукцію.

Ключові аспекти стратегічного розвитку аграрного сектору включають:

створення системи управління, підґрунтованої на наукових дослідженнях, яка враховує природні, кліматичні та економічні умови, а також передбачає майбутні тенденції; створення матеріально-технічної бази, адаптованої до розміру та структури виробництва; оптимізацію інформаційної системи та впровадження передових технологій для ефективного планування, обліку, звітності та оперативного управління на основі сучасних комп'ютерних технологій; прийняття виробничих технологій, спрямованих на раціональне використання енергії та ресурсів; та максимальне використання потенціалу сільськогосподарської науки.

1.3. Методичні підходи до проведення аналізу стратегії розвитку аграрних підприємств

Стратегічний аналіз виступає необхідним інструментом у формуванні стратегії аграрної компанії, зокрема, він спрямований на оцінку операційного середовища виробника, проведення дослідження ринкових тенденцій, визначення потенціалу бізнес-одиниці, ретельний аналіз стратегічних альтернатив, оцінку результативності обраної стратегії та багато інших важливих аспектів.

Перший етап аналізу складається з діагностики як зовнішнього, так і внутрішнього оточення. Зовнішнє середовище описує сукупність умов і факторів у сфері комерції, фінансів, економіки, соціокультури, політики, права, природи та інших аспектів, які формуються та діють незалежно від бізнес-одиниці, але можуть впливати або мати потенційний вплив на її функціонування і розвиток. Управлінням цього середовища підприємство не керує. В структурі зовнішнього середовища можна виділити компоненти макро- та мезосередовища з урахуванням деякої умовності.

Макросередовище, як правило, впливає на господарську діяльність лише опосередковано, проте створює умови, що визначають загальний напрямок економічного розвитку та, отже, ключові стратегічні орієнтири для росту

виробника сільськогосподарської продукції. Елементами макросередовища є економічні, природні, технологічні, політико-правові, соціально-демографічні, культурні та інші чинники, які визначають його основні складові.

Необхідно здійснити аналіз кожного з елементів, враховуючи окремі складові з урахуванням їх поточного стану, прогностичних тенденцій та впливу на економічну діяльність підприємства. Послідовне вивчення цих аспектів та їхніх факторів допоможе сформулювати оптимальну стратегію для організації.

Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління підкреслюють необхідність переосмислення більшості традиційних інструментів стратегічного аналізу, роблячи їх застосування обов'язковим. Відзначено відсутність акценту в підручниках, навчальних посібниках та публікаціях на доцільності використання конкретних аналітичних інструментів. У зв'язку з цим, на практиці застосування будь-якого стандартного інструмента стратегічного аналізу може призвести до надмірної інформації, що потенційно завдасть шкоди на етапі вибору стратегії.

Ефективне використання аналітичних інструментів зазвичай дозволяє інтегрувати результати аналізу з попереднього етапу дослідження у поточний або використовувати вихідні дані одного інструменту як основу для іншого. Послідовне використання всіх інструментів для кожної конкретної організації в будь-якій сфері може бути визнане як «порушення принципів ефективності та раціональності наукових досліджень» [26]. Крім того, під час аналізу рекомендується утримуватися від використання інструментів, оснований на даних, надійність яких може бути піддана сумнівам, зокрема, у відношенні до ринкових характеристик та галузевої статистики.

Давайте розглянемо певний випадок вивчення підприємства у сфері сільського господарства. Визначимо, які інструменти стратегічного аналізу буде доцільно використовувати в цьому конкретному випадку, які слід адаптувати для врахування особливостей галузі та які можна вважати неефективними у процесі проведення дослідження.

Дерево цілей організації вирізняється серед невеликої кількості інструментів, орієнтованих на деталізацію цілей в прямому порядку, відповідно до концепції «відповідає аналізу як загальнонауковому методу» [38]. Застосування цього інструменту у зворотному порядку дозволяє додатково оцінити узгодженість цілей, оскільки цей підхід в суті відображає синтез як загальнонауковий метод. Найбільш значущим аспектом є універсальність цього інструменту, який не вимагає адаптації до конкретних галузей.

Інструмент визначення життєвого циклу продукту використовується для аналізу характеристик чотирьох основних етапів організаційного циклу продукту: розробки (НДДКР), виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування. Мета його використання полягає в виявленні конкурентних переваг або недоліків. Після цього проводиться аналіз останніх етапів, включаючи матриці слабких і сильних сторін тощо.

При застосуванні цього інструменту для оцінки агропродукції менеджер може стикнутися з відсутністю належних досліджень і розробок, а також простою моделлю продажів і обслуговування. Така модель може виявитися стандартною та не представляти собою джерела конкурентних переваг чи недоліків. Хоча виробничий етап може мати вплив на конкурентоспроможність, подальший інструмент надає більш детальний аналіз цього аспекту, зокрема стосовно рівня виробничих витрат.

Життєвий цикл технології – це «той інструмент стратегічного аналізу, який найбільше може допомогти компаніям в обраному секторі оцінити ефективність виробництва по відношенню до витрат» [38]. Досягнення вищого рівня технологічної ефективності та впровадження новітніх технологій у сільському господарстві відкриває можливості для зменшення витрат і усунення системних обмежень. У сфері технологій наразі існує обмеження внесення змін у дизайн продуктів.

Категорія життєвого циклу організації відрізняється від більшості гнучких компаній, оскільки вона не лише визначається поведінкою організації

у відношенні до ділового середовища на різних етапах, але й ґрунтується на біологічних і ботанічних характеристиках продукту. Традиційні фази життєвого циклу в аграрному виробництві з культурними рослинами зазнають значних змін або навіть можуть втрачати свою релевантність. Єдиний ключовий фактор, який має враховуватися менеджером при формуванні стратегічного планування - «це взаємозв'язок між прогнозованими характеристиками ринку і продуктивністю тваринництва на різних етапах життя» [85]. На практиці це може виявитися в попередньо запланованому вивченні нових ринків або у розширенні старих одночасно з поетапним підвищенням врожайності сільськогосподарських культур.

Модель «Бізнес-процеси - Функції - Ресурси» враховує наявність ресурсів, доступних для виконання функцій в рамках конкретного економічного процесу. У порівнянні з актуальним станом підприємства та конкурентів, а також зі станом галузі загалом, ця модель надає значення ресурсам, що аналізуються, визначаючи їхню суттєвість у вигляді сильних чи слабких сторін. Даний інструмент є універсальним для підприємств у будь-якій галузі, його продукти представляють собою «список внутрішніх сильних і слабких сторін, що робить його ефективним додатком, яке має передувати матриці сильних і слабких сторін» [38].

Виявлення СГЦ виокремлює засоби для визначення організаційних центрів, які наразі або мають потенціал стати джерелами стратегічних переваг або слабкостей. Цей підхід сприяє застосуванню заходів захисту та удосконаленню процесів з метою трансформації слабких сторін у сильні пункти. У сільському господарстві, орієнтованому на виробництво, розділення на окремі СХК є складною задачею через присутність різноманітних допоміжних функціональних зон, спрямованих на підтримку центрального управління. Вони були виникли для підтримки вирощування конкретної культури. Модель Портера "прибутковість - ринкова частка" є в основному теоретичним інструментом, який узагальнює ідею про те, як відношення прибутковості компанії до ринкової частки визначається критичними

ризиками. Ця модель несе корисність не лише в даному випадку, оскільки:

- реальний ступінь ризику неможливо чітко визначити або навіть наблизити до фактичного рівня;
- висновки щодо сучасного рівня ризику базуються на суб'єктивних оцінках.

Встановлення ринкової частки галузі стає проблемою через «неможливість визначити структуру експорту та внутрішнього споживання, оскільки в останні роки експортери були в основному разовими» [12]. Ускладнення визначення конкурентів виникає внаслідок значного відсотка компаній, які здійснюють продажі через складські оператори, а не напряду споживачам чи оптовикам і роздрібним торговцям; що призводить до абсолютної переваги на ринку недиференційованої продукції.

Отримання сумнівної точності висновків цієї моделі є непропорційно високими витратами, оскільки насправді ці висновки ймовірно не матимуть істотного впливу на процес аналізу та вибір стратегії.

Крива навчання представляє собою загальний теоретичний метод, який відображає взаємозв'язок між ефективністю бізнесу та збільшенням накопиченого досвіду з плином часу. Однак, схоже на попередній інструмент, її вплив на результати аналізу є неважливим.

Життєвий цикл сектора є важливим інструментом у стратегічному аналізі компаній, особливо в галузях, які перебувають у стані динамічного розвитку, з відносно коротким ітераційним циклом. Пропускання етапу життєвого циклу галузі може свідчити про нестратегічний підхід у роботі менеджера. Проте, в даному секторі помилки в оцінці стадії життєвого циклу можуть мати невеликий вплив на вибір стратегії та відповідні заходи, оскільки ітераційний цикл в цьому секторі є тривалим.

Оцінка "силового поля" включає аналіз факторів, які сприяють або гальмують існуючу або заплановану інтеграцію процесу у компанії. Цей інструмент дозволяє не лише уявити впливові чинники на конкретні процеси, а й не надає конкретних аналітичних результатів. У більшості випадків силові

поля оцінюють абстрактні та суб'єктивні аспекти впливу. Наприклад, одним з факторів, який стримує інтеграцію інноваційних технологій у виробництво, може бути неприйняття співробітниками нових процесів.

Тому, здебільшого, вихідні дані щодо аналізу «силового поля» рідко можна виміряти, і це не є головною метою. В сільському господарстві проведення такого аналізу майже непотрібне, оскільки в господарстві з мінімальним впливом людського фактора на внутрішнє середовище стає фактично неможливим визначити всі рушійні та обмежуючі сили. Проте його застосування варто розглядати як інструмент для оцінки загроз і можливостей, як доповнення до відповідних секцій матриці SWOT, а також для аналізу впливу контактних цільових груп як доповнення до відповідних категорій у Котлерівському аналізі контактної цільової групи.

PEST-аналіз є надзвичайно універсальним та завжди актуальним інструментом для будь-якої галузі, оскільки він зосереджується на ключових параметрах галузі, бізнес-середовища і соціального контексту. Це також відкриває широкі можливості для комплексного огляду перспектив та потенційних ризиків, що можуть впливати на майбутні можливості та створення SWOT-матриці.

Інструмент «Стратегічні зони» не лише перераховує ключові області інтересу в бізнесі, але і створює унікальний підхід до аналітики, допомагаючи визначити потенційні можливості для вашої організації. При вивченні компаній різних сфер цей інструмент виступає як необхідний компонент для розширеного SWOT-аналізу, що додає цінність в процесі стратегічного планування.

Котлерові контактні цільові аудиторії виступають як засіб аналізу, який структурує бізнес-оточення за різними категоріями. Це дозволяє визначити перелік установ, організацій, інститутів тощо, які «можуть прямо або побічно впливати на діяльність компанії прямо або побічно, і візуалізувати певні можливості або створити загрози» [28]. Отже, цей інструмент виявляється універсальним для підприємств у будь-якому секторі і може слугувати

ефективним доповненням для заповнення розділів можливостей і загроз у матриці SWOT.

Концепція рушійних сил представляє собою невід'ємний інструмент, спрямований на виявлення ключових тенденцій у галузі, аналіз факторів та визначення причин цих тенденцій. Вона служить основою для прогнозування змін як у існуючих, так і у нових напрямках розвитку. Цей універсальний та актуальний інструмент стає необхідним для компаній усіх галузей, зокрема для тих, що працюють у динамічних та гнучких сегментах ринку, а також для аналізу секторів із тривалим життєвим циклом.

Для швидких та гнучких галузей концепція рушійних сил стає інструментом визначення конкурентних переваг для досягнення високих позицій у короткостроковій та середньостроковій перспективі. В той час як для "довгих галузей" цей інструмент виявляє загрозу повного знищення компаній під впливом нових тенденцій, одночасно допомагаючи визначити центри гнучкості. Це дозволяє підприємствам ефективно реагувати на найсуттєвіші зміни в галузі, мінімізуючи ризики та втрати, і реалізовувати сценарії диверсифікованого зростання з найменшими втратами [18].

Модель «П'ять сил конкурентної сили» Майкла Портера визнана невід'ємним інструментом при аналізі будь-якої компанії у будь-якій галузі. Її важливість виявляється у виявленні загроз, які походять від вертикально інтегрованих елементів, непрямих конкурентів і споживачів, які можуть бути унікальними для конкретного виробника. Основна перевага моделі Портера полягає в тому, що вона є важливим інструментом стратегічного аналізу для аграрного сектору. У зв'язку зі складною структурою споживання продукції в цьому секторі, який включає різні сегменти, такі як кінцеві користувачі і промислові покупці, модель Портера виявляється ефективним засобом розуміння конкурентного оточення та розроблення стратегій відповідно до нього.

Основні важливі чинники успіху стають унікальними показниками, які застосовуються в усіх компаніях і сферах діяльності. Ці фактори гармонійно

взаємодіють із засобами «Життєвий цикл організації» і "Життєвий цикл галузі", допомагаючи визначити конкурентні переваги та загальну конкурентоспроможність підприємства, а також джерела конкурентного потенціалу. Зміни в галузі, етапи життєвого циклу компанії, технологічні трансформації і т. д. використовуються в стратегічному аналізі для визначення стратегічного характеру процесу планування.

Матриці ризиків і перспектив становлять ефективні інструменти для стратегічного аналізу, які функціонують як ключові джерела інформації у контексті матриці SWOT. Ці засоби є універсальними для підприємств у будь-якій галузі. Забезпечують підвищення рівня деталізації аналізу за допомогою систематичної оцінки важливості та впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування організації.

Матриця Ансоффа визначає пріоритетні еталонні стратегії на основі двох критеріїв – «Стан ринку» і «Стан продукту», що надає можливість розгляду та впровадження відносно менш ризикованих і бюджетних стратегій перед переходом до тих, які пов'язані з більшими витратами та ризиками. Однак через обмежений аналіз інструменту, який не враховує деталей за межами атрибутів продукту (нового чи існуючого) та атрибутів ринку (нового чи існуючого), рекомендується розглядати його як альтернативу матриці Томпсона-Стріклєнд.

BCG-Матриця, як і Матриця Ансоффа, є інструментом для аналізу портфеля, який дозволяє визначити стратегію розвитку організації з мінімальною вихідною інформацією, оцінюючи окреме виробництво, тип організації або групу продуктів. Також, подібно до Матриці Ансоффа, BCG-Матриця не надає глибокого аналізу, тому рекомендується використовувати її в поєднанні з іншими інструментами для отримання комплексних результатів.

«Цей інструмент можна використовувати на етапі планування організації, оскільки він визначає поточний стан організації на ринку (відносну частку ринку)» [44]. Крім того, він ефективний для аналізу господарств з різними напрямками. Проте в разі фокусованого виробництва

продукту його застосування може бути неактуальним.

Під час аналізу господарств, що включають різні аграрні продукти та послуги, використання матриці BCG стикається із складністю визначення розміру ринку через відсутність достовірних даних, які б узгоджувалися із визначенням лідера ринку. Це виникає з труднощів у визначенні обсягів ринку, кількості виробленої та реалізованої продукції, а також ускладненості визначення іміджу конкурента взагалі.

Матриця McKinsey відрізняється від матриці BCG не лише у розширеному переліку оціночних параметрів, але й у врахуванні «суб'єктивності в оцінці важливості аналітичних параметрів». Цей аспект часто виражається через інтерв'ю з високими керівниками [62]. Зокрема, у порівнянні з матрицею BCG, використання матриці McKinsey у стратегічному аналізі компанії є раціональним і можливим. Ринкова привабливість, конкурентоспроможність компанії та позиція на ринку визначаються широким спектром факторів, при цьому ринкова частка лише один із аспектів конкурентного положення компанії.

Метод Томпсона-Стрклєнда відкриває можливість вибору оптимальної стратегії з численних критеріїв, а також надає змогу оцінити компанію, орієнтуючись на міцність її конкурентного положення та темпи зростання на вибраному ринку. «Також рекомендується використовувати інструмент після SWOT-аналізу та аналізу портфеля. Це найбільш важливий формальний метод вибору тієї чи іншої стратегії» [30].

Екологічний аналіз – це важливий засіб, спрямований на вивчення впливу різних факторів навколишнього середовища на функціонування організації. Під час цього аналізу оцінюються не лише вплив самого середовища на організацію, але й визначаються напрями та інтенсивність цього впливу. Екологічне профілювання може ефективно інтегрувати аспекти матриці SWOT, пропонуючи організації можливість визначити свою стратегію розвитку, навіть без прив'язки до конкретних інструментів вибору стратегії, таких як SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз виступає як ключовий засіб стратегічного аналізу та універсальний інструмент для формування стратегії розвитку організації. Під час аналізу компаній у будь-якій галузі, SWOT-аналіз стає центральним елементом дослідження, збираючи первинну інформацію про організацію, її оточуюче середовище та продукти попередніх інструментів. Цей метод відзначається тим, що його початковим результатом є не лише назва рекомендованої стратегії, але й повний набір інструментів для реалізації конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності, захисту вразливих місць та їх трансформації у сильні сторони [10].

Досі методика використання, особливо послідовність та засоби аналізу, не отримувала належної уваги. Тверджувалося, що в будь-якому випадку аналіз слід застосовувати до всіх обраних інструментів, тому результати аналізу практично не змінюються при зміні порядку дослідження.

Рекомендується впроваджувати специфічний підхід при проведенні стратегічного аналізу компанії, що сприятиме:

- застосуванню системного підходу під час процесу стратегічного аналізу.
- усуненню втрат цінних зв'язків причинно-наслідкового характеру і залежностей між внутрішніми та зовнішніми процесами організації, що може призвести до прийняття відповідних управлінських рішень.
- оптимізації витрат часу та інших ресурсів на обробку зайвої інформації, що може виникнути внаслідок хаотичного та невпорядкованого використання різних інструментів.

Перед появою універсального алгоритму стратегічного аналізу склалися основи, що мали майже аксіоматичний статус і обов'язково дотримувалися. Серед них був створений наступний перелік:

- початковим етапом стратегічного аналізу будь-якої організації повинно бути визначення її місії, яка виступає важливим стартовим пунктом для всіх процесів в глибокому вивченні компанії. Крім цього, варто розглядати місію у широкому контексті, розплітаючи філософію та цілі.

- жоден із внутрішніх факторів компанії, таких як доступність та якість ресурсів, не має сенсу і не може бути віднесений до конкурентних переваг, або визначено як сильна чи слабка сторона організації, незалежно від зовнішнього середовища. Кожен параметр набуває свого унікального відтінку лише у контексті відповідних конкурентних факторів і враховуючи зміни у навколишньому середовищі з плином часу [8];

- навіть при відзначенні місії, цілі організації не можуть бути сформульовані відокремлено від поточного стану зовнішнього середовища та галузевих особливостей, оскільки саме цілі завжди визначають конкретне положення організації у структурі галузі. Наприклад, однією з основних цілей розвитку компанії може бути завоювання певної частки ринку своїми продуктами. Проте визначення цільової частки ринку вимагає уважного галузевого аналізу, і адекватність обраної мети повинна бути демонстрована відповідним врахуванням вимог і властивостей галузі;

- SWOT-аналіз є центральним елементом стратегічного аналізу, використовуючи в основному інформацію з попередніх інструментів та формуючи як стратегічний курс організації в цілому, так і конкретні тактичні компоненти та управлінські рішення.

Важливо відзначити, що розміщення блоків інструментів у функціональних областях, таких як оцінка конкурентоспроможності, клімат і інші, завжди дотримується правильного порядку, при цьому порядок в межах кожного блоку може змінюватися, оскільки інформація в основному є однорідною. На основі перерахованого переліку актуальних інструментів для аналізу сільськогосподарських підприємств, із застосуванням принципів алгоритму, ми представляємо приклад системного підходу до створення стратегічного аналізу у вигляді схеми (рис. 1.4), щоб надати якісно новий погляд на процес.

Першим етапом згідно з вказаними принципами є формулювання місії організації. Подальший етап дослідження фокусується на аналізі зовнішнього оточення та клімату, що оточують організацію. Цей процес додатково

розглядає характеристики наявних ресурсів у компанії, визначаючи їхні сильні та слабкі сторони, і належним чином встановлює стратегічні цілі організації.

Під час другого етапу формується інформаційна основа для передостаннього етапу, який включає в себе визначення конкурентних переваг та узгодження вибору стратегії.

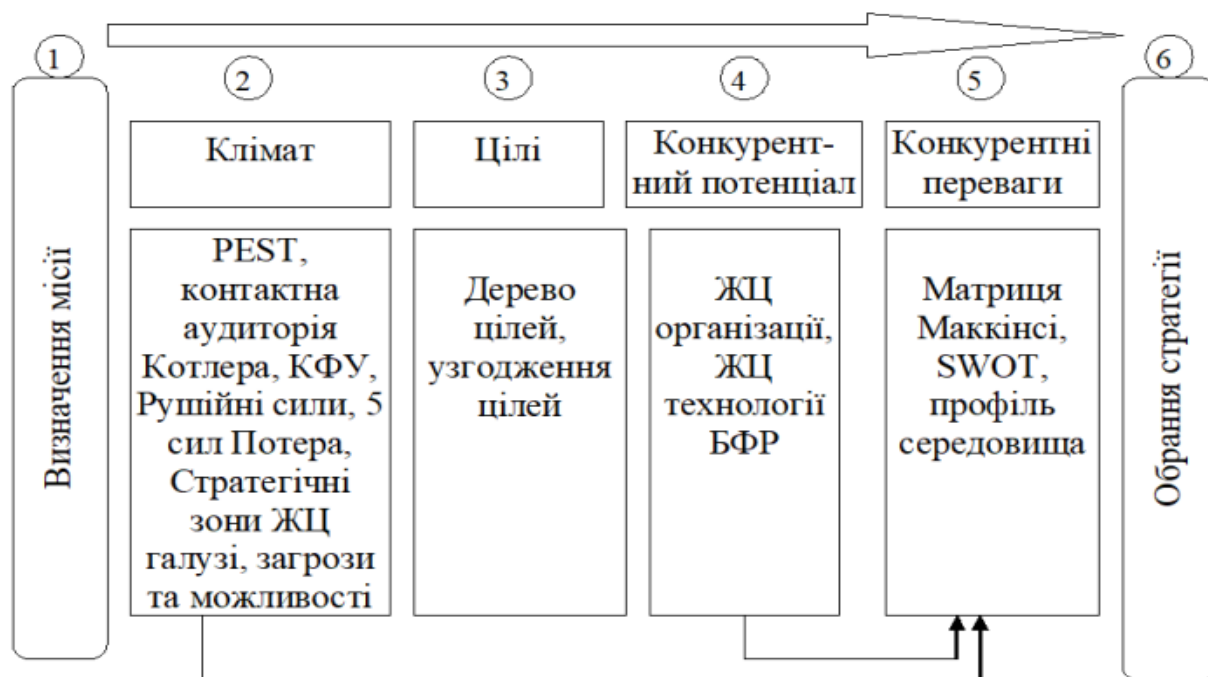


Рис. 1.4 – Послідовність використання інструментів аналізу стратегічного розвитку для аграрних підприємств

На діаграмі внизу відзначені стрілки, що вказують напрямки інформаційних потоків. Відразу після вивчення організаційного середовища пріоритетно визначити відповідні цілі, а далі провести аналіз конкурентного потенціалу та внутрішнього середовища. Цей аналіз доповнює інформаційну базу для виявлення конкурентних переваг і, в остаточному підсумку, формує підґрунтя для вибору стратегії.

Використання оптимальної кількості інструментів у вірній послідовності дозволяє дослідникові ефективно вибирати та опрацьовувати інформацію, уникаючи надмірної завантаженості дослідження, уникнення формулювання безпідставних висновків, які можуть спотворити результати аналізу. Також це сприяє використанню системного підходу до дослідження, адекватно враховуючи всі можливі семантичні взаємозв'язки та зберігаючи «причинно-

наслідкові зв'язки для підвищення ефективності аналізу» [48]. У випадках, коли інформація, на яку ґрунтується аналіз, є ненадійною, сумнівною або суб'єктивною, обґрунтоване відмовлення від використання певних стандартних інструментів. Наприклад, в дослідженні сільськогосподарських підприємств виявилось доцільним не використовувати матрицю Томпсона-Стркланда для стратегічного аналізу, а також ігнорувати методи, такі як картографування GSC, аналіз кривої навчання, аналіз поля сили та інші, які не були застосовні для аналізу аграрних підприємств.

РОЗДІЛ 2

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Аналіз сучасного стану розвитку аграрних підприємств

Наростаючий обсяг промислового виробництва у всьому світі та інтенсивне використання природних ресурсів уже сьогодні створюють серйозні загрози для подальшого розвитку людства. Проте шляхи протистояння таким небезпекам вбудовані у концепцію сталого розвитку, яка наголошує на досягненні балансу між потребами сучасного покоління та збереженням можливостей для майбутніх поколінь. Незважаючи на військові конфлікти та інші виклики, Україна має значний потенціал для створення та розвитку економіки на основі принципів сталого розвитку. Забезпечення сталого розвитку української економіки важливо не лише для забезпечення достатку населення, а й для задоволення його екзистенційних потреб [33].

При проведенні досліджень економіки України та можливостей впровадження концепції сталого розвитку у вітчизняні підприємства важливо звернути особливу увагу на сільське господарство. Це обумовлено великою часткою цієї галузі у валовому внутрішньому продукті країни та у її експорті, що налічували відповідно близько 8,22% та 47,30% станом на 2022 рік, і при цьому залишаються значні можливості для подальшого зростання (рис. 2.1).

Слід відзначити, що зменшення участі аграрного сектора у валовому внутрішньому продукті у 2022 році пояснюється декількома факторами: по-перше, зменшенням обсягів виробництва через військові дії; по-друге, спадом закупівельних цін у зв'язку з ростом вартості логістичних послуг; і, нарешті, збільшенням практично втричі частки витрат на державне управління та обов'язкове соціальне страхування з 336,451 млрд. грн. у 2021 році до 1 097,257 млрд. грн. у 2022 році.

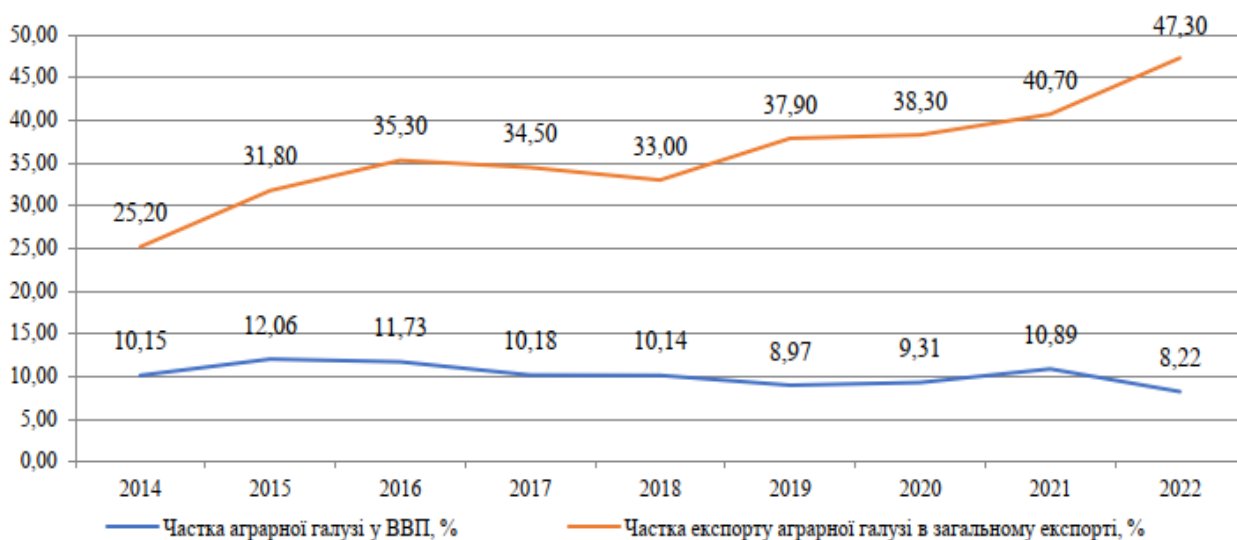


Рис. 2.1 - Динаміка зростання аграрної галузі України протягом 2014-2022 рр.*

Розраховано автором на основі джерел: [19,20]

Більше того, сектор сільського господарства має значний мультиплікатор, який, за результатами одного з досліджень, коливається від 1,98 до 2,72 залежно від спеціалізації, тоді як для будівельної галузі, яка також відзначається високим мультиплікатором, цифри становлять від 1,39 до 1,80. На практиці це означає, що створення робочих місць у сільському господарстві призводить до швидшого зростання зайнятості в суміжних галузях та загалом у економіці, у порівнянні з іншими галузями.

Рослинництво стає ключовим сегментом сільськогосподарського сектору України в умовах сучасності, особливо відчутно це сталося під час періоду війни, коли воно стало предметом найбільшого навантаження та викликів.

В таблиці 2.1 подано показники темпів зростання рослинництва до війни та потенційні можливості для його відновлення після війни.

Агресивна діяльність РФ призвела до зниження обсягів виробництва сільськогосподарської продукції. Однак позитивні темпи зростання до початку війни залишають надію на успішне відновлення аграрного сектору після війни.

Таблиця 2.1

Виробництво зернових і зернобобових культур в Україні в усіх категоріях господарств

Культура	Рік				середнє 2018- 2021	Серед- ній темп приро- сту	2022 факт	2022 у % до:	
	2018	2019	2020	2021				2021	серед- нього 2018-2021
Зібрана площа, тис. га									
Зернові усього	14794	15292	15283	15948	15329	1,025	11773	73,8	76,8
у т.ч.									
Пшениця	6604	6812	6555	7090	6765	1,024	5282	74,5	78,1
Жито	148	115	138	172	143	1,050	102	59,1	70,8
Ячмінь	2484	2609	2375	2472	2485	0,998	1740	70,4	70,0
Овес	196	182	199	178	189	0,969	154	86,2	81,4
Просо	55	93	159	87	99	1,167	49	56,4	49,8
Гречка	113	69	84	92	90	0,933	121	131,7	135,0
Рис	13	11	11	10	11	0,929	1	6,9	6,3
кукурудза	4564	4987	5392	5482	5106	1,063	4125	75,2	80,8
зернобобові	556	347	310	311	381	0,824	174	56,0	45,7
інші зернові	61	66	60	55	60	0,965	27	48,8	44,3
Валовий збір, тис. тонн									
Зернові усього	70057	75143	64933	86010	74036	1,071	53864	62,6	72,8
у т.ч.									
Пшениця	24606	28328	24877	32151	27491	1,093	20729	64,5	75,4
Жито	394	335	457	593	445	1,146	314	52,9	70,6
Ячмінь	7349	8917	7636	9437	8335	1,087	5608	59,4	67,3
Овес	419	422	510	468	455	1,038	379	80,9	83,3
Просо	81	170	256	205	178	1,366	91	44,2	50,9
Гречка	137	85	98	106	106	0,917	148	139,6	138,9
Рис	69	55	61	50	59	0,894	3	6,2	5,3
кукурудза	35801	35880	30290	42110	36020	1,056	26187	62,2	72,7
зернобобові	955	710	600	681	736	0,893	334	49,1	45,4
інші зернові	247	243	148	211	212	0,948	71	33,9	33,6
Урожайність, ц/га									
Зернові усього	47,4	49,1	42,5	53,9	48,3	1,044	45,8	84,9	94,7
у т.ч.									
Пшениця	37,3	41,6	38,0	45,3	40,6	1,067	39,2	86,6	96,6
Жито	26,6	28,9	33,2	34,5	31,0	1,091	30,9	89,7	99,7
Ячмінь	29,6	34,2	32,2	38,2	33,5	1,089	32,2	84,4	96,1
Овес	21,4	23,2	25,6	26,2	24,1	1,070	24,7	94,1	102,3
Просо	14,6	18,1	16,1	23,5	18,0	1,172	18,4	78,5	102,3
Гречка	12,1	12,3	11,6	11,5	11,9	0,983	12,2	106,1	102,9
Рис	54,9	52,2	54,0	49,3	52,7	0,965	41,7	84,6	79,1
кукурудза	78,4	71,9	56,2	76,8	70,5	0,993	63,5	82,7	90,0
зернобобові	17,2	20,4	19,3	21,9	19,3	1,084	19,2	87,6	99,3
інші зернові	40	37	25	38	35,1	0,982	26,6	69,4	75,9

Обчислення свідчать, що в районах, які були зазначені в зоні конфлікту, значно зменшилися площі, призначені для посіву (особливо випадок з ячменем, де спостерігалася скорочення на 54,4%, і з соєю - на 11%). Це призвело до значного зменшення загального валового збору ячменю на 62,9% і сої на 25,5%.

Можливість забезпечення місцевих споживачів якісними та доступними сільськогосподарськими продуктами сильно залежить від обсягів виробництва зернових у конкретних регіонах України, особливо в тих місцях, де відбувалися активні бойові дії (табл. 2.2).

Внаслідок вторгнення РФ та активних військових операцій на деяких територіях України, площі під зерновими культурами в цих регіонах скоротилися на 26,2%, при цьому валовий збір зменшився на 37,4%, а урожайність впала на 15,2%. Це вплинуло на аграрну картину країни, проте, наприклад, в Львівській області відбулося збільшення площ під зерновими на 3,3% та підвищення урожайності на 0,9%, що в результаті призвело до зростання валового збору на 4,2%. Однак у регіонах, таких як Сумщина, підвищення урожайності на 9,2% не дало збільшення виробництва. Незважаючи на негативні тенденції у деяких районах, загальна кількість зібраного зерна вистачила для задоволення внутрішніх потреб, забезпечивши баланс споживання.

Фермерські господарства, як вид аграрного господарювання, є особливо важливою складовою сільськогосподарського сектору, адже вони становлять понад 70% загальної структури господарств та продемонстрували позитивну тенденцію до подальшого зростання.

Станом на 1 січня 2022 року, в Україні діяло 48 868 фермерських господарств [19]. Помітно, що у останні роки нефінансові корпорації та сектор загальнодержавного управління відіграють ключову роль, забезпечуючи понад 63% виробництва сільськогосподарської продукції, тоді як домашні господарства становлять лише 37%. На жаль, фермерські господарства мають

низький вклад у загальний обсяг сільськогосподарської продукції, а саме 10–11% [20].

Таблиця 2.2

Виробництво зернових у 2021-2022 рр.

Область	Всього, тис. га			Валовий збір, тис. г			Урожайність, ц/га		
	2021	2022	2022 до 2021, %	2021	2022	2022 до 2021, %	2021	2022	2022 до 2021, %
Вінницька	890	803	90,2	6536	3564	54,5	73,4	44,4	60,5
Волинська	327	304	92,8	1509	1359	90,0	46,1	44,7	97,0
Дніпропетровська	1150	1020	88,7	4949	3271	66,1	43,0	32,1	74,5
Донецька	596	184	30,9	2228	544	24,4	37,4	29,5	79,1
Житомирська	552	459	83,1	3357	1987	59,2	60,8	43,3	71,3
Закарпатська	83	79	95,4	363	306	84,4	43,6	38,6	88,4
Запорізька	1014	286	28,2	3838	770	20,1	37,9	26,9	71,1
Івано-Франківська	155	145	93,5	1010	844	83,6	65,3	58,3	89,4
Київська	676	612	90,5	4567	2978	65,2	67,6	48,7	72,0
Кіровоградська	900	860	95,6	4981	3887	78,0	55,4	45,2	81,6
Луганська	392	85	21,6	1391	253	18,2	35,5	29,9	84,3
Львівська	315	326	103,3	1828	1905	104,2	58,0	58,5	100,9
Миколаївська	951	705	74,2	3926	2134	54,4	41,3	30,3	73,3
Одеська	1238	1178	95,2	5105	3062	60,0	41,2	26,0	63,0
Полтавська	1011	886	87,7	5980	5097	85,2	59,2	57,5	97,2
Рівненська	319	281	88,2	1727	1403	81,3	54,2	49,9	92,2
Сумська	722	539	74,6	4261	3472	81,5	59,0	64,4	109,2
Тернопільська	487	443	90,8	3304	2643	80,0	67,8	59,7	88,1
Харківська	1061	578	54,5	4937	2445	49,5	46,5	42,3	90,9
Херсонська	814	-	-	3529	-	-	43,4	-	0,0
Хмельницька	626	554	88,5	4831	3516	72,8	77,2	63,4	82,2
Черкаська	708	648	91,5	5150	3659	71,0	72,7	56,5	77,6
Чернівецька	121	123	102,2	729	665	91,3	60,5	54,0	89,3
Чернігівська	841	630	74,9	5977	3956	66,2	71,1	62,8	88,3
Всього	15948	11773	73,8	86010	53864	62,6	53,9	45,8	84,8
області, в яких не відбувалися воєнні дії	8882	8109	91,3	51357	37166	72,4	57,8	45,8	79,3
Області, в яких відбувалися воєнні дії	7067	3664	51,9	34653	16698	48,2	49,0	45,6	92,9
Усього	15948	11773	73,8	86010	53864	62,6	53,9	45,8	84,8

Джерело: [19, 20]

Останнім часом спостерігається тенденція до спеціалізації корпоративного сектору на вирощуванні рослин, а індивідуального сектору –

на тваринництві. Оцінюючи виробництво окремих видів рослинництва, варто зауважити, що 80% зернових та 85–90% технічних культур вирощуються на сільськогосподарських підприємствах (табл. 2.3).

Картопля та овочі переважно вирощуються в особистих господарствах, з тим, що фермерські господарства залишаються малопродуктивними у цьому аспекті. Проте, позитивним являється збільшення обсягів виробництва рослинницької продукції у всіх видів господарств.

Таблиця 2.3

Виробництво продукції рослинництва за категоріями товаровиробників

Види продукції рослинництва	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
	обсяг виробництва, тис. т	питома вага, %	обсяг виробництва, тис. т	питома вага, %	обсяг виробництва, тис. т	питома вага, %	обсяг виробництва, тис. т	питомої ваги, відсотко-пунктів
Сільськогосподарські підприємства								
Зернові і зернобобові	59982,1	80,0	51718,0	79,6	69689,1	81,0	17971,1	1,4
Соняшник	13088,6	85,8	11492,9	87,7	14214,0	86,7	2721,1	-1,0
Ріпак	3247,8	99,1	2529,8	98,9	2907,4	98,9	377,6	0,0
Картопля	372,4	1,8	398,1	1,9	494,6	2,3	96,5	0,4
Культури овочеві	1420,9	14,7	1491,1	15,4	1402,1	14,0	-89,0	-1,4
у т. ч. фермерські господарства								
Зернові і зернобобові	11489,7	15,3	9649,1	14,8	14195,4	16,5	4546,3	1,7
Соняшник	3098,9	20,3	2465,4	18,8	3308,9	20,2	843,5	1,4
Ріпак	727,9	22,2	551,5	21,5	721,0	24,5	169,5	3,0
Картопля	94,0	0,5	113,2	0,5	130,3	0,6	17,1	0,1
Культури овочеві	293,9	3,0	291,2	0,3	243,1	2,4	-48,1	2,1
Господарства населення								
Зернові і зернобобові	15161,1	20,0	13215,4	20,4	16321,3	19,0	3105,9	-1,4
Соняшник	2165,5	14,2	1617,5	12,3	2178,4	13,3	560,9	1,0
Ріпак	32,5	0,1	27,4	1,1	31,5	1,1	4,1	0,0
Картопля	19895,8	98,2	20439,9	98,1	20861,7	97,7	421,8	-0,4
Культури овочеві	8266,7	85,3	8161,7	84,6	8533,1	86,0	371,4	1,4

Джерело: [19, 20]

У галузі тваринництва в даний час виробляється приблизно 30% від загального сільськогосподарського виробництва, що в порівнянні зі своєю попередньою максимальною величиною - 50%, є значним зниженням. Однак, незважаючи на величезне значення цієї галузі для економіки країни, її

фактичний стан за останні роки не відповідає її потенціалу і характеризується стійким трендом до зменшення популяції майже всіх видів сільськогосподарських тварин.

Підвищення складнощів у експорті, зміни в структурі витрат і цін на продукцію, пов'язані з різким зростанням вартості логістичних процедур та загостренням виробничих, фінансових та інвестиційних ризиків через воєнні дії, призвели до прискореного зменшення вітчизняного виробництва продукції тваринництва. Це особливо впливає на чутливу галузь сільськогосподарського сектору.

Одночасно спостерігається нахил до зменшення популяції сільськогосподарських тварин, що призводить до зменшення обсягів виробництва продукції, і ця тенденція продовжує поглиблюватися.

Дійсно, кількість великої рогатої худоби (ВРХ) зменшилася вражаючими темпами. У порівнянні з 2010 роком, коли їх було 4,8 мільйона голів, зараз їх лишилось лише 2,6 мільйона голів, що становить зниження на 53%. Аналогічно, кількість корів зменшилася на 49,5%, з 2,7 мільйона до 1,3 мільйона голів. Свиней стало менше на 65,5%, з 7,5 мільйона до 4,9 мільйона голів, а овець і кіз - на 62%, з 1,8 мільйона до 1,1 мільйона голів. У 2022 році кількість ВРХ в Україні скоротилася на 200 тисяч голів, що становить 8%, корів - на 95 тисяч голів, або 7%.

Приблизно 38% ВРХ знаходяться на промислових фермах, а решта 62% - у приватних господарствах. У населення є 944 тис. корів, проте навіть базові селекційно-племінні заходи не проводяться. Процес штучного осіменіння, що охоплює лише 20% стада, використовує перевірених плідників. Ситуація з використанням штучного осіменіння для свиней та вівцей є практично неprisутньою.

Замість рівноваги у виробництві м'яса різних видів тварин, зараз акцент зроблено на виробництво м'яса птиці, частка якого у загальній структурі споживання збільшилася з 11,6 % до 61 %. У той же час, виробництво яловичини, кролятини та баранини суттєво зменшилося.

У сфері тваринництва в даний час формується приблизно 30% валового сільськогосподарського виробництва, тоді як у попередні роки цей показник досягав 50%. Незважаючи на велике значення цієї галузі для національної економіки, фактичний стан в останні роки не відповідає її потенційним можливостям, характеризуючись стабільною тенденцією до зменшення чисельності майже всіх видів сільськогосподарських тварин.

У 2021 році спостерігається зменшення основних видів продукції тваринництва, необхідної для забезпечення повноцінного харчування, у всіх категоріях господарств, що є стратегічно важливим (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Виробництво продукції тваринництва за категоріями товаровиробників

Види продукції тваринництва	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
	обсяг виробництва, тис. т	питома вага, %	обсяг виробництва, тис. т	питома вага, %	обсяг виробництва, тис. т	питома вага, %	обсяг виробництва, тис. т	питомої ваги, відсотко-пунктів
Сільськогосподарські підприємства								
М'ясо (у забійній масі)	1697,9	68,0	1704,0	68,8	1720,4	69,2	16,4	0,4
у т. ч. яловичина та телятина	101,7	27,5	84,8	3,4	77,9	25,1	-6,9	21,7
свинина	384,8	54,3	385,1	55,2	431,9	60,0	46,8	10,8
м'ясо птиці свійської	1209,7	87,6	1232,2	87,7	1208,5	88,0	-23,7	0,3
Молоко	2728,6	28,2	2761,2	29,5	2767,7	31,8	6,5	2,3
Яйця, млн шт.	9357,6	56,1	8913,5	55,0	7012,8	50,0	-1900,7	-5,0
у т. ч. фермерські господарства								
М'ясо (у забійній масі)	69,2	2,8	77,4	3,1	86,4	3,5	9,0	0,4
у т. ч. яловичина та телятина	8,4	2,3	7,5	2,2	7,2	2,3	-0,3	0,1
свинина	20,4	3,0	24,3	3,5	24,0	3,3	-0,3	-0,2
м'ясо птиці свійської	40,4	3,0	45,6	3,2	55,2	4,0	9,6	0,8
Молоко	209,2	2,2	223,6	2,4	243,9	2,8	20,3	0,4
Яйця, млн шт.	134,3	0,8	132,8	0,8	144,2	1,0	11,4	0,2
Господарства населення								
М'ясо (у забійній масі)	794,5	32,0	773,5	31,2	717,9	30,8	-55,6	-0,4
у т. ч. яловичина та телятина	267,8	72,5	260,6	96,6	232,6	74,9	-28,0	-21,7
свинина	323,5	45,7	312,1	44,8	292,1	40,0	-20,0	-4,8
м'ясо птиці свійської	171,7	12,4	172,5	12,3	165,0	22,0	-7,5	9,7
Молоко	6934,6	71,8	6502,4	70,5	5946,2	68,2	-556,2	-2,3
Яйця, млн шт.	7319,9	43,9	7253,7	45,0	7058,5	50,0	-195,2	5,0

У 2021 році господарства населення здійснювали більшу частку виробництва продукції вирощування ВРХ, зокрема м'ясо яловичини та телятини становило 76,9% від загального обсягу, а молоко - 68,2%. У той час як сільськогосподарські підприємства спеціалізувалися, головним чином, на птахівництві, де питома вага м'яса птиці становила 70,3% від загального обсягу виробленого м'яса, а на виробництво свинини припадало більше половини цього обсягу [19, 20].

Ускладнення експорту, зміни в структурі витрат та цін на продукцію внаслідок значного зростання вартості логістичних операцій та загострення ризиків у виробництві, фінансах та інвестиціях, спричинені конфліктами, призвели до швидкого зменшення обсягів вітчизняного виробництва продуктів тваринництва, яке є надзвичайно вразливою галуззю сільського господарства.

У той самий час, тенденція до скорочення чисельності сільськогосподарських тварин і, відповідно, зменшення обсягів виробництва продукції лише наростає.

У 2010 році кількість великої рогатої худоби (ВРХ) зменшилася на понад половину - на 53%, переходячи з 4,8 мільйона до 2,6 мільйона голів. Кількість корів зменшилася на півтори половини, скорочуючись на 49,5%, з 2,7 мільйона до 1,3 мільйона голів, а кількість свиней зменшилася на більше, ніж на половину - на 65,5%, з 7,5 мільйона до 4,9 мільйона голів. Щодо овець і кіз, їх кількість зменшилася на 62%, переходячи з 1,8 мільйона до 1,1 мільйона голів. У звітному році кількість ВРХ в Україні порівняно з 2022 роком скоротилася на 200 тисяч голів, що становить 8%, тоді як корів зменшилось на 95 тисяч голів, що складає 7% від минулого показника.

Приблизно 38% великої рогатої худоби (ВРХ) тримається на промислових фермах, а решта 62% - у приватних господарствах. Незважаючи на те, що у приватних господарствах наявно 944 тисячі корів, з ними не проводиться навіть базова селекційно-племінна робота. Штучне осіменіння за допомогою перевірених та затверджених плідників охоплює максимум 20%

корів, а щодо свиноматок та вівцематок, цей підхід практично не використовується.

Замість рівномірного розподілу виробництва м'яса різних тварин, сьогодні наголос зроблено на вирощуванні птиці. Її частка у загальному обсязі споживання м'яса збільшилася з 11,6% до 61%, тоді як виробництво яловичини, кролятини та баранини помітно скоротилося.

Враховуючи, що сільське господарство в Україні тільки нещодавно пережило етап трансформації і зараз перебуває на етапі активної розбудови, його прогрес пов'язаний із різноманітними перспективами та викликами.

Шлях, яким цей прогрес буде здійснений, визначить у великій мірі перспективи економіки України в цілому. Більш того, оскільки основні капітальні вкладення ще не здійснені, сільськогосподарські підприємства мають значний потенціал для розвитку на принципах сталого зростання.

У свою чергу, експлуатація сільськогосподарських підприємств в Україні залежить від впливу різноманітних факторів, які можна класифікувати за такими категоріями: ресурсні, економічні, правові та соціальні. Основні з них викладені на рис. 2.2.

Слід відзначити, що вирощування сільськогосподарських культур є основною ланкою у сільському господарстві, оскільки тваринництво потребує значних обсягів зернових та інших культур для своєї продуктивності. Більшість компаній, що спеціалізуються на тваринництві, також вирощують сільськогосподарські культури, але в обсягах, необхідних для власної основної діяльності.

Разом із урахуванням негативного впливу, що воєнний стан має на суспільство, основні точки вразливості для аграрного сектора виявилися наступними: неможливість виконання аграрних операцій у зоні конфлікту; обмеження експорту сільськогосподарської продукції через морський шлях, яке має негативний вплив на прибутковість місцевих сільгосппродуцентів та зменшує обсяги експорту; пошкодження інфраструктури, яка відповідає за виробництво, обробку та зберігання сільськогосподарської продукції та

харчових продуктів; зменшення рівня технічного обладнання на агропідприємствах; ситуація з недостатнім забезпеченням населення продовольством у зоні окупації та перед бойовими діями.



Рис. 2.2 - Фактори впливу на розвиток аграрних підприємств в Україні

Джерело: [84]

Навіть при страхітливих викликах зовнішнього середовища та складних часах війни в Україні, аграрний сектор економіки продемонстрував свою відмінну здатність виконувати свою ключову місію у забезпеченні продовольчої безпеки для населення України та глобально.

У цій надзвичайній політико-економічній обстановці, великі сільськогосподарські підприємства виявилися особливо вразливими, тоді як фермерські господарства та приватні господарства продемонстрували свою витривалість і стійкість.

2.2. Дослідження факторів впливу на вибір стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах війни

Посилення глобалізаційних процесів призводить до зростання конкуренції як на локальних, так і на міжнародних ринках. Це вимагає уваги до аналізу формування аграрних підприємств, ланцюгів створення вартості та взаємодії між учасниками агробізнес-екосистеми, такими як виробники, переробники, логістичні оператори, трейдери, постачальники та дистриб'ютори, а також дослідники, експерти ринку, навчальні та фінансові установи, громадські організації, місцеві органи влади, фіскальні установи, медіа та інші учасники агропродовольчого ринку.

Вітчизняні сільськогосподарські підприємства активно вплетені у глобальні агропродовольчі ланцюги, проте внутрішньонаціональні військові конфлікти безпосередньо впливають на їх ефективність і здатність створювати значну додану вартість. Необоротні зміни, спричинені воєнними діями, відображені у концепції агропродовольчих ланцюгів, на якому зосереджено увагу на мікро- та малих сільськогосподарських підприємствах України, що спеціалізуються на вирощуванні та реалізації зернових та олійних культур. Розроблена модель базується на процесному підході, охоплюючи такі ключові етапи бізнесу, як постачання, закупівля, виробництво, транспортування та

реалізація [77, с. 34].

Кожна із складових моделі холістичного взаємодії має свої вигоди та чітко відрізняється від інших (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Диференціація моделей агропродовольчих ланцюгів

№	Назва	Характеристика
1	«Реалізація «з поля»	Найпростіша модель, за якої виробник здійснює бізнес-процеси з вирощування та збору врожаю та відвантажує його покупцю у місцях збирання, тобто на полі.
2	«Реалізація оператору ринку»	Передбачає виробництво, збирання, доробку врожаю, або тимчасове його зберігання і подальшу реалізацію компанії-оператору ринку (тобто, посереднику). При цьому процес доробки врожаю можна розглядати як створення доданої вартості.
3	«Реалізація вітчизняним переробникам»	Сконцентрована не лише на зберіганні та доробці, включає також процеси транспортування та безпосередньої реалізації переробникам, що створюють додану вартість всередині країни.
4	«Реалізація продукції із доданою вартістю»	Для моделі властивий закритий цикл виробництва від поля до полиці, сировина зберігається та перероблюється виробником на власних потужностях, додана вартість створюється всередині країни.
5	«Реалізація через міжнародних посередників»	Зв цієї моделі компанія-виробник укладає контракти (у т.ч., форвардні) із операторами ринку (зерновими трейдерами) на постачання продукції до морського порту, при цьому додана вартість створюється за межами країни.
6	«Реалізація переробникам за кордоном»	Компанія-виробник укладає прямі контракти (у т.ч. форвардні) на постачання продукції на склад покупця за кордоном, при цьому додана вартість створюється за межами країни.

Джерело: [34]

У передвоєнний період національного розвитку існували шість основних агропродовольчих ланцюгів, які можна відобразити за допомогою графічних моделей, представлених на рис. 2.3.

У сфері ринкової економіки вибір оптимальної бізнес-моделі для сільськогосподарських підприємств залежить від різноманітних ринкових впливів, таких як:

- наявність та потужності виробництва, що включають обсяги земельних ресурсів, наявність та доступність сільськогосподарської техніки, а також наявність засобів зберігання та сушіння;
- географічне розташування та доступність логістичної інфраструктури;
- рівень компетенції управління, доступ до ринкової інформації та бізнес-контактів;
- доступність фінансових ресурсів і вплив валютного курсу та

інфляційних процесів, а також цінові фактори в межах країни та на міжнародних ринках, включаючи товарні біржі.



Рис. 2.3. - Узагальнена дизайн-модель агропродовольчих ланцюгів (договорний період)

Джерело: [34]

Більшість учасників опитування зазначають, що внаслідок конфлікту в Україні були змушені прийняти стратегію "виживання" (98% відповідей). Основні мотиви цього вибору в них полягають у впливі зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають найбільший вплив на їх рішення (табл. 2.6).

Під впливом наведених зовнішніх та внутрішніх чинників моделі агропродовольчих ланцюгів зазнали трансформації, що були відображені на

рис. 2.4 через візуалізацію змін.

Таблиця 2.6

Фактори впливу на вибір стратегії аграрних підприємств в умовах війни

Фактори зовнішнього середовища:	Фактори внутрішнього середовища:
– інфляційні процеси, валютні обмеження та ризики; – різке зростання ціни на паливно-мастильні матеріали та енергоносії; – зростання вартості логістики та фізичне обмеження доступу до логістичних потоків; – відтік економічно активного населення за межі країни; – зміни кон'юнктури внутрішнього ринку зернових та олійних культур; – зниження (кратне) внутрішніх закупівельних цін на зернові та олійні культури; – зниження платоспроможного попиту всередині країни; – нестабільність економічного та політичного середовища; – зростання ризиків та обмежень у зв'язку з військовим станом.	– різке падіння доходів (неможливість подолання точки беззбитковості); – відсутність/обмежений доступ до логістичних потоків (у т.ч., через ціни) та витратних матеріалів (добрив, засобів захисту рослин, запчастин, тощо); – пошук нових способів зберігання та каналів реалізації продукції; диверсифікація виробництва – вирощування нішевих культур (круп'яні, бобові); – обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування; – військова мобілізація та міграція висококваліфікованих та вузькопрофільних працівників; – різка (вимушена) оптимізація технологічних операцій та витрат за рахунок автоматизації бізнес-процесів й оптимізації кількості персоналу.

Джерело: [34].

Обмежений доступ до логістичних потоків через їх блокування (через руйнування) та значне зростання вартості транспортних послуг виявилися головними викликами у період воєнного стану, про що зазначили 99% опитаних респондентів, виключаючи аспекти безпеки [29, с. 1].

Умови, що характеризуються зниженням внутрішніх закупівельних цін на зернові та олійні культури, при співвідношенні зі зростанням вартості логістичних послуг, призводять до того, що ланцюгові моделі 1 та 2 виявляються неефективними з економічної точки зору. Це означає, що прибуток від реалізації продукції не покриває її витрат на виробництво. Однак така ситуація сприяє розвитку моделей 3 та 4, які передбачають виробництво продуктів з доданою вартістю в межах країни. Моделі 5 та 6, які базуються, головним чином, на виконанні форвардних контрактів, також здійснюються, але їх ефективність не завжди виправдовується з економічної точки зору.

Більшість агровиробників (90%) вирішили ефективніше управляти витратами, замінивши дорогі добрива на більш доступні альтернативи, скоротивши обсяги використання засобів захисту рослин, зменшивши витрати на насіння та зарплату працівників, спростивши технологічні процеси, а також

тимчасово зупинивши впровадження нововведень та наукові дослідження.

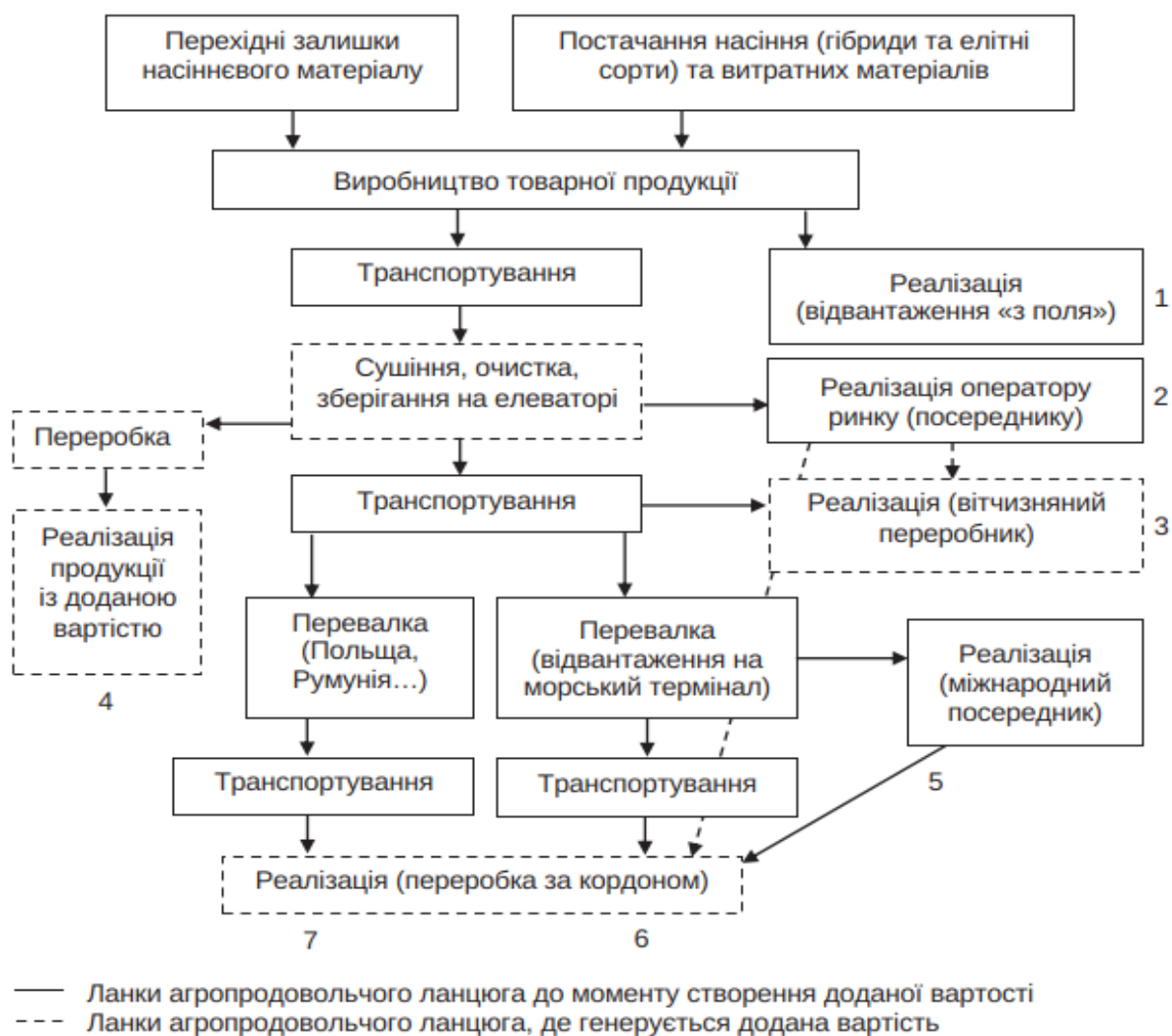


Рис. 2.4. - Узагальнена дизайн-модель трансформованих агропродовольчих ланцюгів (період війни) [34]

У той же час, компанії, які мають доступ до Big Data технологій (включаючи власні та партнерські бази), зазначають, що цей інструмент дозволяє оптимізувати витрати та приймати ефективні управлінські рішення для кожного земельного підрозділу окремо, а також планувати оптимальні ротації посівів на 2023 рік.

Навіть у часи конфлікту з іноземними інвесторами залишається інтерес до інвестицій в насіннєвий матеріал, що пояснюється попередніми інвестиціями в насіннєві заводи в Україні перед російською агресією. Це дозволило українській продукції залишатися конкурентоздатною у 2022 році, навіть у воєнний період, і розпочати активний експорт на європейський ринок,

частково конкуруючи з локальними виробниками.

На українському ринку існує великий попит на посівний матеріал, а також стабільний внутрішній попит, що є важливим стимулом для розвитку цієї галузі. Державне підприємство «Дослідне господарство «Южний» Селекційно-генетичного інституту Національного центру насіннєзнавства та сортовивчення» одне з підприємств, яке здатне задовольняти потреби в елітному насіннєвому матеріалі. Проте, сьогодні це підприємство, в умовах дії військової агресії, так само як і решта аграрних підприємств стикається з негативними впливами деструктивних факторів, спровокованих воєнною агресією (табл.2.7; 2.8).

Таблиця 2.7

**PEST-аналіз особливостей використання виробничого потенціалу
аграрних підприємств в Україні в умовах невизначеності**

Політичні фактори	<i>Війна в Україні</i>	<i>Інфляція</i>	Економічні фактори
	– значні руйнування	– підвищення витрат на виробництво	
	– вимушене переміщення працівників	– зниження рентабельності	
	– порушення логістики		
	– перебої в постачаннях сировини та обладнання		
	<i>Зміна політичного курсу</i>	<i>Обмінний курс гривні</i>	
	– можливі зміни у законодавстві, регулюванні та фінансуванні	– зростання цін на імпортовані товари та послуги	
	– нові можливості та ризики	– додаткове збільшення витрат на виробництво	
	<i>Зміни в міжнародному політичному середовищі</i>	<i>Зміна світових цін на аграрні продукти</i>	
	– зміни у світових цінах на продукти	– зростання цін може призвести до збільшення доходів, але також може призвести до зростання витрат на виробництво	
Соціальні фактори	– зміни в торгових потоках		Технологічні фактори
	– вплив на прибутковість підприємств		
	<i>Зміна демографічної ситуації</i>	<i>Розвиток технологій</i>	
	– дефіцит робочої сили	– підвищення ефективності виробництва	
	– ускладнення залучення та утримання кваліфікованих працівників	– можливість отримати конкурентні переваги	
	<i>Зміна потреб населення</i>	<i>Зміни клімату</i>	
	– зміна попиту на продукти	– зміна умов вирощування сільськогосподарських культур	
	<i>Зміни в поведінці споживачів</i>	– необхідність адаптації до змін	
	– зміни у каналах збуту		

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз стратегічного розвитку аграрних підприємств

Виробнича складова	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Наявність сучасних технологій та обладнання	Дефіцит робочої сили, який може призвести до зниження продуктивності та обмежень у розвитку
	Значний земельний банк, що може стати основою для розширення виробництва	Зниження обсягів виробництва через можливе пошкодження обладнання та інфраструктури унаслідок війни
	Досвід роботи в екстремальних умовах, що	
	дозволяє підприємству швидше адаптуватися до небезпек та несприятливих ситуацій	
	Збалансоване управління ризиками, що дозволяє вчасно реагувати на потенційні загрози та зберігати стабільність у складних умовах	
	Можливості	Загрози
	Географічна диференціація ринків: можливість розширення виробництва та збуту на нових ринках	Зниження продуктивності праці через дефіцит робочої сили, що може ускладнити виробничі процеси підприємства
	Залучення міжнародної фінансової допомоги для відновлення та розвитку виробничих потужностей	Зниження обсягів виробництва через пошкодження обладнання та об'єктів інфраструктури через можливі пошкодження обладнання та інфраструктури підприємства
Матеріальна складова	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Наявність достатніх запасів матеріальних ресурсів	Зростання цін на матеріальні ресурси
	Розвинена логістична інфраструктура	Зниження доступності матеріальних ресурсів
	Стратегічні запаси: якщо підприємство має великі стратегічні запаси, це може допомогти у вирішенні проблем з постачанням у період війни	Залежність від імпорту: якщо підприємство сильно залежить від імпортованих матеріалів, це може стати вразливою точкою через обмеження зовнішньої торгівлі під час війни
	Системи забезпечення безпеки: існуючі системи захисту та безпеки можуть допомогти у збереженні матеріальних ресурсів під час конфлікту	Неефективне управління запасами: недостатня стратегія управління запасами може призвести до втрат та недостач матеріальних ресурсів у критичний час.
	Можливості	Загрози
	Розвиток локальних джерел постачання: пошук альтернативних джерел матеріалів в межах країни може зменшити залежність від імпорту	Пошкодження складів та логістичної інфраструктури внаслідок бойових дій
	Оптимізація виробництва: використання альтернативних матеріалів або оптимізація виробничих процесів можуть зменшити потребу у критичних матеріалах	Заборони та обмеження на імпорт/експорт: політичні рішення під час конфлікту можуть призвести до обмеження торгівлі, що ускладнить постачання матеріалів
Нематеріальна складова	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Репутація надійності та високої якості продукції	Недостатнє інноваційне середовище: недостатня готовність до інновацій та відсталість у порівнянні з конкурентами може стати важкістю в залученні клієнтів
	Розвинена система маркетингу та просування продукції	Недостатність маркетингових ресурсів: обмежений бюджет на маркетинг та просування може перешкоджати ефективній комунікації з аудиторією

Продовженн таблиці 2.8

	Можливості	Загрози
	Інноваційний розвиток продуктів та послуг	Негативний вплив конкуренції: зростання конкуренції може призвести до зниження цінності бренду або до появи нових альтернативних пропозицій для споживачів
	Створення нових каналів збуту: розвиток інноваційних каналів збуту, таких як онлайн-продажі або нові партнерства	Втрата конкурентних позицій: якщо конкуренти впроваджують інновації швидше або мають кращий маркетинг, це може призвести до втрати позицій на ринку.
	Підвищення якості продукції: зосередження на підвищенні якості може допомогти зберегти лояльність клієнтів та позитивний імідж компанії	
Кадрово-інтелектуальна складова	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Наявність висококваліфікованого персоналу	Дефіцит робочої сили
	Стабільність команди: якщо персонал довго працює разом, це може призвести до внутрішньої стабільності	Недостатність навчальних програм: відсутність програм для підвищення кваліфікації може призвести до відставання у навчанні нових технологій або методів роботи
	Можливості	Загрози
	Участь у програмах обміну досвідом: залучення до програм обміну досвідом з іншими виробниками може сприяти збагаченню власних знань та підвищенню кваліфікації персоналу	Пошкодження об'єктів інфраструктури, де працює персонал, внаслідок бойових дій
	Використання нових методів управління персоналом: застосування сучасних методів управління персоналом може покращити ефективність команди	Втрата ключових спеціалістів: у разі війни або кризових ситуацій, можливість втрати ключових фахівців може значно вплинути на стабільність та продуктивність підприємства
Інформаційна складова		Обмежений доступ до талантів: військові дії можуть обмежити можливість залучення та збереження талановитих працівників у компанії
	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Наявність сучасних інформаційних технологій	Зростання цін на інформаційні технології
	Розвинена система управління інформацією	Зниження доступності інформаційних технологій: ускладнення доступу до актуальної інформації
	Доступ до міжнародних ринків інформації: отримання актуальної інформації про світові тенденції в аграрному секторі та пошуку нових ринків збуту	Залежність від зовнішніх постачальників: якщо компанія залежить від зовнішніх постачальників інформаційних технологій, це може стати суттєвою проблемою у разі їхньої недоступності або обмежень у час

Продовження таблиці 2.8

		військових конфліктів
	Швидкість доступу до інформації: швидкий доступ до потрібної інформації може забезпечити конкурентну перевагу	
	Можливості	Загрози
	Розширення бази даних: збільшення обсягу інформації може допомогти у вивченні нових ринків або прогнозуванні тенденцій	Кібератаки та кіберзагрози: військові конфлікти можуть зробити інформаційні системи більш вразливими перед кібератаками, що може призвести до втрати конфіденційної інформації або завдати шкоди даним
	Розвиток внутрішніх інформаційних систем: розробка власних інформаційних систем для зберігання та обробки даних може зменшити залежність від зовнішніх постачальників	Зміни в законодавстві: ускладнення доступу до інформації

Україна виявляється в кращому положенні у сфері насінництва завдяки своєму привабливому географічному положенню в серці Європи та сприятливій логістиці. Країна має перевагу у зв'язку з різноманітністю кліматичних зон, що дозволяє вирощувати різноманітні культури для експорту в країни з різним кліматом. Також враховується проблематика, що виникла в європейській галузі насінництва через минулорічну посуху.

Вітчизняні аграрні підприємства вже сьогодні потрапляють під деструктивну дію загроз, генерованих наслідками військової агресії, що знижує ефективність реалізації їх стратегії розвитку. Тому виникає необхідність обгрунтування нового стратегічного плану розвитку аграрних підприємств, що буде всебічно враховувати виклики сучасності.

2.3. Реалізація стратегії розвитку аграрних підприємств Одеської області в умовах нестабільності

Для досягнення високого рівня продовольчої незалежності, Одеська область повинна активно розвивати свій аграрний сектор, спрямовуючи

зусилля на виробництво продуктів харчування з високою доданою вартістю (табл. 2.9).

В Одеській області відзначається стійкий ріст валових зборів зернових культур протягом періоду з 2015 по 2021 рік (загалом на 50,3 %), з особливим підвищенням у вирощуванні кукурудзи (на 80,3 %) та соняшнику (на 26,1 %). Проте, виробництво плодово-ягідних культур та м'яса за той же період залишалося стабільним. У той же час, виробництво овочів, картоплі, яєць та молока зменшилося, зокрема, на 46,2 %, 33,1 %, 61,4 % та 24,5 % відповідно.

Таблиця 2.9

**Динаміка виробництва основних видів аграрної продукції в
Одеській області, тис. т***

Продукція	Роки							2021 р. у % до 2015 р.
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
1. Культури зернові та зернобобові, всього	3489,0	4403,3	4264,9	4319,9	3747,9	1955,0	5245,2	150,3
1.1. Пшениця	1828,0	2113,0	2284,0	2354,1	2011,6	976,6	2731,0	149,4
у % до валового збору зер- на	52,4	48,0	53,6	54,5	53,7	50,0	52,1	X
1.2. Ячмінь	1081,0	1497,0	1268,0	1134,7	1017,4	524,5	1560,0	144,3
у % до валового збору зер- на	31,0	34,0	29,7	26,3	27,1	26,8	29,7	X
1.3. Кукурудза на зерно	457,0	610,0	513,0	717,7	613,5	372,0	824,0	180,3
у % до валового збору зер- на	13,1	13,9	12,0	16,6	16,4	19,0	15,7	X
2. Соняшник	755,3	1004,2	903,9	886,3	693,4	452,9	952,2	126,1
3. Картопля	494,6	541,1	393,0	304,8	381,0	361,5	331,0	66,9
4. Культури овочеві	436,5	348,8	287,7	270,7	289,4	246,6	234,8	53,8
5. Культури плодові та ягі- дні	84,9	85,1	90,1	109,4	106,8	88,5	85,8	101,1
6. М'ясо (у забійній масі)	48,8	46,2	44,9	42,3	39,4	36,0	46,7	95,7
7. Молоко	385,3	363,3	348,6	334,8	321,0	309,5	290,9	75,5
8. Яйця, млн. шт.	355,0	322,4	305,8	251,8	204,5	175,7	137,1	38,6

Джерело: [19, 20]

Протягом періоду з 2015 по 2020 рік відбулася зміна частки регіону у загальному обсязі державного виробництва агропродовольчої продукції. Більшість товарних груп зазнали скорочення, за винятком виробництва

нерафінованої соняшникової олії, сумішей фруктових і овочевих соків та вирощування плодово-ягідних культур (табл. 2.10).

Під час визначення адаптивних заходів для регулювання сталого розвитку аграрних ринків важливо враховувати сучасні тенденції розвитку та ресурсний потенціал Одеської області.

Стабільний розвиток аграрного ринку в Одеській області залежить від ринку зерна та зернової продукції, які є важливою складовою продовольчої та економічної безпеки регіону. Після великого скорочення у валовому зборі зерна у 2020 році, у 2021 році було зафіксовано рекордний урожай зернових і зернобобових культур за період з 2015 по 2021 рік. Одеська область спеціалізується на вирощуванні пшениці, і в її видовій структурі зерновиробництва переважають пшениця (52,1%) та ячмінь (29,7%).

Таблиця 2.10

**Частка Одеської області у державному виробництві основних видів
аграрної продукції, % ***

Продукція	Роки						Динаміка змін (+, -) (6-1)
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1. Культури зернові та зернобобові, всього	5,8	6,7	6,9	6,2	5,0	3,0	-2,8
1.1. Пшениця	6,9	8,1	8,7	9,6	7,1	3,9	-3,0
1.2. Ячмінь	13,0	15,9	15,3	15,4	11,4	6,9	-6,2
1.3. Кукурудза	2,0	2,2	2,1	2,0	1,7	1,2	-0,7
2. Соняшник	6,8	7,4	7,4	6,3	4,5	3,5	-3,3
3. Картопля	2,4	2,5	1,8	1,4	1,9	1,7	-0,6
4. Культури овочеві	4,7	3,7	3,1	2,9	3,0	2,6	-2,2
5. Культури плодові та ягідні	3,9	4,2	4,4	4,3	5,0	4,4	+0,4
6. М'ясо (у забійній масі), тис. т	2,1	2,0	1,9	1,8	1,6	1,5	-0,6
7. Молоко, тис. т	3,6	3,5	3,4	3,3	3,3	3,3	-0,3
8. Яйця, млн. шт.	2,1	2,1	2,0	1,6	1,2	1,1	-1,0

Джерело: [19, 20]

Одним із підприємств, яке входить у склад Одеської державної сільськогосподарської дослідної станції Національної академії аграрних наук України, є ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС», що діє як самостійний юридичний

суб'єкт з власним майном та балансом. Це науково-дослідницький заклад, який спеціалізується на розробці нових технологій для вирощування зернових, бобових, олійних та інших культур.

Важливо відзначити, що в середньому за три роки доходи від реалізації зернових і зернобобових культур складають 41,5%, від соняшнику – 11,3%, а від ріпаку – 2%. Таким чином, основним виробничим напрямом підприємства ДП "ДГ «Южний» СГІ-НЦНС" є вирощування зернових та технічних культур.

Таблиця 2.11

Динаміка виробництва с.-г. продукції ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»

Назва с.-г. культур	Валовий збір, ц			Абсолютна зміна 2022/2020рр.,(+, -)
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
Пшениця озима	1700	1779	1910	210
Ячмінь озимий	300	600	637	337
Ячмінь ярий	600	430	231	-369
Кукурудза	0	230	162	162
Просо	340	0	0	-340
Горох	113	40	106	-7
Вика яра	0	5	0	0
Культури зернові та зернобобові	3053	3084	3046	-7

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансових звітів ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»

Зміни в площі посівів та урожайності за останні три роки свідчать про динаміку розвитку підприємства. Ймовірно, змінені потреби ринку та аграрна політика могли вплинути на розподіл площі під вирощувані культури.

Зменшення площі збірки кукурудзи в 2022 році може бути наслідком негативного впливу війни та блокування морських портів на міжнародні торговельні потоки. Крім того, засуха у 2020 році може відігравати значну роль у відхиленні урожайності проса.

Особливо слід відзначити, що культури, які займають значну площу під посівом і є досить результативними, такі як горох, ячмінь озимий та яровий, та

пшениця озима, мають великий потенціал для успішного вирощування на підприємстві. Ці культури можуть стати перспективними у подальшому розвитку та збільшенні валового прибутку.

Таблиця 2.12

**Склад та структура чистого доходу від реалізації продукції
ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»**

Назва виду продукції	2020 рік		2021 рік		2022 рік		В середньому за 2020-2022 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Всього по рослинництву	27055,8	92,7	109948,9	97,9	48915,5	94,9	61973,4	96,3
Зернові та зернобобові всього	11307,2	38,7	46673,8	41,6	22149,0	43,0	26710,0	41,5
в т.ч.: оз. пшениця	8404,9	28,8	25361,7	22,6	17828,7	34,6	17198,5	26,7
кукурудза	55,5	0,2	7684,2	6,8	396,4	0,8	2712,1	4,2
ячмінь	1639,1	5,6	13609,3	12,1	3698,0	7,2	6315,5	9,8
культури зернобобові сушені	309,2	1,1	4,5	0,0	225,8	0,4	179,8	0,3
ріпак	1980,1	6,8	0	0,0	1888,7	3,7	1289,6	2,0
насіння соняшника	2461,3	8,4	16601,3	14,8	2728,7	5,3	7263,8	11,3
інша продукція рослинництва	898,4	3,1	14	0,0	0	0,0	304,1	0,5
Всього по тваринництву:	2129,7	7,3	2321,9	2,1	2615,2	5,1	2355,6	3,7
в т.ч.: м'ясо великої рогатої худоби	436	1,5	443,2	0,4	93,6	0,2	324,3	0,5
молоко	1063,7	3,6	1130,2	1,0	1328,2	2,6	1174,0	1,8
інша продукція тваринництва	629,9	2,2	748,4	0,7	1193,4	2,3	857,2	1,3
Разом по господарству	29185,5	100	112270,8	100	51530,6	100	64328,9	100

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансових звітів ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»

Мета аналізу структури чистого доходу, зображеного в таблиці 2.4, полягає у визначенні стратегічних напрямків та спеціалізації ДП "ДГ "Южний" СГІ-НЦНС". За даними таблиці, видно, що основну частку чистого

доходу підприємство отримує від реалізації продукції сільськогосподарської галузі, тоді як дохід від тваринництва становить меншу частку структури чистого доходу.

У проміжку 2020-2022 років на підприємстві в середньому надходило 64 328,90 тис. грн. З цієї суми 61 973,4 тис. грн (96,3%) отримано від реалізації продукції сільськогосподарського сектора, а 2 355,6 тис. грн (3,7%) — від тваринництва.

У процесі аналізу виробничого потенціалу підприємства проводиться ретельне дослідження різних аспектів його підприємницької діяльності, таких як організаційна структура, асигнування ресурсів, рівень технічного забезпечення, ефективність управління персоналом, фінансовий стан і інші ключові фактори. Цей аналіз допомагає розкрити, як підприємство використовує свої ресурси, як зовнішні та внутрішні фактори впливають на його функціонування, а також визначити можливості для оптимізації та подальшого розвитку.

Таблиця 2.13

Рівень забезпеченості ресурсами ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022р. до 2020р., %
Площа с.-г. угідь, га	3962	3924	3712	0,94
Авансований капітал, тис. грн.	28719	40550	27080	0,94
Власний капітал, тис. грн.	2577	3213	3223	1,25
Оборотних активів, тис. грн.	19951	25528	12828	0,64
Необоротних активів, тис. грн.,	8768	15022	14252	1,63
з них:				
основних виробничих засобів, тис. грн.	15958	18980	19924	1,25
-первісна вартість	6381	8643	8870	1,39
-залишкова вартість				
Нематеріальних активів	-	-	-	-
Капіталозабезпеченість	1,61	2,20	2,39	1,48
Капіталоозброєність	135,77	125,26	152,93	1,13
Середня чисельність працівників, осіб	47	69	58	1,23
Припадає на 1 працездатного с.-г. угідь, га	84,30	56,87	64,00	0,76

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансових звітів ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»

Збільшення власного капіталу (від 2 577 у 2020 році до 3 223 у 2022 році) та необоротних активів (від 8 768 у 2020 році до 14 252 у 2022 році) може бути спрямоване на підвищення стійкості підприємства в умовах невизначеності. Зростання показників капіталозабезпеченості на 1,48 та капіталоозброєності на 1,13 може свідчити про необхідність збереження та захисту виробничого потенціалу у контексті конфліктів.

Оцінка ефективності використання ресурсів відіграє ключову роль у стратегічному плануванні та загальному керівництві підприємством. Цей процес дозволяє виявити можливості для оптимізації, впровадження нововведень та підвищення продуктивності, що сприяє досягненню економічних мет цілей підприємства та зміцненню його конкурентної позиції на ринку.

Таблиця 2.14

Ефективність використання виробничих ресурсів

ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміни 2022/2020 (+;-)
Ефективність використання земельних угідь				
Одержано з розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	491,34	1671,71	830,82	339,48
- валового прибутку (чистого збитку)	-166,83	309,68	56,01	222,84
- прибутку (збитку) від операційної діяльності	-247,48	16,21	0,27	247,75
Вироблено с.-г. продукції в натуральному виразі з розрахунку на 100 га ріллі, ц:				
зерна	77,06	78,59	82,06	5,00
соняшника	10,85	18,35	5,95	-4,90
Ефективність використання виробничого капіталу				
Основних засобів:				
Капіталовіддача, грн.	3,05	7,59	3,48	0,43
Капіталомісткість, грн.	0,33	0,13	0,29	-0,04
Коефіцієнт оновлення основних фондів	99,87	84,08	95,26	-4,61
Коефіцієнт вибуття основних фондів	0,00	0,00	0,75	0,75
Оборотних засобів:				
Коефіцієнт оборотності	0,98	2,57	2,40	1,43
Коефіцієнт закріплення	1,02	0,39	0,42	-0,61

Тривалість обороту, днів	375,10	142,04	151,82	-223,28
Виробничого капіталу в цілому	-0,38	0,02	0,0005	0,38
Норма прибутку, %				
Одержано чистого доходу на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	0,68	1,62	1,14	0,46
Ефективність використання праці персоналу (продуктивність праці)				
Одержано з розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	414,19	950,70	531,72	117,53
- чистого доходу				
- валового прибутку	-140,64	176,12	35,84	176,48
- прибутку від операційної діяльності	-208,62	9,22	0,17	208,79
- чистого прибутку	-213,83	9,22	0,17	214,00

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансових звітів ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»

Навіть за умов важкого військового конфлікту, сільськогосподарське підприємство показало вражаючий зріст чистого прибутку на 100 гектарах землі протягом трьох років (2020-2022). Це свідчить про високу продуктивність та ефективне використання земельних ресурсів навіть у таких надзвичайних умовах. Здатність господарства адаптуватися до цих обставин та одночасно забезпечувати стабільну продукцію свідчить про його високий рівень компетентності та успішне стратегічне управління. Ймовірно, на підприємстві були прийняті стратегічні рішення, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів та зменшення витрат.

Важливо відзначити позитивну динаміку у валовому прибутку на площі 100 гектарів землі. Після певного від'ємного періоду у 2020 році, значення валового прибутку покращилося у 2021 році і залишилося позитивним у 2022 році. Це свідчить про господарство, яке успішно адаптувалося до умов військового конфлікту, забезпечуючи стабільний рівень рентабельності. Ймовірно, у цей період були прийняті стратегічні рішення, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів та зменшення витрат, що стало ключовим фактором для досягнення успіху в надзвичайних умовах.

Капіталовіддача відображає позитивну динаміку, в той час як капіталомісткість зафіксувала певне зниження, що свідчить про можливість подальшого удосконалення використання капіталу та оптимізації виробничих

процесів з метою досягнення більш ефективного використання ресурсів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у ДП "ДГ "Южний" СГІ-НЦНС" зріс з 0,98 у 2020 році до 2,40 у 2022 році, що свідчить про покращення ефективності використання оборотних засобів у цьому підприємстві.

Коефіцієнт закріплення оборотних засобів скоротився з 1,02 до 0,42, що може вказувати на зниження фіксації ресурсів у цих засобах та поліпшення їхньої ефективності. Це, можливо, обумовлено необхідністю звільнення ресурсів для більш ефективного використання їх у змінних умовах, спричинених конфліктом.

Зменшення періоду обороту виробничого капіталу з 375,10 до 151,82 днів свідчить про значне скорочення часу, необхідного для повного обігу капіталу. Це досягнення впливає з активних заходів з оптимізації та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, що спрямовані на забезпечення стабільності. Таке скорочення може бути наслідком впровадження ефективних стратегій та технологій, спрямованих на максимальне використання ресурсів та підвищення продуктивності підприємства в умовах обмежень та незвичайних обставин.

Рівень прибутковості виробничого капіталу показує значний спад з -0,38% у 2020 році до 0,0005% у 2022 році. Це вказує на те, що використання капіталу в підприємстві "ДГ «Южний» СГІ-НЦНС" не є ефективним і може призводити до збитків. З цієї причини необхідно зосередитися на покращенні управління капіталом, оптимізації виробничих процесів та пошуку шляхів для збільшення прибутковості інвестицій.

Стабільність фінансового стану підприємства відіграє важливу роль у його економічній діяльності. Посилення ефективності виробничого процесу сприяє поліпшенню фінансових показників, зокрема збільшенню обсягів доходів та прибутковості. Ефективне управління виробничими процесами сприяє раціональному використанню ресурсів та зниженню витрат.

Таблиця 2.15

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності**ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютна зміна 2022 до 2020р., (+,-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	19467	65598	30840	11373
Собівартість реалізованої продукції	-26077	-53446	-28761	-2684
Валовий прибуток	12152	0	2079	-10073
Збиток	0	-6610	0	0
Інші операційні доходи	2253	865	4722	2469
Операційні витрати (адміністративні, витрати на збут та інші операційні витрати)	-4060	-13769	-3991	69
Фінансові результати від операційної діяльності:				
Прибуток	636	0	636	0
Збиток	0	-9805	0	0
Фінансові доходи	- 10005	636	10	-9995
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	636	0	636	0
Збиток	0	-10005	0	0
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	0	636	10	10
Збиток	-10005	0	0	10005
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва, %	0,25	-0,23	-0,07	-0,33
Рівень рентабельності (збитковості) продажу, %	-0,34	0,19	0,07	-0,27
Норма прибутку (збитку), % на - авансований капітал	-0,35	0,02	0,0004	-0,348
- виробничий капітал	-0,38	0,02	0,005	-0,379

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансових звітів ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»

Оптимальна організація виробничих процесів сприяє підвищенню конкурентоспроможності та фінансовій стабільності підприємства. Надійні фінансові результати створюють підґрунтя для залучення фінансування та інвестицій, що сприяє подальшому зростанню бізнесу.

В цілому, хоча підприємство має деякі позитивні показники у використанні активів та оборотних коштів, виникають труднощі щодо

досягнення прибутковості виробничого капіталу. Це може свідчити про необхідність впровадження додаткових заходів для покращення управління капіталом та оптимізації виробничих процесів з метою досягнення більшої ефективності та прибутковості умовах військового конфлікту. Також, це може включати стратегії зниження витрат, підвищення продуктивності праці, пошук нових ринків збуту або розширення асортименту продукції. Оптимізація виробничих процесів та ефективне використання капіталовкладень можуть сприяти стабільності та успішному функціонуванню підприємства під час військового конфлікту.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Обґрунтування доцільності використання логістичної стратегії управління запасами в аграрних підприємствах

Структура управління аграрними підприємствами має бути адаптована до унікальних особливостей кожного з них і спрямована на оптимізацію економічних інтересів їх власників. В сучасних умовах ринку вирішальними факторами для життєздатності є якість управлінських рішень і стійкість системи управління в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

Ефективність управління в умовах кризи та конкурентного ринку залежить від того, наскільки розумно приймаються керівними органами рішення. Тому насамперед потрібно дослідити, як впливають складові управлінського процесу на результативність, щоб забезпечити адаптацію суб'єктів господарювання до складних умов і забезпечити успішні результати.

Економічне управління спрямоване на задоволення економічних потреб людей та суспільства через створення робочих місць і забезпечення виробництва та розподілу товарів і послуг. У свою чергу, соціальне управління включає в себе заходи, спрямовані на координацію діяльності індивідів, трудових колективів, а також різних соціальних та етнічних спільнот. Ці два види управління здійснюються на всіх рівнях виробництва, від окремих робочих місць до національної економіки в цілому.

Управління приватними сільськогосподарськими підприємствами відрізняється за своєю специфікою, яка обумовлена наступними факторами [56]:

— необхідність розвивати в аграрних підприємствах різні товарні галузі, що мають відмінні технології та організацію виробництва, неминує створює виклики для управління;

— розподіл працівників по широкій території та складність, що впливає з цього, ускладнюють процес ухвалення оперативних рішень відповідно до змін у виробничій ситуації;

— постійним доступом сторонніх осіб до територій аграрних підприємств та їх господарських об'єктів виникає потреба у додаткових зусиллях для збереження власної та орендованої майновості, а також вирощеного врожаю;

— необхідність залучення сезонної робочої сили в періоди збігу сільськогосподарських робіт створює виклики управління цим процесом через складність організації тимчасових робочих груп, особливо у зв'язку з низьким рівнем кваліфікації працівників;

— потреба у продовженні робочого дня працівників на сільськогосподарських підприємствах для забезпечення вчасного виконання важливих технологічних операцій у відповідності з оптимальними агротехнічними строками ускладнюється наявністю робочих місць, де робочий день характеризується неперервністю.

Управління в аграрних підприємствах відбувається відповідно до зазначеної моделі взаємодії між керівником та управляючим об'єктом.

У цьому випадку, можна зобразити систему управління сталим розвитком аграрних підприємств у рамках злиття стратегічного та корпоративного керівництва, що відображено на рис. 3.1.

Відповідно до наданої схеми, яка зображена на рисунку 1, система стратегічного управління визначає верхній рівень управлінської ієрархії аграрних підприємств, орієнтований на зовнішні процеси, тоді як через систему корпоративного управління формується нижній рівень, спрямований на внутрішні аспекти керівництва.

Саме спрямований розвиток аграрних підприємств можливий за умови збалансованого взаємодії зовнішнього та внутрішнього керівництва, що відбувається на етапі формулювання стратегічних мета цієї діяльності та визначення необхідних ресурсів і компетенцій для їх досягнення.

Нестабільність, зміна і неперервний розвиток проявляються в межах окремих підсистем, і через їх взаємодію виникає створення підсистеми управління динамічним потенціалом розвитку (рис. 3.2).

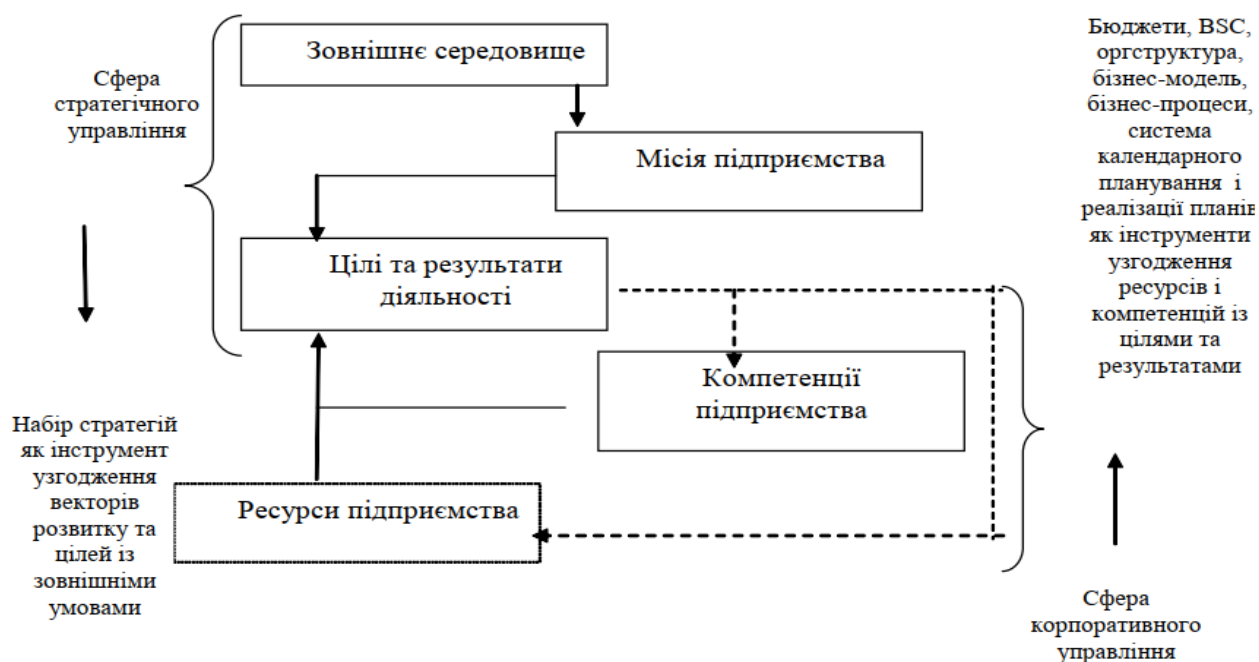


Рис. 3.1. - Розмежування сфер впливу стратегічного та корпоративного управління аграрними підприємствами в процесі їх розвитку [56]



Рис. 3.2. - Система управлінської діяльності аграрних підприємств

Джерело: [56]

Ефективне функціонування управлінської системи аграрних підприємств залежить від гармонійної взаємодії різних її складових, таких як [56]:

- стратегічне управління, яке визначає загальні напрямки розвитку;
- корпоративне управління, що організовує планування та впровадження рішень;
- контроль та адаптація до змін у середовищі;
- інформаційно-аналітичне забезпечення для сталого розвитку.

Аналіз оптимальності управління розвитком підприємства не може бути повним, якщо ми розглядаємо лише кінцевий результат та основну мету його функціонування. Важливо враховувати, що результат діяльності будь-якої системи наслідок взаємодій між її організаційними ланками, зокрема, органами управління.

Отже, для ефективної оптимізації системи управління розвитком необхідно вчасно й адекватно переглядати її організаційну структуру та відповідні функціональні механізми, керуючись як змістовними, так і формальними критеріями.

Наші спостереження вказують на те, що складові загальної логістичної стратегії аграрних підприємств можна розглядати через призму різних стратегій логістики. Ці стратегії включають:

- фазовий поділ, що охоплює стратегії логістики постачання, виробничої логістики та логістики розподілу;
- функціональний поділ, який включає стратегії управління транспортом, складським господарством, запасами, реалізацією замовлення та обслуговуванням споживачів.

Кожна з функціонально орієнтованих стратегій складається зі стратегій, спрямованих на певні фази процесу:

- логістика постачання ставить за мету оптимізацію матеріального потоку під час постачання з мінімізацією витрат;

— виробнича логістика відрізняється від загальних стратегій підприємства, оскільки вона спрямована на розробку виробничого процесу з орієнтацією на мінімізацію сукупних витрат;

— логістика розподілу різниться від маркетингових стратегій, оскільки її ціль полягає у просуванні готової продукції до кінцевих споживачів з метою мінімізації загальних витрат [23].

На рисунку 3.3 відображено роль стратегії управління запасами у загальній стратегічній структурі аграрних компаній.

Серед функціональних стратегій, що входять до загальної логістичної стратегії, можна виокремити наступні:

— стратегії логістичного управління транспортом, спрямовані на ефективне транспортування матеріального потоку за мінімальними витратами;

— стратегії логістичного управління складським господарством, орієнтовані на оптимізацію процесу складування для мінімізації загальних витрат;

— стратегії логістичного управління обслуговуванням споживачів, спрямовані на задоволення потреб клієнтів з мінімізацією витрат;

— стратегії логістичного управління реалізацією замовлення, орієнтовані на організацію ефективної доставки готової продукції споживачам за оптимальними витратами [56].

Ми вважаємо, що стратегія управління запасами є важливою складовою логістичної стратегії, спрямованою на підтримку та реалізацію довгострокових цілей у плануванні, використанні, просуванні та зберіганні запасів у логістичному ланцюгу.

Стратегії управління запасами інтегруються у стратегії логістики постачання, виробничої логістики та логістики розподілу, утворюючи ключову складову всього логістичного процесу [56].

Ми дослідили методи створення стратегічного управління запасами сільськогосподарської продукції на агропідприємствах (табл. 3.1).

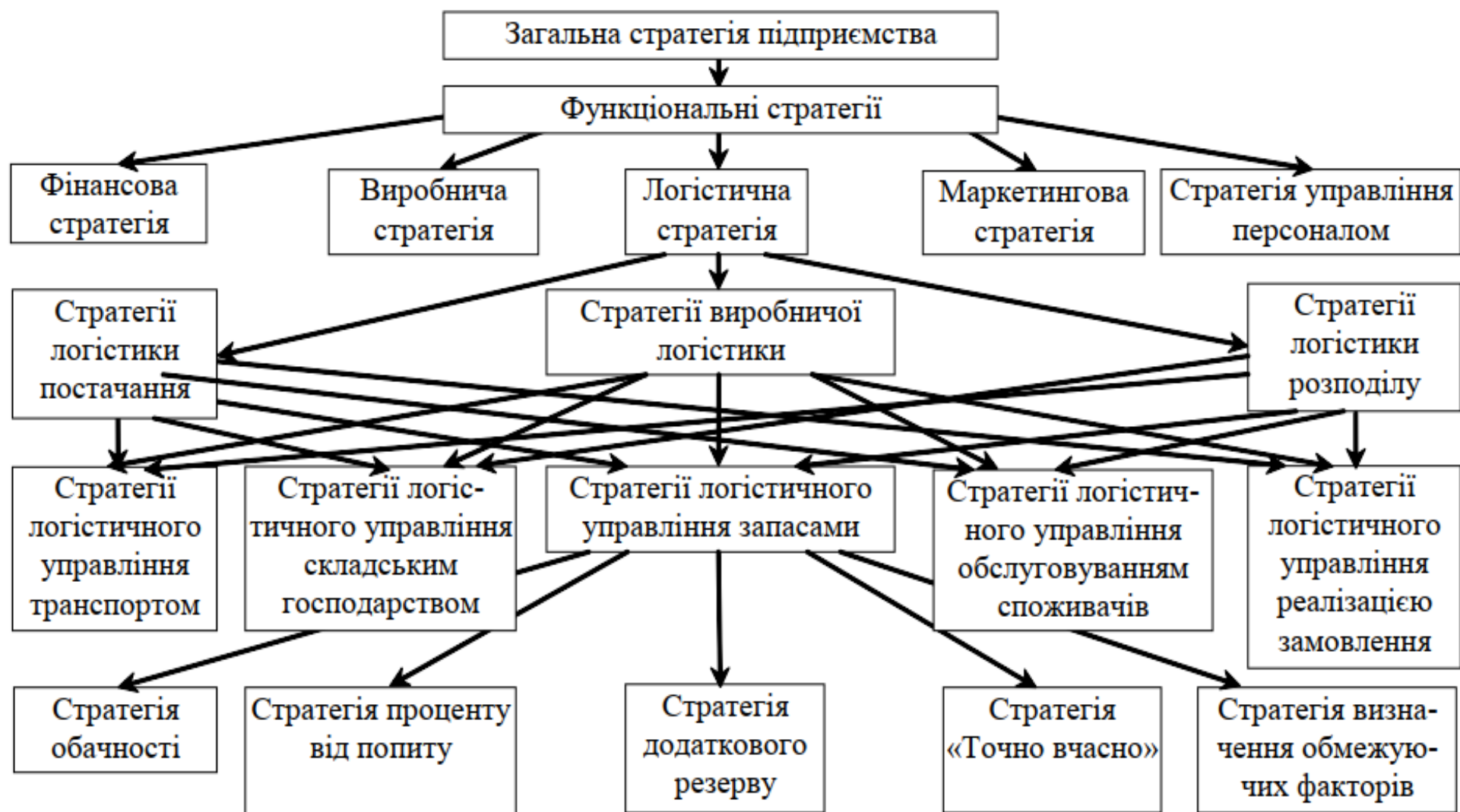


Рис. 3.3. - Місце стратегії логістичного управління запасами в системі стратегій аграрних підприємств

Джерело: [56]

Таблиця 3.1

Процес стратегічного управління запасами аграрних підприємств

Етапи	Зміст етапу
1. Визначення мети та цілей стратегічного управління запасами зерна	1.1. Визначення мети стратегічного управління запасами зерна. 1.2. Визначення цілей стратегічного управління запасами зерна. 1.3. Визначення тактичних цілей з метою реалізації стратегічних цілей
2. Аналіз та оцінка цілей	2.1. Формування прогнозу зберігання й реалізації товарного зерна. 2.2. Аналіз досягнення цілей стратегії логістичного управління запасами зерна
3. Стратегічний аналіз запасів зерна на підприємстві	3.1. Дослідження сильних і слабких сторін, внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності аграрного підприємства на основі SWOT-аналізу. 3.2. Уточнення мети й цілей стратегічного управління запасами зерна відповідно до прогнозу та SWOT-аналізу. 3.3. Коригування поставлених цілей
4. Формування та реалізація стратегії управління запасами зерна	4.1. Обґрунтування стратегії управління запасами зерна. 4.2. Розробка плану реалізації стратегії. 4.3. Реалізація стратегії
5. Оцінка результатів стратегічного управління запасами зерна	5.1. Оцінка досягнення стратегічних цілей та мети стратегічного управління запасами зерна. 5.2. Оцінка ефективності стратегії управління запасами зерна. 5.3. Визначення необхідності коригування стратегії управління запасами зерна в майбутньому

Джерело: [56]

Першим кроком у стратегічному управлінні запасами сільськогосподарської продукції є установлення мети та цілей цієї стратегії для аграрних підприємств.

Ми вважаємо, що стратегічне управління запасами аграрної продукції ставить перед собою такі цілі:

- збільшення прибутку сільськогосподарських підприємств за рахунок ефективного управління запасами;
- задоволення потреб споживачів за рахунок раціонального рівня запасів;

— зниження загальних логістичних витрат завдяки оптимізації управління запасами аграрної продукції.

Таблиця 3.2

Сильні і слабкі сторони логістичного управління запасами аграрної продукції

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Взаємодоповненість галузей призводить до використання товарних запасів зерна як сировини для наступного виробничого процесу галузі тваринництва. 2. Значна частина товарної продукції зерна стає сировиною для виробництва зерна наступного виробничого циклу. 3. Матеріальний потік – запаси посівного матеріалу для виробництва зерна та запаси фуражного зерна (сировини для галузі тваринництва) здійснює пульсуючий рух. 4. Оптимізація та планування обсягів запасів зерна внаслідок їх нормування. 5. Зростання цін протягом маркетингового року на зерно, що дозволяє максимізувати прибуток	1. Складність створення єдиних підходів до управління запасами зерна внаслідок створення різних матеріалопотоків, що відрізняються по строкам перебування у виробничому процесі. 2. Зміни в управлінні запасами зерна внаслідок зміни асортиментних позицій запасів зерна викликаних чергуванням ультур, що вирощуються на певній ділянці та змінами площ відведених під певну культуру. 3. Створення значних обсягів страхових та сезонних запасів внаслідок довготривалості і сезонності виробничого процесу. 4. Розсосередженість запасів зерна у просторі призводить до багатономенклатурності запасів зернових та потреби у значних обсягах запасів промислового походження. 5. Нерівномірність надходження запасів зерна протягом року та «завантаження складських площ» внаслідок сезонності виробничого процесу. 6. Збільшення тривалості обороту запасів внаслідок використання значної частини запасів готової продукції як сировини для наступного виробничого процесу призводить до збільшення фондомісткості. 7. Недостатня комп'ютеризація та відсутність програмного забезпечення з логістичного управління. 8. Відсутність служби логістики та кваліфікованих спеціалістів з логістики на більшості підприємств. 9. Логістичні підходи до управління в сільськогосподарських підприємствах перебувають на стадії формування. 10. Нестача складських приміщень для зберігання запасів зерна. 11. Значні втрати при зберіганні внаслідок неналежних умов зберігання. 12. Природні втрати запасів зерна. 13. Відсутність в сільськогосподарських підприємствах коштів на будівництво сучасних складських приміщень

Джерело: [56]

Умови ринку накладають певні вимоги на підприємства, включаючи максимізацію прибутку. Тому однією з ключових мет логістичного управління

запасами аграрної продукції є забезпечення максимального прибутку через ефективне зберігання продукції.

Відповідно до обраної мети, стратегічні цілі управління запасами аграрної продукції в аграрних господарствах, на наш погляд, полягають у наступному: ефективне задоволення виробничих потреб у насінні та фуражному зерні з мінімізацією витрат; максимізація прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції.

Стратегічні мети управління запасами сільськогосподарської продукції на аграрних підприємствах включають: забезпечення потреб у вирощуванні власного насіння та кормових зерен з мінімальними витратами; забезпечення потреб у насінні та кормових зернах у разі закупівлі з мінімізацією витрат на тимчасове зберігання; організація достатньої складської площі для зберігання насіння та кормової сільськогосподарської продукції; зниження обсягів сільськогосподарської продукції, що потребує негайної реалізації; збільшення обсягів сільськогосподарської продукції, яку підприємство може зберігати для реалізації протягом маркетингового року під час пікових цін; ефективне управління сільськогосподарською продукцією на складських площадках з мінімізацією витрат на зберігання.

Аналіз і оцінка цілей у стратегічному управлінні запасами сільськогосподарської продукції включають у себе прогнозування обсягів зберігання та продажів товарів.

На цьому етапі необхідно скласти прогноз, який дозволить визначити, чи доцільно зберігати аграрну продукцію на складі або елеваторі, керуючись критерієм мінімальних витрат на зберігання. Також потрібно визначити обсяги продукції, які можуть бути відкладені на зберігання, а не продані відразу, та терміни її реалізації, що допоможе максимізувати прибуток. Цей прогноз необхідно регулярно оновлювати, щоб визначити ефективність стратегії та зробити необхідні корективи. Крім того, прогноз є ефективним інструментом для планування майбутніх обсягів виробництва.

Ключовим елементом другого етапу стратегії управління запасами сільськогосподарської продукції на аграрних підприємствах є аналіз досягнення максимального прибутку від зберігання та реалізації продукції. Прогноз реалізації запасів аграрної продукції дозволяє дослідити можливі шляхи досягнення мети у майбутньому, враховуючи зовнішнє та внутрішнє середовище, а також аналізуючи сильні та слабкі сторони для досягнення поставлених цілей вже на сьогодні.

На останньому етапі стратегічного управління запасами сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах проводиться стратегічний аналіз. Цей аналіз глибоко досліджує переваги та недоліки, загрози та можливості, з якими зіштовхується підприємство у контексті SWOT-аналізу, щоб забезпечити максимальну ефективність стратегічного планування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Загрози і можливості логістичного управління запасами зерна

Загрози	Можливості
1. Несвоєчасність постачання сировини при її закупівлі. 2. Псування, зниження якості та втрат запасів посадкового матеріалу, фуражного та товарного зерна внаслідок неналежних умов зберігання. 3. Залежність рівня віддачі вкладених в запаси коштів від якості і родючості ґрунтів, погодньо-кліматичних умов. 4. Управління запасами в умовах стохастичності, оскільки запаси зерна мають біологічне походження та перебувають під дією погодньо-кліматичних умов	1. Укладення контрактів з постачальниками для своєчасного постачання посівного матеріалу заздалегідь визначеної якості, кількості та ціни. 2. Об'єднання зусиль сільськогосподарських виробників, промислових та транспортних підприємств для забезпечення повного циклу виробництва, зберігання, транспортування, реалізації зерна та продуктів її переробки. 3. Створення логістичних центрів для збору та надання інформації сільськогосподарським підприємствам. 4. Державна підтримка щодо впровадження логістичних методів управління в сільськогосподарських підприємствах. 5. Створення відділів логістики в сільськогосподарських підприємствах з висококваліфікованими спеціалістами з управління. 6. Врахування логістичних підходів до управління запасами при складанні звітності. 7. Залучення обслуговуючих кооперативів для постачання сировини і збуту продукції. 8. Контроль за просуванням запасів зерна до кінцевих споживачів на основі електронних датчиків. 10. Будівництво сучасних складських приміщень для зберігання зерна

Джерело: [56]

Необхідність виправлення стратегії управління запасами сільськогосподарської продукції виникає, коли стратегічну мету не вдається досягти. Однак, якщо за оцінкою першої та другої складових п'ятого етапу

було досягнуто стратегічну мету та стратегічні цілі, можна припустити, що потреби в коригуванні цієї стратегії не існує.

Проведення аналізу обсягів запасів сільськогосподарської продукції, які підприємство може відкласти на зберігання, та строків реалізації цих запасів протягом маркетингового року, дозволяє зробити висновок, що головна мета стратегічного управління — максимізація прибутку через формування запасів зерна — може бути досягнута будь-яким підприємством зернового сектору.

Також у контексті формування запасів зернової продукції і несприятливої ситуації на ринку може виникнути потреба у частковій переробці зернових на переробних підприємствах сфери АПК. Це пояснюється тим, що щорічно валовий збір сільськогосподарської продукції зростає, а саме її реалізація частково відбувається у вигляді сировини.

Для розробки стратегій переробки сільськогосподарської продукції пропонується використати досвід Всеукраїнської громадської організації "Запорізька обласна аграрна палата", яка планує створити комплекс глибокої переробки аграрної продукції щорічно на обсяг до 300 000 тонн. Цей проект передбачає будівництво сучасного елеваторно-переробного комплексу залученням іноземних інвестицій.

Проведення даного проекту може сприяти утворенню сприятливих умов для впровадження високотехнологічних процесів переробки сільськогосподарської продукції та підвищенню закупівельних цін на високоякісне зерно, включаючи елітне насіння.

Таким чином, оптимізація управління запасами сільськогосподарської продукції сприятиме збільшенню прибутковості сільськогосподарських підприємств, підвищить зайнятість у сільських районах та сприятиме розвитку технологій глибокої переробки сільськогосподарської продукції.

Отже, висновок очевидний: ключовою умовою для місії аграрних підприємств є забезпечення стійкості їх існування. Місія не має бути обмежена конкретними цифрами стосовно розвитку, проте вона повинна чітко

визначати, яким чином підприємство може гарантувати свою неперервність та успішність у подоланні критичних викликів на своєму шляху.

Аналіз показує, що успішна система управління аграрними структурами базується на ефективних процесах управління, які впроваджуються в двох основних сферах: стратегічному та корпоративному управлінні. Забезпечення повної взаємодії всіх компонентів системи досягається завдяки операційній діяльності підсистем інформаційно-аналітичного забезпечення та контролю-адаптації.

Отже, ефективне управління запасами аграрної продукції у сільськогосподарських підприємствах потребує відповідної стратегії, реалізація якої повинна бути прибутковою для цих підприємств.

3.2. Організація використання відходів в стратегії розвитку аграрних підприємств

Сьогодні головною стратегічною метою для розвитку аграрних підприємств є забезпечення прибутковості виробництва, враховуючи при цьому екологічні аспекти. Ці завдання можна вирішити лише шляхом створення ефективних ринкових відносин та постійного вдосконалення управлінських та технологічних процесів з урахуванням зменшення негативного впливу на довкілля та досягнення економічних вигод від цього.

Управління відходами на аграрних підприємствах, використовуючи передові технології, може перетворитися з екологічної проблеми на потенційно прибутковий напрямок діяльності, що полягає в виробництві цінної вторинної продукції, зокрема, біопалива. Традиційні аграрні підприємства, що спеціалізуються на рослинництві та тваринництві, мають значний потенціал для виробництва біологічного палива, включаючи біогаз. Цьому сприяє наявність:

- тваринницьких ферм, де стабільно накопичується гній, який потребує подальшої переробки та ефективної утилізації;

- рослинних залишків: соломи, стебел сільськогосподарських культур, які використовуються неефективно як підстилка або просто заоруються у ґрунт без значного ефекту;
- харчових відходів;
- посівних площ, де необхідно підтримувати родючість ґрунту за допомогою біодобрив для збільшення врожайності сільськогосподарських культур.

Україна, хоч і є енергонезалежною та не виконує в повному обсязі свої екологічні зобов'язання, має можливість розглядати використання відходів підприємств для виробництва біопалива як ключовий елемент забезпечення енергетичної та екологічної безпеки.

В умовах будь-якого виробництва відходи неминуче утворюються, але в нашій країні цей процес має свої власні особливості.

Україна відрізняється великим споживанням ресурсів і застарілими технологіями у більшості секторів економіки. Характерна спеціалізація національної економіки як сировинно-енергетичної призводить до стабільно високого рівня утворення і накопичення відходів.

Органічні відходи, які підлягають біологічному розкладанню, включають в себе різноманітні матеріали природного походження. Серед них можна виділити міські органічні відходи, такі як харчові відходи, суха городина, опале листя та органічна частина осаду стічних вод; садово-паркові відходи, які включають обрізки дерев та кущів; а також сільськогосподарські відходи біологічного походження, наприклад, солону, стебла, качани, бадилля, гній, послід та інші.

Сектори рослинництва та тваринництва здійснюють значний внесок у формування органічних відходів, тому перед сільськогосподарськими підприємствами постає важлива мета здійснення ефективного управління цими відходами.

На сільськогосподарських підприємствах важливими принципами обробки/використання відходів є:

- ефективне використання внутрішніх ресурсів сільськогосподарських підприємств (праці, землі, техніки та обладнання) з метою забезпечення екологічно безпечної утилізації відходів є ключовим аспектом;

- забезпечення екологічної безпеки для території, людей та тварин на всіх етапах використання та застосування гною/посліду відображає важливість дбайливого підходу до цього процесу, що має приносити користь усім зацікавленим сторонам;

- оптимізація економічної ефективності застосованих методів, технологій, машин та обладнання для використання та утилізації рослинних залишків та гною/посліду є ключовим завданням, яке вимагає уважного аналізу та впровадження оптимальних рішень;

- дотримання вимог ветеринарної та санітарно-гігієнічної безпеки під час будівництва та експлуатації тваринницьких приміщень та вибір оптимальних методів видалення, транспортування, зберігання, переробки та використання гною/посліду та одержуваних з нього добрив є важливими аспектами забезпечення ефективності системи управління органічними відходами на аграрних підприємствах.

У висловлюваннях дослідників [74; 75] узагальнено два ключових напрямки: використання в енергетиці та використання для неенергетичних цілей (рис. 3.4 і 3.5).

Особливі методи переробки залишків рослинництва для використання у сфері енергетики включають в себе такі:

1. застосування спалювання рослинних відходів з метою виробництва тепла та електроенергії, які можуть бути використані як у виробництві, так і у побуті.

2. пресування та брикетування рослинних відходів з метою створення твердого біопалива (пелети, брикети), яке може бути спалене у піролізних котлах.

3. використання технологій гідролізу та дистиляції для виробництва гідролізного спирту (біоетанолу другого покоління).

4. застосування піролізу (особливо для відходів деревинного походження) для виробництва горючих газів, смол та деревного вугілля (напівкоксу).

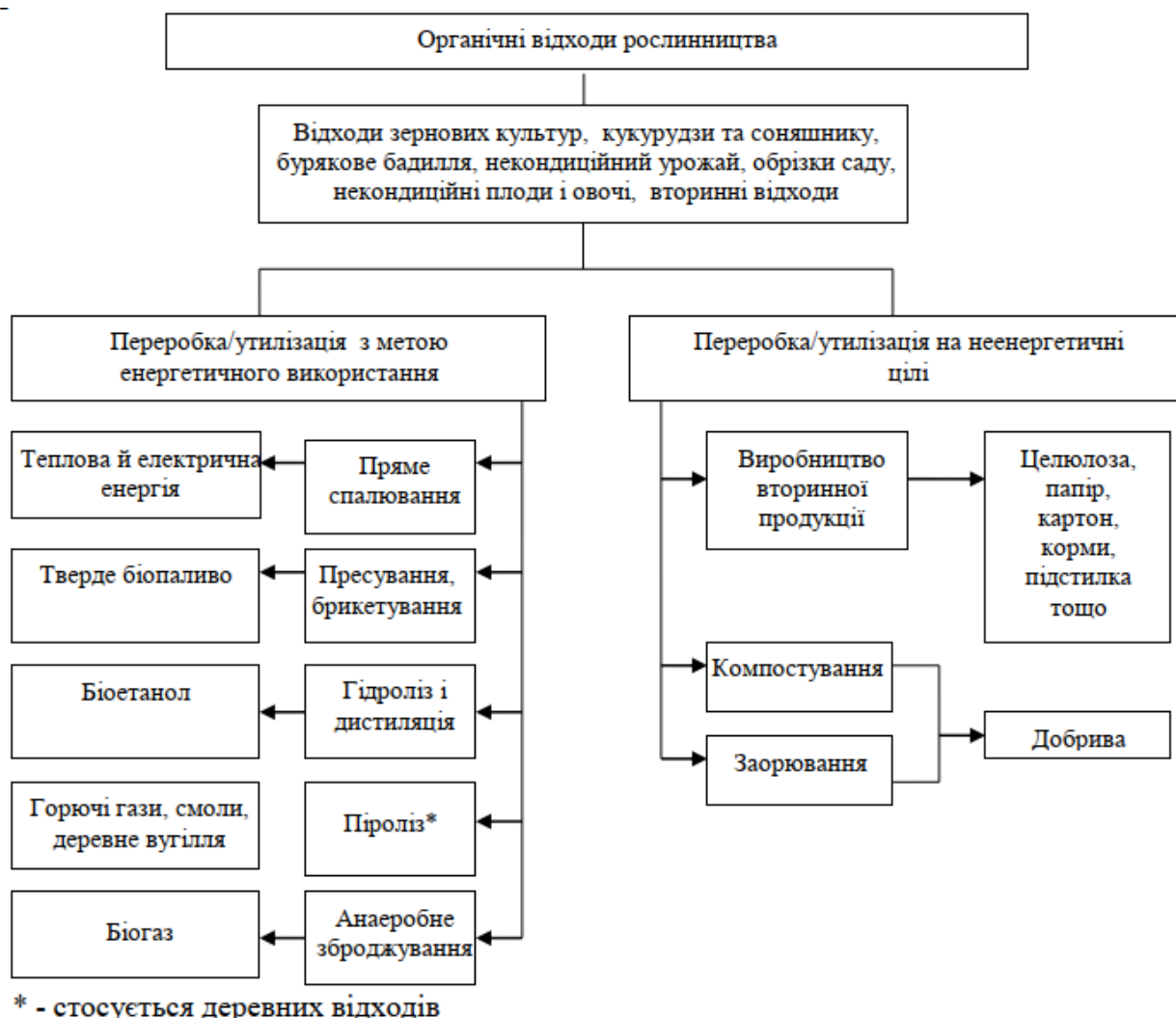


Рис. 3.4 - Найбільш поширені методи переробки органічних відходів рослинництва та вторинна продукція, що при цьому отримується

Джерело: сформовано автором за даними [22, 41, 74, 75, 54]

Відходи рослинного походження можуть бути використані для виробництва теплової та електричної енергії, різних типів біопалива і інших енергетичних ресурсів. Однак вартість впровадження цих технологій може значно відрізнятись і не завжди доступна для більшості аграрних підприємств; деякі технології потребують кваліфікованих працівників або можуть виникати складнощі з отриманням дозволів.

Використання сільськогосподарськими підприємствами спалювання біомаси рослинного походження є простим способом здобуття енергії, але цей метод має свої недоліки (табл. 3.4).



Рис. 3.5 - Найбільш поширені методи переробки органічних відходів (побічної продукції) тваринництва та вторинна продукція, що при цьому отримується

Джерело: сформовано автором за даними [22, 41, 74, 75, 54]

Серед головних недоліків цієї технології можна відзначити складнощі зберігання та транспортування, різноманітність розмірів матеріалів, необхідність попередньої обробки палива, проблеми з домішками та неорганічними домішками, велику кількість золи та низьку ефективність процесу спалювання.

Таблиця 3.4

Недоліки використання первинної біомаси для спалювання та переваги використання твердого біопалива (пелет і брикетів) у теплоенергетиці

Первинна біомаса – пряме спалювання (недоліки)	Тверде біопаливо (пелети і брикети) – пресування і спалення (переваги)
Обмежений перелік відходів рослинництва, які можна використовувати (переважно солома, качани кукурудзи, деревина та деякі інші)	Більш широкий діапазон біомаси, яку можна використовувати (солома; качани і стебла кукурудзи; деревина; лущиння соняшнику, гречки; шкаралупа волоських горіхів тощо)
Швидка втрата споживчих якостей при зберіганні (обмежений термін зберігання)	Споживчі якості при зберіганні практично не втрачаються (тривалий термін зберігання)
Складнощі у транспортуванні і зберіганні через низьку насипну щільність, різний розмір шматків	Стандартизовані розміри і пакування, що робить транспортування і логістику зберігання зручними
Висока зольність	Низька зольність (0,3-2%)
Висока вологість завдяки пористості біомаси (30-50%)	Низька вологість (пелети – 6-8%, брикети – 4-8%)
Низький рівень механізації технологічного процесу спалювання (ручне завантаження, неможливість регулювання температури)	Автоматизований процес завантаження твердого біопалива і його спалювання, регулювання температури
Проведення попередньої підготовки біомаси до спалювання (очищення від домішок, висушування, подрібнення)	Готовність до використання (паливо повністю готове до спалювання, не містить домішок неорганічного походження)
Низька ефективність спалювання (для отримання 1 ГВт-год енергії необхідно 200-1800 м ³ подрібненої біомаси)	Висока ефективність спалювання (для отримання 1 ГВт-год енергії необхідно 385 м ³ пелет)

Джерело: сформовано автором за даними [6, 22]

Замість цього, переваги використання рослинних залишків для виробництва твердого біопалива та їх подальше використання для отримання теплової енергії включають у себе кілька ключових аспектів. Спочатку, цей підхід демонструє більшу ефективність та екологічну чистоту при спалюванні. Крім того, він забезпечує зручність у зберіганні та ширший вибір сировини для виробництва. Цей метод також підтримує повну готовність до використання, яке може бути автоматизоване, мінімізуючи потребу у ручній праці. За допомогою анаеробної ферментації, яка виробляє біогаз з рослинних відходів, додатково створюється можливість для енергетичного використання аграрних залишків, таких як буряковий жом, відходи садівництва, зернові, овочі та інші. На практиці частіше використовується комбінація відходів рослинництва та тваринництва, що сприяє збільшенню виходу біогазу.

Поза використанням енергії, існують інші способи, які є економічно

вигідними для переробки органічних відходів рослинництва, таких як солома зернових, кошики соняшника, кукурудзяні качани та стебла, а також відходи від олійно-жирової, спиртової та цукрової промисловості. Ці матеріали можуть бути використані як корм для тварин або птиці, а також перероблені у корисні продукти, такі як целюлоза, папір, картон, масло, дріжджі або лимонну кислоту.

В сільськогосподарських підприємствах України часто використовують солому зернових культур як грубий корм і матеріал для підстилки. Щоб поліпшити її харчову цінність, застосовують різноманітні методи, такі як механічні, хімічні, термічні та інші. Незважаючи на це, для високопродуктивних тварин солома залишається менш цінним видом корму, і рекомендується використовувати її лише як доповнення до основного раціону. Ще одним способом використання відходів рослинництва є їх використання як добрива. Зважаючи на зменшення поголів'я тварин і зростання вартості мінеральних добрив, обробка рослинних залишків залишається важливим методом підвищення родючості ґрунтів і запобігання їх деградації.

За відомостями Калетника Г. М., Булгакова В. М. та Гриника І. В., солома, що просто внесена в ґрунт, ще не має органічних властивостей. Її перетворення на органічне добриво відбувається під час гуміфікації, коли вона втрачає свою потенційно негативну дію на наступні культури. Для зменшення цього впливу на ріст і розвиток наступних рослин, рекомендується додавати не менше 10-12 кг діючої речовини амонійних форм азотних добрив на кожен тону соломи перед її внесенням у ґрунт.

При збереженні вказаних умов, протягом 6-8 місяців після внесення соломи до ґрунту 40-50% з неї пройде гуміфікацію і перетвориться на органічне добриво. Решта соломи піддається цьому процесу з трохи затримкою [22, с.63-64]. Це означає, що для досягнення найкращих результатів рекомендується посівати культури не раніше, ніж через 6-8 місяців після внесення соломи в ґрунт. Цей підхід особливо ефективний для використання соломи як органічного добрива під ярі культури.

Щоб ефективно використовувати соломку як добриво, важливо роздрібнювати її під час збирання культури і додавати азотні добрива перед внесенням її до ґрунту. Цей процес вимагає оснащення зернозбиральних комбайнів спеціальними роздрібнювачами, які, окрім основної функції подрібнення соломи, також забезпечують рівномірний розподіл решток по полі.

На жаль, більшість сільськогосподарських підприємств в Україні не обладнані необхідними засобами для ефективного подрібнення рослинних залишків та не дотримуються стандартів щодо використання азотних добрив при обробці ґрунту, що призводить до недосягнення максимального потенціалу від обробки.

Враховуючи відзначені фактори, була розроблена стратегія для забезпечення успішної реалізації цілей управління відходами на аграрних підприємствах (рис 3.6).

Представлена схема відрізняється від наявних тим, що вона встановлює прямий зв'язок між чітко визначеними стратегічними цілями у рамках стратегії управління відходами на аграрних підприємствах. Це дозволяє сформулювати стратегічні завдання, які, у свою чергу, визначають необхідні параметри розвитку (економічні та організаційні) в схемі. Результати впровадження цих параметрів у практичну діяльність аграрних підприємств, їх структура та взаємозв'язки визначають сутність та очікувані результати від реалізації стратегії управління відходами на аграрних підприємствах.

Варто відзначити, що створена схема дозволяє перевірити, чи відповідають очікувані результати діяльності підприємств встановленим стратегічним цілям, завданням та обраним параметрам.

Ці дії можуть призвести до покращення виробничої ефективності та її розширення; можливість розширення на нові ринки, зокрема у сфері біопалива та використання "зеленої" енергії; стабілізація фінансового стану сільськогосподарських підприємств.

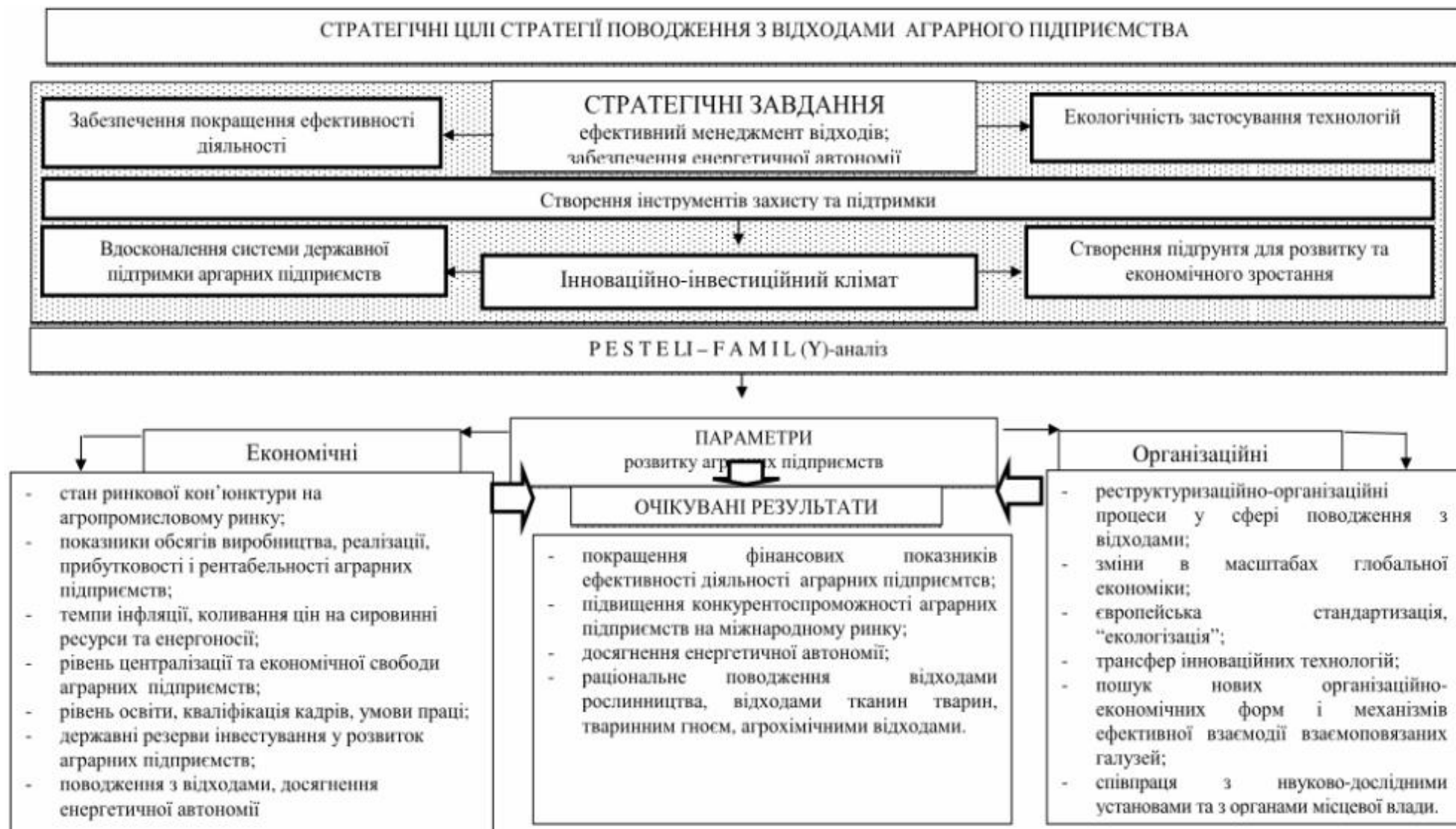


Рис. 3.6 - Схема забезпечення реалізації стратегічних цілей поводження з відходами аграрних підприємств

Джерело: [54]

Визначення стратегічних шляхів для ефективного управління відходами потребує поєднання стандартизованих та нестандартизованих підходів. Оскільки складові та зв'язки інноваційного процесу не є чітко визначеними, їх вибір залежить від управлінського рішення вищого рівня управління підприємством. Результатом нашого дослідження цієї проблеми є розроблений нами механізм формування стратегії розвитку управління відходами на сільськогосподарських підприємствах України (Додатки А, Б, В).

3.3 Обґрунтування ефективності стратегічного плану поводження з відходами аграрних підприємств

Шлях до досягнення ефективного використання ресурсів аграрних підприємств передбачає оптимізацію технологічних процесів, впровадження біопалива, підвищення інноваційного потенціалу, застосування автоматизованих інформаційних систем, організацію ефективних взаємодій між структурами виробництва, вдосконалення методів управління персоналом та застосування міжнародних стандартів контролю якості та сертифікації.

Отже, ця всебічна модель управління процесами управління відходами аграрних підприємств в Україні передбачає виконання послідовності кроків, які включають у себе планування, аналіз і контроль, використовуючи ключові функції управління.

Результати дослідження свідчать, що головна мета стратегії полягає у створенні основи для ефективної, економічно вигідної та безпечної системи управління відходами сільськогосподарського сектора в Україні з метою стабілізації та, в кінцевому рахунку, зменшення негативного впливу сільськогосподарської діяльності на навколишнє середовище та здоров'я людини, а також для досягнення енергетичної незалежності. Основні стратегічні напрями втілення цієї стратегії наведені у таблиці 3.5.

У період війни, внутрішній механізм підприємств відчув перегляд у зв'язку з усвідомленням важливості не лише індивідуальної мотивації

працівників, але й їхньої здатності активно адаптуватися до швидкозмінних та нестійких умов. У такі часи особливу роль відіграє здатність працівників передбачати виклики, визначати можливості та ефективно діяти у відповідь на них [33; 84].

Таблиця 3.5

Основні напрями реалізації Стратегії

Стратегічна ЦІЛЬ 1	Стратегічна ЦІЛЬ 2	Стратегічна ЦІЛЬ 3
Ефективне поводження з відходами сільського господарства за видами: енергетичний та неенергетичний напрями	Формування сприятливого інституційного середовища у сфері поводження з відходами	Покращення стану навколишнього природного середовища завдяки ефективному поводженню з відходами
1.1. Рослинними відходами. 1.2. Відходи тканини тварин (мертві тварини). 1.3. Тваринний гній. 1.4. Агрохімічні відходи.	2.1. Узгодження української системи класифікації відходів з європейською. 2.2. Огляд інших законодавчих актів України та ЄС щодо управління с/г відходами та пропозиції щодо їх узгодження . 2.3. Державне стимулювання ефективного поводження з відходами с.-г.	3.1 Зменшення обсягів утворення відходів. 3.2 Зменшення обсягів викидів шкідливих речовин в атмосферу. 3.3 Зменшення забруднення ґрунтів і ґрунтових вод.

Джерело: [54]

Стратегія управління кадрами в підприємстві відповідає загальному керівництву та активно сприяє просуванню працівників. Ці два аспекти кадрової політики взаємодоповнюються, спрямовані на оптимізацію роботи колективу та забезпечення ефективного використання його потенціалу (рис. 3.7).

Управління персоналом охоплює як загальне керівництво на рівні підприємства, так і управління на рівні окремих відділів. Ця загальна стратегія включає в себе планування кількості працівників згідно з потребами у виконанні завдань та затвердженими посадами, прийом на роботу за умовами трудових договорів або контрактів з установленими правами та обов'язками, забезпечення відповідних умов праці згідно з трудовим законодавством, а також залучення персоналу через різноманітні програми та платформи.

На підприємстві акцент на розвиток персоналу сприяє не лише його професійному зростанню через навчання та підвищення кваліфікації, а й

формуванню мотивації для підвищення продуктивності праці, забезпеченню відповідності соціальним стандартам оплати та умов праці, а також правовому захисту прав та обов'язків персоналу.



Рис 3.7 - Складові кадрової політики підприємства [5]

Тож, стратегія управління кадрами у підприємстві має різні аспекти, спрямовані на розвиток та підтримку персоналу. Ці аспекти включають організаційні, економічні та соціально-психологічні методи, що використовуються для формування ефективного колективу на підприємстві. Специфічно, організаційні прийоми сприяють формуванню кадрів на етапах становлення підприємства або створенні нових відділів у контексті розширення виробництва. Економічні методи здійснюють опосередкований вплив на персонал, де кожен працівник самостійно вибирає методи виконання завдань, але їх дії відповідають напрямам підприємства. Соціально-психологічні стратегії націлені на залучення кожного працівника до участі у визначенні цілей та завдань підприємства.

В наш час підприємства працюють у складних умовах війни та характеризуються великою нестабільністю та невизначеністю. Стратегія розвитку підприємства має базуватися на комплексному підході - визначенні

цілей розвитку та ідентифікацію можливостей досягнення їх у відповідності з поставленими завданнями (рис. 3.8).

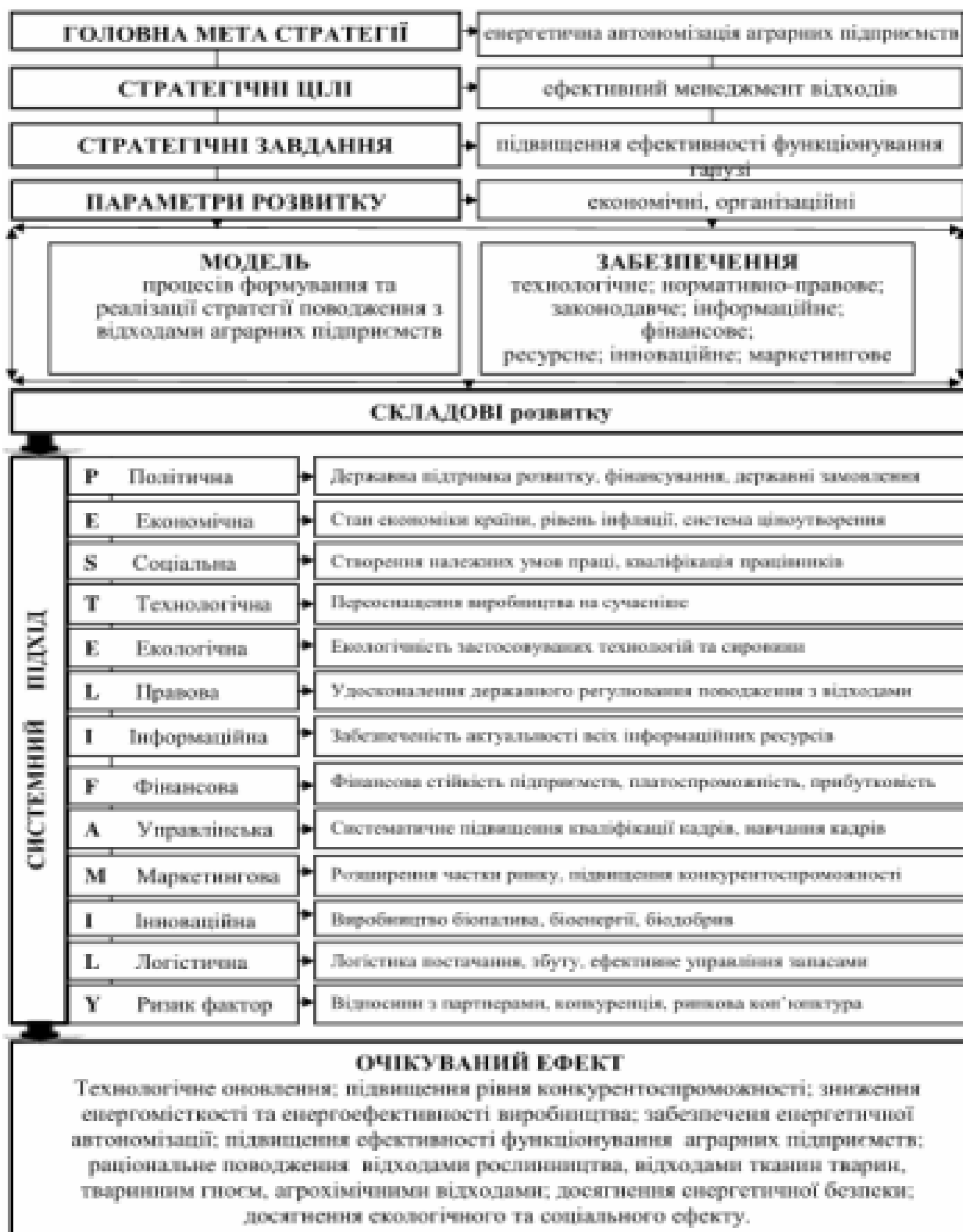


Рис. 3.8 - Концептуальна модель стратегії розвитку ДП «Южний» в контексті ефективного поводження з аграрними відходами

Уавтором досконалено на основі джерела [55]

Системний підхід є ключовим елементом концептуальної моделі стратегії ефективного управління відходами на аграрних підприємствах і здійснюється через розвиток наступних компонентів:

- підтримка використання відходів у сфері енергетики, виробництва біопалива та державне фінансування і замовлення - основні складові політичної державної стратегії;

- стан економіки країни, рівень інфляції та механізми ціноутворення - ключові аспекти економічної ситуації, які визначають економічну динаміку;

- формування відповідних умов праці та розвиток кваліфікації персоналу є важливими аспектами соціальної сфери, що визначають якість трудових відносин і професійний рівень працівників;

- оновлення виробництва за допомогою сучасних енергоефективних технологій та методів переробки відходів сільського господарства на біопаливо є ключовими складовими технологічного розвитку;

- використання екологічності технологій та сировини, а також розв'язання ряду екологічних питань, спричинених відходами, визначають напрямки екологічного вдосконалення;

- поліпшення державного регулювання управління відходами та узгодження внутрішнього законодавства з європейськими нормами є важливими кроками у правовому розвитку, спрямованими на удосконалення нормативної бази в цій сфері;

- забезпечення актуальності інформаційних ресурсів, сприяння енергетичному використанню відходів та поширення інформації серед аграрних виробників та громадян про переваги використання біопалива з використанням відходів - ключові аспекти інформаційної підтримки у даній сфері;

- стабільність фінансів підприємств, їх здатність до виплати, прибутковість - фактори, що безпосередньо впливають на вибір стратегії управління відходами та методів їх корисної переробки;

- постійне підвищення кваліфікації персоналу, освіта та підвищення екологічної освіченості є ключовими аспектами управлінського процесу, спрямованими на ефективне управління екологічними питаннями;

- стратегічне збільшення частки ринку, підвищення конкурентоспроможності, а також виходження на біоенергетичні та ринки біодобрив є основними завданнями маркетингової стратегії, спрямованої на розвиток у даній сфері;

- процеси створення біопалива, виробництва біоенергії та біодобрив, а також досягнення енергетичної самодостатності аграрних підприємств є ключовими аспектами інноваційної стратегії, спрямованої на модернізацію у даному секторі;

- організація постачання відходів для їх подальшої корисної утилізації, управління логістикою збуту біоенергетичної продукції та оптимізація управління запасами є основними аспектами логістичної стратегії, спрямованої на забезпечення ефективності в цій галузі;

- ризикові фактори включають у себе взаємини з партнерами, рівень конкуренції та ринкові умови, оскільки сфера біоенергетики є досить молодою та надзвичайно вразливою до ризиків.

Для аграрних підприємств важливим завданням є індивідуальний розрахунок того, скільки рослинної біомаси потрібно залишити на полях, щоб зберегти родючість ґрунтів. Цей розрахунок має базуватися на різноманітних факторах, таких як якість земель, внесення різних видів добрив, винос поживних речовин культурами, що вирощуються, та інші. Дослідження Гелетуخی Г. Г., Желєзної Т. А., Трибоя А. В. показують, що оптимальною кількістю для залишення на полях є до 70% соломи зернових та до 60% відходів виробництва соняшника та кукурудзи, які призначені для зерна [15, с.31].

В таблиці 3.6 наведено огляд проектів, які демонструють потенціал виробництва вторинної продукції із органічних відходів, що генеруються сільськогосподарськими галузями рослинництва і тваринництва.

Навіть при наявності значних обсягів органічних відходів, які можна переробити, і потенційних переваг повторного використання побічних продуктів рослинництва, підприємства аграрного сектору України майже не використовують цей ресурсний потенціал вторинної сировини.

На сучасному етапі аграрні компанії застосовують різноманітні підходи до обробки відходів у галузі тваринництва, таких як гноєм тварин та пташиним послідом [36, с. 7; 78, с. 248-249]:

1. Компостування. Для формування компосту використовують різні види органічних відходів, включаючи екскременти у будь-якій формі та наповнювачі природного походження. Наприклад, суміш подрібненої соломи або торфу з гноєм розгортається бульдозерами та складається у контейнери. Процес складається зі шарів: перший - минулорічний компост, другий - рослинна маса, включаючи гілки, непридатні для споживання овочі та фрукти, третій - свіжий гнос. Ці шари повторюються декілька разів, зверху компост поливається водою та залишається на витримку. Підвищення температури всередині контейнера допомагає знищити шкідливі мікроорганізми та бур'яни, а всі відходи поступово розкладаються.

2. Вермикомпостування – переробка органічних відходів черв'яками є ефективним методом, який включає в себе використання додаткових складових, таких як кісткове борошно або зола, для створення оптимального середовища для розвитку цих корисних організмів. Після того, як черв'яки переробляють матеріали, їх популяції разом з виробленим перегноєм використовуються для збагачення ґрунту, що призводить до підвищення його родючості. 3. Компостування із застосуванням гуматів (біодобавок органічного походження) і глауконіту (природний мінерал). Внесення гуматів у верхні шари компосту різко прискорює процес ферментації матеріалу. Це призводить до значного збільшення органічної цінності кінцевого продукту, що дозволяє отримати бажану ефективність за менший час і зменшений обсяг використаних ресурсів.

Таблиця 3.6

Приклади використання окремих видів органічних відходів рослинного походження на виробництво вторинної продукції

Вид відходів рослинництва	Технологія переробки	Продукція / вихід продукції при переробці 1 т відходів	Витрати на впровадження технологій (€ на 1 т відходів на добу)	Вартість продукції / термін окупності проєктів
Солома зернових, ріпаку; качани й стебла кукурудзи; стебла й кошики соняшнику	Виробництво матеріалів	Целюлоза 400-500 кг	від 1500	5-7 років
		Папір		
		Картон		
Буряковий жом	Виробництво корму для тварин	Сушений, консервованій жом, білково-вітамінні комплекси 300-400 кг	Немає даних	€ 200 за 1 т
	Виробництво пектину	Пектин 100-200 кг	Немає даних	€ 14500 за 1т
Меласа	Виробництво корму для тварин	Лізин	1200-1460	до 7 років
	Виробництво матеріалів	Лимонна кислота	Немає даних	Немає даних
		Дріжджі 600-700 кг	Немає даних	Немає даних
		Ферменти	Немає даних	Немає даних
Лушпиння	Виробництво корму для тварин ферментація / вирощування кормових дріжджів	Кормові дріжджі, добавки до грубих кормів 200-300 кг	8000-12000	1-2 роки
	Виробництво будівельних матеріалів	Тепло- і звуко-ізоляційні плити	2500-2900	1-1,5 років
	Виробництво розчинників для нафтохімічних підприємств	Фурфурол	Немає даних	Немає даних
	Виробництво компонентів або готових субстратів	Субстрат для вирощування грибів	56-60	До 1 року
Жмих	Виробництво продукції з високою доданою вартістю (екстракція масла)	Масло 15-100 кг	9000-12000	1 рік
	Виробництво корму для тварин	Високобілкова добавка в комбікормах	Немає даних	Немає даних
Шрот	Виробництво корму для тварин	Білкова, вуглеводна і ліпідна добавка в комбікормах	2000-4000	1-3 роки
	Виробництво корму для птиці, риби	Білкова і вуглеводна добавка	2500-4000	1,5-3 роки
Обрізки саду	Виробництво будівельних матеріалів	Будівельні плити	2700-3100	1-1,5 років

Джерело: сформовано автором за даними [3; 15; 74]

Використання глауконіту в процесі переробки гною додатково забезпечує ефективне знезараження і очищення вихідної сировини, підвищуючи якість та безпеку отриманого продукту.

4. Настоявання. У цій системі, рідку частину відходів перенаправляють до спеціального резервуара, де вона змішується з водою у відповідних пропорціях. Після того, як розчин настоюється протягом тижня, його

використовують для поливу рослин. Проте важливо зазначити, що цей розчин використовується не у чистому вигляді, а у спеціальних пропорціях: одна частина настою на десять частин води.

5. Видобуття біогазу, що утворюється внаслідок метанового розкладання органічної речовини, є важливим процесом. Наприклад, обробка однієї тонни коров'ячого гною може забезпечити до 50 кубометрів біогазу з вмістом метану до 60%. Цей газ в подальшому використовується як джерело енергії.

Старі методи обробки гною все ще широко використовуються, але вони мають значні недоліки порівняно з сучасними технологіями. Ці недоліки включають тривалий час, необхідний для досягнення готовності субстрату до використання, що вимагає подовженого "дозрівання", а також моновикористання, яке призводить до виробництва лише добрив, часто залишаючи їх невикористаними у межах одного господарства.

Отже, поганий контроль за відходами, який часто властивий традиційним методам обробки, може призвести до зберігання сирового гною неподалік від ферм просто під відкритим небом, що відкриває двері для екологічних проблем.

Недбале управління відходами від тваринництва, які нерідко зберігаються без належної обробки, становить серйозну загрозу для екології. Недостатня переробка та утилізація відходів від тваринництва веде до забруднення ґрунту, ґрунтових вод, атмосфери та водойм. Це може призвести до поширення інфекційних хвороб через неправильне зберігання та обробку гною.

Методи використання сучасних технологій утилізації створюють для аграрних підприємств значно більше можливостей у виробництві біогазу:

- нові технології дозволяють ефективно переробляти природні матеріали, швидко і в різноманітні способи, перетворюючи сировину, таку як екскременти тварин, у корисні продукти, включаючи підстилку, біогаз, паливні брикети та добрива для широкого спектру застосувань;
- у відповідально оснащених передовими технологіями агропромислових

комплексах ідеальна ситуація, де можливо повністю задовольняти власні потреби у паливі, електроенергії та натуральних добривах;

- використання сучасних методів утилізації відходів тваринного походження не лише сприяє комерційній вигоді. Технології та обладнання для обробки тваринного гною відповідають найвищим екологічним стандартам, сприяючи бережливому ставленню до навколишнього середовища та збереженню його для майбутніх поколінь.

На прикладі умовного аграрного підприємства, спеціалізованого на вирощуванні молочного і м'ясного скоту, будемо аналізувати економіко-екологічну перспективність впровадження проєкту переробки відходів у біопаливо. Головною метою цього проєкту є використання відходів виробництва тваринницької галузі для отримання біогазу з використанням передових технологій, що стане додатковим джерелом енергії. Це сприятиме оптимізації використання наявних ресурсів та зменшенню обсягу відходів.

Виробництво біогазу вимагає значних капіталовкладень для реалізації інноваційних проєктів, але очікувана користь від використання біогазових продуктів переважає [53]. Переваги цього проєкту включають зменшення викидів парникових газів завдяки більш ефективній утилізації відходів і вилучення метану через анаеробне бродіння для його подальшого використання замість природного газу для внутрішніх потреб підприємства, а також отримання органічних добрив.

Порівняння між традиційним способом обробки гною і біоенергетичною альтернативою (з виробництвом біогазу та біодобрив) представлено на рис. 3.9.

При виборі аграрним підприємством традиційної системи утилізації органічних відходів тваринництва можна отримати дохід у розмірі 2229,6 тис. грн. за реалізацію перегною. У той же час, біоенергетичний підхід передбачає анаеробну переробку цих відходів з метою виробництва біогазу та біодобрив. Прибуток від продажу цих продуктів становить 5570 тис. грн., що відчутно перевищує доходи від традиційної моделі. Таким чином, очевидно, що

економічні вигоди від використання сучасних біоенергетичних методів переробки відходів тваринництва надзвичайно значні.

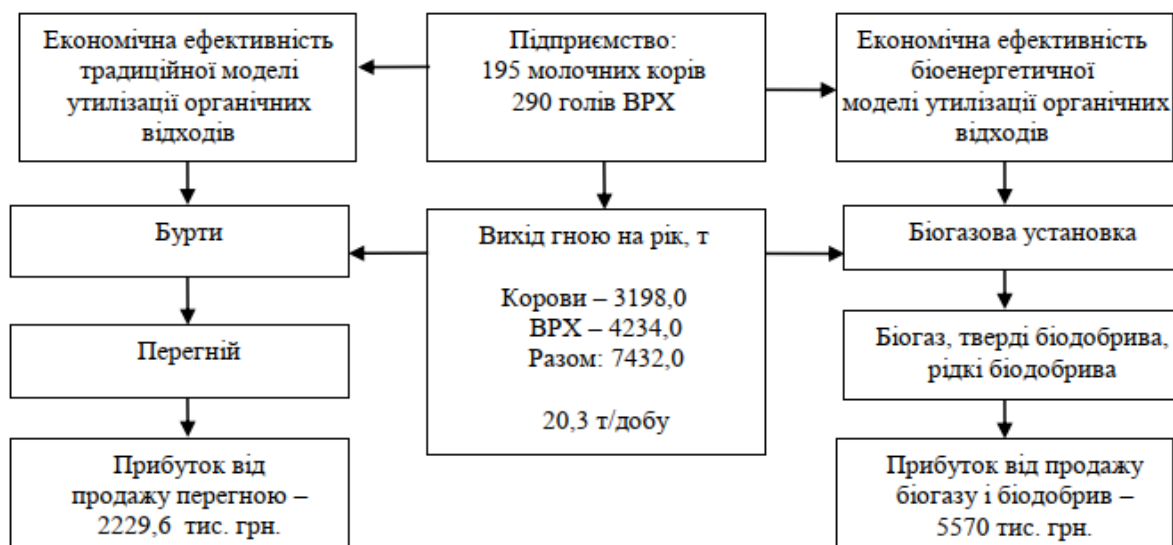


Рис. 3.9 - Порівняльна економічна ефективність традиційної та біоенергетичної утилізації гною на сільськогосподарському підприємстві
Джерело: [25]

У розрахунках враховувались лише безпосередні вигоди, такі як отримання біогазу і біодобрив. Однак у процесі біоконверсії відходів існують додаткові користи, які сприяють підвищенню економічної ефективності біовиробництва, проте їх поки не враховують:

- можна використовувати відпрацьований залишок для створення білково-вітамінного концентрату, що містить велику кількість вітаміну В12 та бактеріальних протеїнів. Економічно вигідно використовувати його як додаток до кормів, оскільки це може призвести до заощадження до 25% на кормах;

- використання біодобрива, отриманого з біогазової установки, сприяє зниженню витрат на прополювання бур'янів шляхом зменшення їх кількості. Також це дозволяє зменшити використання гербіцидів, оскільки в процесі біоконверсії відбувається бактеріальна стерилізація, що призводить до знищення патогенної флори та змінює властивості насіння бур'янів;

- існує потенціал для отримання додаткового прибутку від продажу побічних продуктів виготовлення біогазу, зокрема сірки;

- застосування біодобрих відкриває можливість для підприємства налагодити виробництво органічних продуктів рослинництва, ціни на які є вищими, а попит на них постійно зростає;

- економічний вплив екологічних переваг, таких як зменшення викидів метану та усунення неприємного запаху порівняно зі зберіганням сировини для біогазового виробництва (наприклад, гною молочних корів і ВРХ), а також зменшення викидів CO₂ під час використання біогазу порівняно з традиційними видами палива, не був врахований у фінансовому аспекті.

Біоенергетична система використання органічних відходів має значний позитивний вплив на навколишнє середовище на різних рівнях:

- на місцевому рівні вона розв'язує проблеми забруднення підземних вод та водних басейнів патогенами і хімікатами, покращує якість питної води, що особливо важливо поруч з тваринницькими фермами та птахофабриками, а також ефективно усуває неприємний запах від об'єктів галузі тваринництва.

- з використанням отриманих біодобрих з біогазу вирішується проблема підвищення родючості ґрунтів та запобігання їх деградації, що призводить до зменшення забур'яненості, кислотності та засоленості. Це також сприяє отриманню екологічно чистих органічних продуктів харчування, позитивно впливаючи на здоров'я населення.

- на глобальному рівні така система сприяє зменшенню викидів парникових газів, що відіграє важливу роль у досягненні екологічних зобов'язань, взятих на себе державою.

На сьогодні не існує чіткої стратегії для оцінки економічних переваг переходу до виробництва біогазу, проте можливо здійснити кількісний аналіз зменшення викидів шкідливих речовин. Перехід від використання традиційних видів палива до біогазу на прикладі молочно-товарної ферми з 195 корів та ферми по відгодівлі ВРХ з 290 голів, дозволить зменшити викиди у атмосферу значну кількість незгорілого палива, оксидів сірки, оксидів вуглецю та діоксидів азоту. Цей перехід покращить екологічну ситуацію в

господарстві і сприятиме зменшенню ризику парникового ефекту, кислотних дощів та інших негативних наслідків.

Результати обчислень підтверджують, що використання біоенергетичної моделі для переробки органічних відходів є перевагою для аграрних підприємств. Цей підхід є економічно ефективним і сприяє покращенню екологічної ситуації за рахунок оптимального управління відходами та побічною продукцією тваринництва, зокрема, гноєм.

Сучасні аграрні підприємства стикаються з великим обсягом відходів органічного походження, які можна перетворити на корисні вторинні продукти, зокрема, на біоенергетичну продукцію. Вибір найкращого способу використання відходів залежить від різних факторів, таких як потреби самого підприємства у різних продуктах, таких як добрива, енергетичні ресурси та інше. Серед перспективних технологій утилізації відходів наразі є енергетичні методи, такі як пряме спалювання рослинних відходів для отримання енергії, виробництво паливних гранул і брикетів з рослинної органіки, анаеробна ферментація та інші.

Використання органічних відходів з сільського господарства для виробництва біогазу надає значні переваги порівняно з іншими методами їх обробки.

Одним із ключових факторів є те, що використання біогазових технологій не лише сприяє енергетичній самодостатності аграрних підприємств, але й має потенціал вирішити ряд екологічних, агрохімічних та інших проблем, що робить їх економічно вигідними та конкурентоспроможними. Особливо, коли йдеться про обробку органічних відходів тваринництва, традиційні методи їх використання як добрив можуть призвести до серйозних екологічних наслідків, таких як забруднення водних ресурсів та викиди шкідливих газів. У порівнянні з цим, анаеробна переробка не лише допомагає уникнути запахів, пов'язаних з розкладанням гною, але й ефективно видаляє патогени, що можуть становити загрозу для здоров'я людей і тварин. Біогазовий шлам може бути використаний як органічне добриво, що

містить у собі не менше корисних речовин, ніж звичайний гноївка, а також для виробництва білково-вітамінних концентратів для кормів, що видає додаткові економічні вигоди через зменшення використання хімічних добрив у сільському господарстві.

Використання біогазу для виробництва енергії допомагає зменшити використання копалинних палив, що в свою чергу призводить до зменшення викидів парникових газів та інших шкідливих речовин у навколишнє середовище.

Отже, ефективне управління відходами аграрних підприємств та їх використання в енергетичних цілях є ключовим елементом в розробці ефективного стратегічного плану розвитку аграрних підприємств, що: по-перше, підвищує результативність діяльності аграрних підприємств; по-друге, вносить значний вклад у створення енергетичної та екологічної безпеки.

Висновки

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування ефективного стратегічного плану розвитку аграрних підприємств та механізму його реалізації.

На основі дослідження теоретичних аспектів стратегії розвитку аграрних підприємств встановлено, що стратегічний план передбачає:

- суттєву трансформацію економічної системи підприємства та підвищення ефективності її функціонування шляхом вдосконалення технічного обладнання і технологій, оптимізації організації роботи всіх відділів і поліпшення якості виробленої компанією продукції;

- створення такої системи управління, що враховує природні, кліматичні та економічні умови, а також передбачає майбутні тенденції;

- створення матеріально-технічної бази, адаптованої до розміру та структури виробництва;

- оптимізацію інформаційної системи та впровадження передових технологій для ефективного планування, обліку, звітності та оперативного управління на основі сучасних комп'ютерних технологій;

- прийняття виробничих технологій, спрямованих на раціональне використання енергії та ресурсів; та максимальне використання потенціалу сільськогосподарської науки.

Проведений аналіз стану реалізації стратегії розвитку аграрних підприємств України в умовах сучасних викликів дав можливість дійти наступних висновків:

- агресивна діяльність РФ призвела до зниження обсягів виробництва сільськогосподарської продукції через зниження посівних площ в зоні конфлікту;

- неможливість виконання аграрних операцій у зоні конфлікту; обмеження експорту сільськогосподарської продукції через морський шлях,

яке має негативний вплив на прибутковість місцевих сільгосппродуцентів та зменшує обсяги експорту;

- пошкодження інфраструктури, яка відповідає за виробництво, обробку та зберігання сільськогосподарської продукції та харчових продуктів;
 - зменшення рівня технічного обладнання на агропідприємствах;
- ситуація з недостатнім забезпеченням населення продовольством у зоні окупації та перед бойовими діями.

Обмежений доступ до логістичних потоків через їх блокування (через руйнування) та значне зростання вартості транспортних послуг виявилися головними викликами у період воєнного стану. Більшість агровиробників (90%) вирішили ефективніше управляти витратами, замінивши дорогі добрива на більш доступні альтернативи, скоротивши обсяги використання засобів захисту рослин, зменшивши витрати на насіння та зарплату працівників, спростивши технологічні процеси, а також тимчасово зупинивши впровадження нововведень та наукові дослідження.

Для досягнення високого рівня продовольчої незалежності нашої держави, Одеська область, як одна із аграрних областей, повинна активно розвивати свій аграрний сектор, спрямовуючи зусилля на виробництво продуктів харчування з високою доданою вартістю. Стабільний розвиток аграрного ринку в Одеській області залежить від ринку зерна та зернової продукції, які є важливою складовою продовольчої та економічної безпеки регіону.

Одним із підприємств, яке входить у склад Одеської державної сільськогосподарської дослідної станції Національної академії аграрних наук України, є ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС». Навіть за умов важкого військового конфлікту, сільськогосподарське підприємство показало вражаючий зріст чистого прибутку на 100 гектарах землі протягом трьох років (2020-2022). Це свідчить про високу продуктивність та ефективне використання земельних ресурсів навіть у таких надзвичайних умовах. Здатність господарства адаптуватися до цих обставин та одночасно

забезпечувати стабільну продукцію свідчить про його високий рівень компетентності та успішне стратегічне управління. Проте, на підприємстві виникають труднощі щодо досягнення прибутковості виробничого капіталу. Це може свідчити про необхідність впровадження додаткових заходів для покращення управління капіталом та оптимізації виробничих процесів з метою досягнення більшої ефективності та прибутковості умовах військового конфлікту. Також, це може включати стратегії зниження витрат, підвищення продуктивності праці, пошук нових ринків збуту або розширення асортименту продукції. Оптимізація виробничих процесів та ефективне використання капіталовкладень можуть сприяти стабільності та успішному функціонуванню підприємства під час військового конфлікту.

Враховуючи всю складність розвитку аграрних підприємств України, зокрема Одеської області, для забезпечення ефективності реалізації стратегії їх розвитку, нами запропоновано впровадження логістичної складової в їх стратегічний план. Логістична складова стратегії буде спрямована на управління запасами аграрних підприємств, що забезпечить підтримку та реалізацію довгострокових цілей у плануванні, використанні, просуванні та зберіганні запасів у логістичному ланцюгу створення додаткової вартості.

В цьому контексті, на нашу думку, стратегічне управління запасами аграрної продукції ставить перед собою такі цілі: збільшення прибутку сільськогосподарських підприємств за рахунок ефективного управління запасами; задоволення потреб споживачів за рахунок раціонального рівня запасів; зниження загальних логістичних витрат завдяки оптимізації управління запасами аграрної продукції.

Таким чином, оптимізація управління запасами аграрної продукції сприятиме збільшенню прибутковості аграрних підприємств, підвищить зайнятість у сільських районах та сприятиме розвитку технологій глибокої переробки сільськогосподарської продукції.

В той же час, беручи до уваги погіршення екологічного стану світу, що сьогодні лише посилюється наслідками військової агресії, головною

стратегічною метою для розвитку аграрних підприємств є забезпечення прибутковості виробництва, враховуючи при цьому саме екологічні аспекти. Питання екологічної безпеки можна вирішити лише шляхом постійного вдосконалення управлінських та технологічних процесів з урахуванням зменшення негативного впливу на довкілля та досягнення економічних вигід від цього.

Вже сьогодні управління відходами на аграрних підприємствах, використовуючи передові технології, може перетворитися з екологічної проблеми на потенційно прибутковий напрямок діяльності, що полягає в виробництві цінної вторинної продукції, зокрема, біопалива. Традиційні аграрні підприємства, що спеціалізуються на рослинництві та тваринництві, мають значний потенціал для виробництва біологічного палива, включаючи біогаз. В цьому напрямку нами запропонована стратегія поводження відходами на аграрних підприємствах, головна мета якої полягає у створенні основи для ефективної, економічно вигідної та безпечної системи управління відходами сільськогосподарського сектора в Україні з метою стабілізації та, в кінцевому рахунку, зменшення негативного впливу діяльності аграрних підприємств на навколишнє середовище та здоров'я людини, а також для досягнення енергетичної незалежності нашої держави. Сьогодні вітчизняні аграрні підприємства, маючи значні обсяги органічних відходів, які можна переробити та повторно використати, майже не використовують цей ресурсний потенціал вторинної сировини.

Вибір найкращого способу використання відходів залежить від різних факторів, таких як потреби самого підприємства у різних продуктах, а саме: добрива, енергетичні ресурси та інше. Серед перспективних технологій утилізації відходів наразі є енергетичні методи, такі як пряме спалювання рослинних відходів для отримання енергії, виробництво паливних гранул і брикетів з рослинної органіки, анаеробна ферментація та інші.

Використання органічних відходів аграрних підприємств для виробництва біогазу надає значні переваги порівняно з іншими методами їх обробки.

Одним із ключових факторів є те, що використання біогазових технологій не лише сприяє енергетичній самодостатності аграрних підприємств, але й має потенціал вирішити ряд екологічних, агрохімічних та інших проблем, що робить їх економічно вигідними та конкурентоспроможними. Особливо, коли йдеться про обробку органічних відходів тваринництва, традиційні методи їх використання як добрив можуть призвести до серйозних екологічних наслідків, таких як забруднення водних ресурсів та викиди шкідливих газів.

Наразі популяризується використання біогазу для виробництва енергії, що допомагає зменшити використання копалинних палив, а це, в свою чергу, призводить до зменшення викидів парникових газів та інших шкідливих речовин у навколишнє середовище.

Результати обчислень підтверджують, що використання біоенергетичної моделі для переробки органічних відходів є перевагою для аграрних підприємств. Цей підхід є економічно ефективним і сприяє покращенню екологічної ситуації за рахунок оптимального управління відходами та побічною продукцією тваринництва, зокрема, гноєм.

Отже, ефективне управління відходами аграрних підприємств та їх використання в енергетичних цілях є ключовим елементом в розробці ефективного стратегічного плану розвитку аграрних підприємств, що: по-перше, підвищує результативність діяльності аграрних підприємств; по-друге, вносить значний вклад у створення енергетичної та екологічної безпеки.

Список використаних джерел

1. Баценко Л.М., Гузь А.С. Особливості стратегій розвитку на підприємствах сільського господарства. *«Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»*: Матеріали доповідей VI науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2017 р.): Збірник. Х.: Монограф. 2017. С. 209-211.
2. Бізнес зустрівся з Нацрадою з відновлення України від наслідків війни. URL: <https://eba.com.ua/biznes-zustrivsyia-z-natsradyu-z-vidnovlennya-ukrayiny-vid-naslidkiv-vijny/> (дата звернення: 10.09.2022).
3. Біоенергетична асоціація України: веб-сайт. URL: <https://uabio.org> (дата звернення: 24.04.2023 р.).
4. Бородіна О. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: уроки для суспільства і політиків. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288> (дата звернення: 14.09.2023).
5. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
6. Бунецький В. Особливості виробництва пелет в Україні. *Економічні аспекти*. URL: <https://www.t-energy.com.ua/images/file.php?id=2493> (дата звернення 27.04.2023 р.).
7. В Україні за 2021 рік значно зросло сільгоспвиробництво: які області потрапили у топ. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/v-ukrajini-za-2021-rik-znachno-zroslo-silgospvirobnictvo-de-virobili-naybilshe-novini-11678404.html> (дата звернення: 14.09.2023).
8. Варахсіна О. В. Дослідження стану розвитку аграрного сектору як важливого в стратегічному плані сектору національної економіки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 5(2). С. 8-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_5\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_5(2)_4) (дата звернення:

16.09.2023).

9. Вецко, Т. М. (2019). Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління*, (13).

10. Винниченко Н.В., Семенець І.О. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1(2). С. 35-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1(2)_10) (дата звернення: 16.09.2023).

11. Воловик І. А. Особливості стратегічного планування в кооперативах та кооперативних об'єднаннях. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2016. Вип. 249. С. 109-117. підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2016_249_14 (дата звернення: 16.09.2023).

12. Гавкалова Н.Л., Бабарицький О.В. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 424-429. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_61 (дата звернення: 16.09.2023).

13. Гадзало Я. М., Лузан Ю. А. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій. *Економіка АПК*. 2020. №11. С. 6–18. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202011006> (дата звернення: 16.09.2023).

14. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006> (дата звернення: 16.09.2023).

15. Гелетука Г. Г., Железна Т. А., Трибой А. В. Перспективи використання відходів сільського господарства для виробництва енергії в Україні: *Аналітична записка БАУ № 7*. Київ, 2014. 31 с.

16. Гнатенко А.І., Поліщук Ю.А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 65-72. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_2_12 (дата звернення: 16.09.2023).

17. Гречко, А. В., & Очеретяна, О. В. (2022). Економічні переваги імплементації механізму управління сталим розвитком на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*, (22). С. 47-51.

18. Даудова Г. В., Ковальчук В. Г., Курносів О. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. 65-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2019_2_10 (дата звернення: 16.09.2023).

19. Державна служба статистики України (б.д.) Товарна структура зовнішньої торгівлі України. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zd/tsztt/tsztt_u/arh_tsztt2021_u.html

20. Державна служба статистики України (б.д.а) Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах). URL : https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2003/vvp/vvp_kv/vvp_kv_u/arh_vvp_kv.html

21. Добрунік Т.П., Кузнецова О.В., Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 42с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>

22. Калетнік Г. М., Булгаков В. М., Гриник І. В. Науково обґрунтовані та практичні підходи використання соломи та рослинних решток у сільському господарстві. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія : Технічні науки*. 2011. Вип. 9. С. 62–68.

23. Кваша С.М. Теоретико-методологічне та організаційно-економічне забезпечення механізмів формування аграрного ринку. *Вісник ХНАУ, серія "Економіка АПК і природокористування"*. 2019. № 10. С. 3-22.

24. Кизенко О.О. Контролінговий механізм системи стратегічного управління. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені*

Володимира Даля. 2019. № 4(2). С. 44-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2019_4\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2019_4(2)_10) (дата звернення: 16.09.2023).

25. Кириленко І.Г., Токарчук Д.М. Ефективна організація використання відходів аграрних підприємств у формуванні енергетичної та екологічної безпеки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2020, № 2. С.66-82. DOI: 10.37128/2411-4413-2020-2-9

26. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_23) (дата звернення: 16.09.2023)..

27. Костецький Я. І. Новітня парадигма розвитку аграрного сектору України: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 473 . URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38556> (дата звернення: 09.09.2023).

28. Костьов'ят Г.І. Пріоритетні напрями розвитку стратегічного менеджменту в Україні. *Modern economics*. 2018. № 10. С. 66-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_10_13 (дата звернення: 16.09.2023).

29. Костянтин Ткаченко. Тарифи залізниці +70%. Чому так різко і скільки це на тонні зерна? Шість питань до Укрзалізниці від агробізнесу. *Latifundist. com*, 05.07.2022. URL: <https://latifundist.com/blog/read/2909-tarifi-zaliznitsi-70-chomu-tak-rizko-i-skilki-tse-na-tonni-zerna-6-pitan-do-ukrzaliznitsi-vid-agrobiznesu>. (дата звернення: 16.09.2023).

30. Кропивко М.М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 113-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)_25) (дата звернення: 16.09.2023).

31. Кустріч Л. О. Основні засади підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 27(2). С. 19-22. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(2)_6) (дата звернення: 16.09.2023).

32. Лазаренко Ю.О., Лісова Д.Ю., Грач А.В. Ідентифікація факторів впливу на формування і реалізацію стратегії розвитку бізнес-організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 162-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_34 (дата звернення: 16.09.2023).

33. Лема О.І., Матковський О.А., Коваль О.Р., Сярий І.В. Сталій розвиток аграрних підприємств в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. № 2 (9), 2023. С. 289-296.

34. Маєвська Н.І. Трансформація агропродовольчих ланцюгів в контексті війни в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 69. 2022. С. 91-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-16>

35. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvapvu.pdf> (дата звернення: 15.09.2023).

36. Марцинкевич В., Коломієць Н. Поводження з відходами тваринництва: переваги технології анаеробного зброджування. Київ, 2015. 20с.

37. Мельник О. В. Сучасні аспекти стратегічного управління в аграрному секторі економіки України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 6. С. 111-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_6_18 (дата звернення: 16.09.2023).

38. Михайленко О.В., Ременюк Б.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-2. С. 34-39.

39. Міністерство аграрної політики і продовольства України: офіційний веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 19.09.2023).

40. Мовою фактів: аграрний сектор. URL: <https://www.usaid.gov/node/453071> (дата звернення: 16.09.2023).

41. Нікітченко Ю. С., Мельничук Є. В. Практика поводження з

відходами аграрних виробництв в Україні. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2019. №2. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15493650318960.pdf> (дата звернення 27.04.2023 р.).

42. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. URL: https://efaidnbmnnnibpcajpcgltclefindmkaj/https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/06/Damages_report_issue1_ua-1.pdf (дата звернення: 15.09.2022).

43. Орлова Д. В., Долгальова О. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. *Збірник наукових праць національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_4_15 (дата звернення: 16.09.2023).

44. Петренко В.С. Методологічні основи стратегічного менеджменту спільних аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 27(2). С. 53-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27\(2\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(2)_15) (дата звернення: 16.09.2023).

45. План відновлення України. URL: <https://efaidnbmnnnibpcajpcgltclefindmkaj/https://uploadssl.webflow.com> (дата звернення: 16.09.2022).

46. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.09.2023).

47. Різниченко О.А. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. № 1. 2019. С. 320-327. DOI: 10.31359/2312-3427-2019-1-320

48. Різниченко О.А. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 320-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2019_1_32 (дата звернення: 16.09.2023).

49. Русан В. М. Особливості функціонування аграрного сектору

економіки в умовах війни URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/rusan.pdf> (дата звернення: 14.09.2023)

50. Сабій І. М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109082> (дата звернення: 16.09.2023).

51. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77–81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_4_12 (дата звернення: 16.09.2023).

52. Сугоняко Д.О., Топал А.С. Стратегічний менеджмент як запорука ефективної організації виробництва. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 12(5). С. 8-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12\(5\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12(5)_4) (дата звернення: 16.09.2023).

53. Токарчук Д. М. Інвестиційне забезпечення виробництва біогазу сільськогосподарськими підприємствами України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 12. С. 26-35.

54. Токарчук Д. М., Паламаренко Я. В. Концептуальні положення стратегії поводження з відходами аграрних підприємств на макро- і мікрорівні. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9585> DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.111](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.111) (дата звернення: 12.02.2024).

55. Токарчук Д.М., Паламаренко Я.В. Концептуальні положення стратегії поводження з відходами аграрних підприємств на макро- і мікрорівні. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.111](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.111)

56. Фурман І.В., Гонтарук Я.В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. *Інвестиції: практика та досвід*. № 23/2019. С. 80-87. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.23.80](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.23.80)

57. Шабатура Т. С. Стратегічні напрями реалізації економічного потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ, 2019. Том

58. № 3. С. 105-115. URL : <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/2601> (дата звернення: 18.01.2023).

58. Шабатура Т. С. Структурно-системні детермінанти формування економічного потенціалу підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. Випуск 4 (75). 2018. С. 41–45.

59. Шабатура Т. С. Формування економічного потенціалу підприємств в контексті комплементарного підходу. *Інфраструктура ринку*. Електронний науково-практичний журнал. 2019. № 29. С.317-322. URL : <http://www.market-infr.od.ua/uk/29-2019> (дата звернення: 18.01.2023).

60. Шабатура Т. С., Галицький О. М. Державна підтримка агропродовольчих підприємств України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 2. С. 135-143. URL : <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.02.14> (дата звернення: 18.01.2023).

61. Шабатура Т. С., Галицький О. М. Державне регулювання в контексті нарощення економічного потенціалу агропродовольчих підприємств України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 3. С. 89-99. URL : <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.03.09> (дата звернення: 18.01.2023).

62. Шабатура Т.С., Галицький О.М. Методологічне забезпечення захисту економічних інтересів інноваційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва. *Наукові записки інституту законодавства Верховної Ради України*. 1/2017. С. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.32886/instzak.2017.01.20>

63. Шабатура Т.С., Замлинська О.В., Осик С.В., Селезньова Г.О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компаній. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 11. С. 71-79. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-11> URL: [Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії – АПІЕ \(apie.org.ua\)](https://apie.org.ua) (дата звернення:

18.01.2023).

64. Шабатура Т.С., Костюхіна О.К., Піть І.Ю. Проблеми розвитку аграрного сектору та шляхи їх вирішення. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2023. № 4. С.143-145. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/issue/view/5/5>

65. Шабатура Т.С., Петренко О.П. Експортний потенціал підприємств агропродовольчого сектору України. *Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал*. 2019. 2(13). С.195-201. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/33.pdf (дата звернення 01.10.2023р.)

66. Шабатура Т.С., Шевченко А.А., Петренко О.П. Комплементарна стратегія реалізації економічного потенціалу агропродовольчих підприємств. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2020. С.26- URL: <http://www.economics.in.ua/2020/06/blog-post.html> (дата звернення 07.10.2023р.)

67. Шевченко А. А., Петренко О. П. Сучасний стан розвитку мікро та малого агробізнесу в Україні. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 1. Pp. 146–4. 160. URL: <http://are-journal.com> (дата звернення 10.10.2022р.).

68. Шевченко А.А., Петренко О.П. Детермінанти економічного розвитку сільського господарства в Україні. *Modern Economics*. 2023. №38. С.186-193 URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-38-2023/> (дата звернення 08.11.2023р.)

69. Шевченко А.А., Петренко О. П., Бірагова О.В. Виробничий потенціал аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Modern Economics*. 2023. № 41(2023). С. 156-162. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-22).

70. Шевченко А.А., Петренко О.П. Детермінанти економічного розвитку сільського господарства в Україні. *Modern Economics*. № 38 (2023). С. 186-193

URL:<https://modecon.mnau.edu.ua/issue-38-2023/> (дата звернення: 18.01.2023).

71. Шевченко А.А., Петренко О.П., Орлова В.О. Дослідження факторів впливу на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. *Scientific horizons*. 2020, Vol. 23, No. 9. Pp. 68-77 URL: <https://sciencehorizon.com.ua/ru/journals/tom-23-9-2020/doslidzhyennya-faktoriv-vplivu-na-yefyektivnist-diyalnosti-silskogospodarskikh-pidpriyemstv-v-ukrayini> (дата звернення 11.11.2023р.).

72. Шевченко А.А., Петренко О.П. Сучасний стан розвитку мікро та малого агробізнесу в Україні. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 1. Pp. 146–160. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/289> (дата звернення 19.11.2023р.)

73. Шульга В. Підтримка аграрного сектору в умовах воєнного стану: що варто знати? URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/213396_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-varto-znati (дата звернення: 17.09.2023).

74. Berezyuk S., Tokarchuk D., Pryshliak N. Economic and environmental benefits of using waste potential as a valuable secondary and energy resource. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2019. Volume X, Issue 1(33). P.149–160

75. Castillo-Gimenez J., Montanes A., Picazo-Tadeo A. J. Performance and convergence in municipal waste treatment in the European Union. *Waste Management*. 2019. №85. P. 222–231.

76. Edwards, M. G. (2021). The growth paradox, sustainable development, and business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3079-3094

77. Hinrichs C., 2003. The Practice and Politics of Food System Localization. *Journal of Rural Studies*. № 19. P. 33–45

78. Malovanyy M., Odnorih Z., Kanda M. Analysis of poultry manure utilisation methods to produce organic fertiliser. *Environmental Problems*. 2018. Vol. 3. №4. P.245–251.

79. Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development

goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220-3245.

80. Shabatura T. S., Hryshova I. Yu., Naumov O. B. Brand capitalization as a tool to maximize business value. *Науковий вісник Полісся*. 2016. №3 (7). С. 168–175. URL : <http://ir.stu.cn.ua/123456789/11813>

81. Shabatura T. S., Kravchuk A. A., Hnatieva T. M. Model of economic development enterprise in the context of European integration. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 3 (11). Ч. 2. С. 89–94. URL : http://journals.uran.ua/nvp_chntu/issue/view/6943

82. Tetiana Tielkiniena, Gryshova Inna, Shabatura Tatyana, Nehodenko Viktoriia, Didur Hanna, Shevchenko Alisa. Lobby legalization - legal instrument for ensuring state subsidies to leaders of agricultural producers. *Journal of critical reviews*. 2020. Vol 7 (4). pp. 1679-1684. URL : <http://www.jcreview.com/?mno=110368>. doi: 10.31838/jcr.07.04.274

83. Tetyana Shabatura (2023). Mechanism for activation of innovative opportunities of enterprises in the context of digitalization of the economy. Modern trends in digital transformation of marketing & management/ collective monograph / Edited by Olena Chukurna and Viktor Zamlynskyi. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. pp. 173-199. UDC: 658.5.011:65.01:351/354 ISBN 978-80-8185-061-5

84. UN (2023). 17 Goals. Sustainability. URL : <https://sdgs.un.org/goals>

85. Zamlynskyi V, Shabatura T, Zamlynska O, et al. (2023) Perspective Chapter: Exploring the Possibilities and Technologies of the Digital Agricultural Platform. Sustainable Development. IntechOpen. DOI: 10.5772/intechopen.112358. URL : <https://www.intechopen.com/online-first/87828>.

ДОДАТКИ

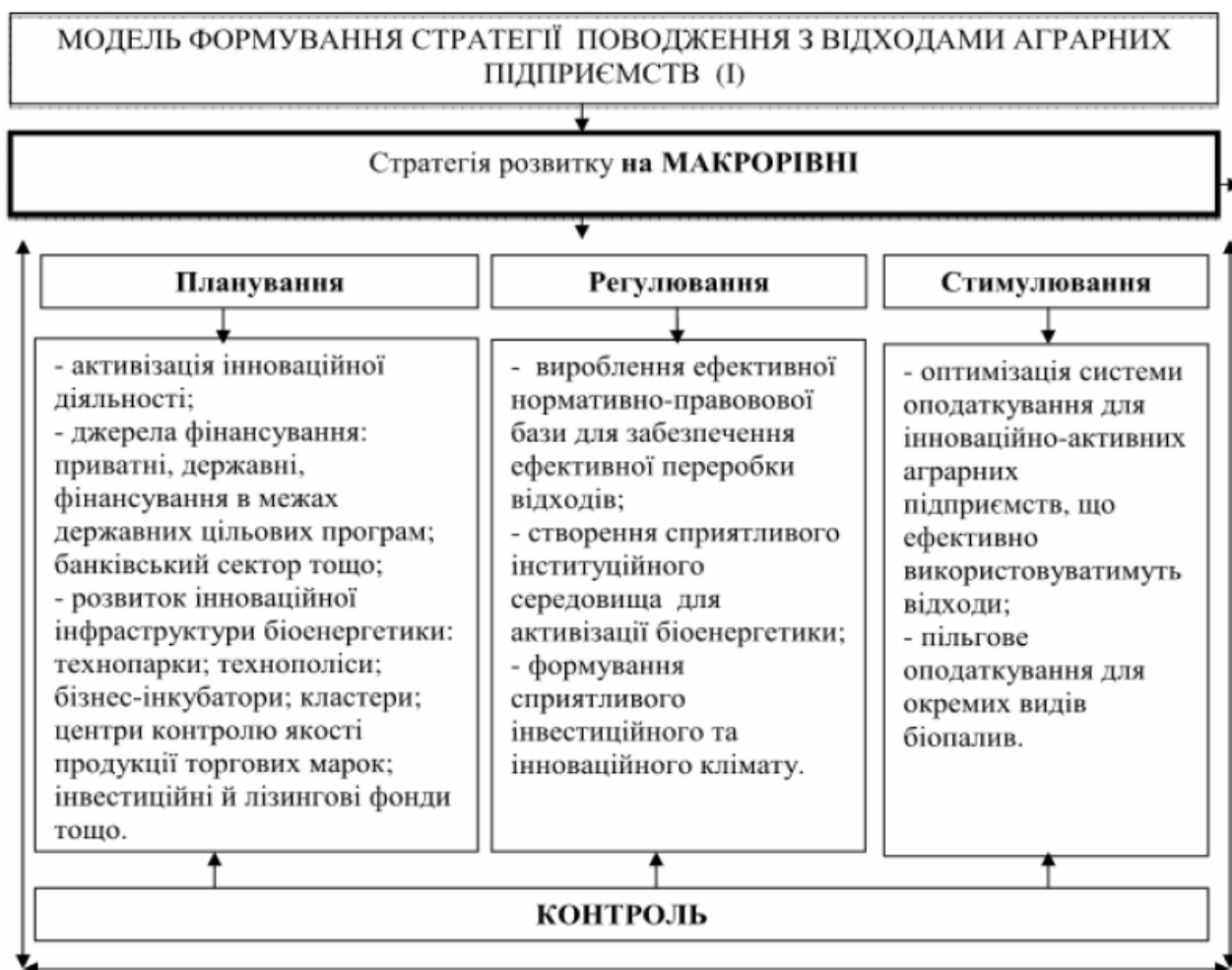


Рис. А.1. - Модель процесів формування стратегії поводження з відходами аграрних підприємств на макрорівні

Джерело: [55]

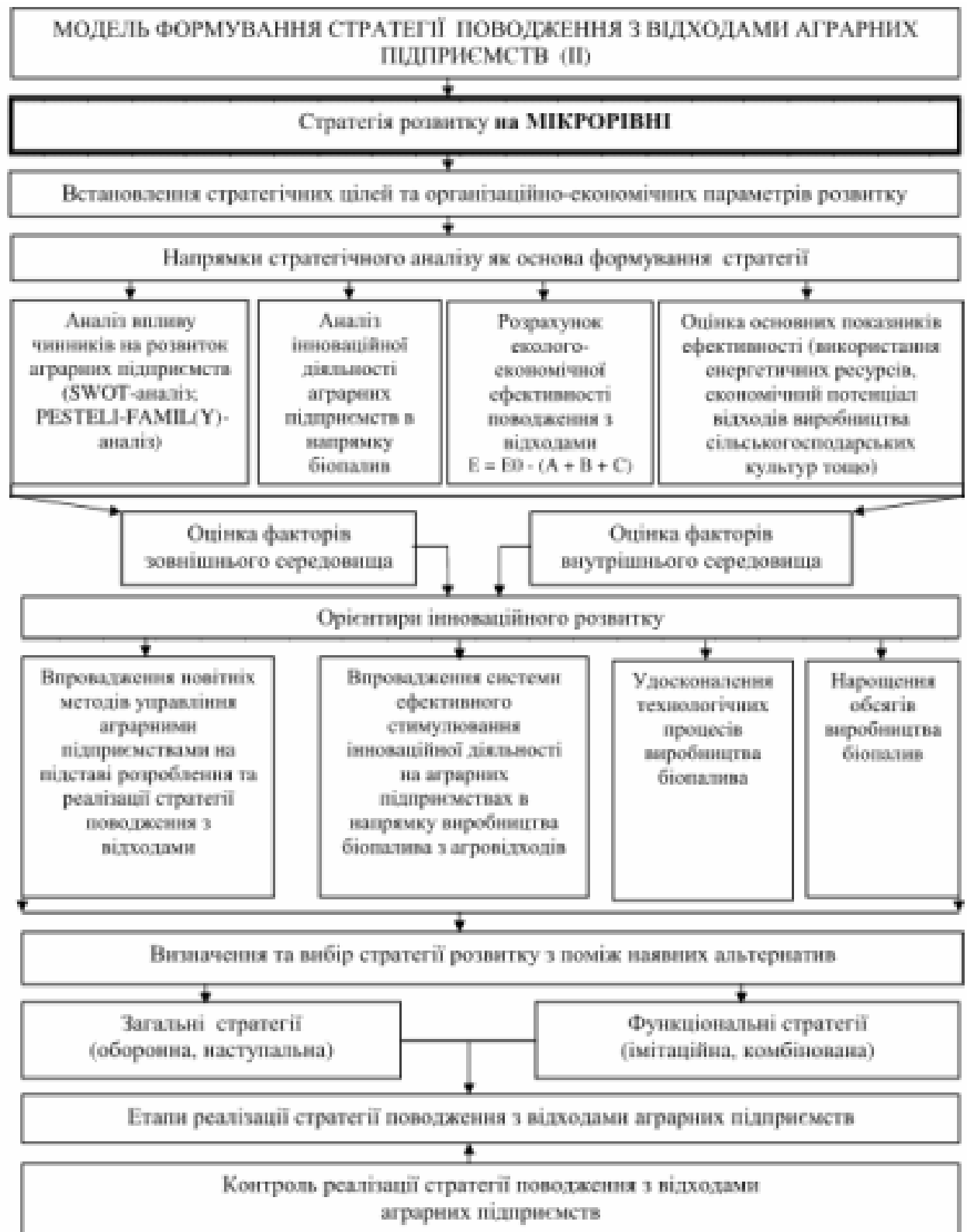


Рис. Б.1. - Модель процесів формування стратегії поводження з відходами аграрних підприємств на мікрорівні

Джерело: [55]

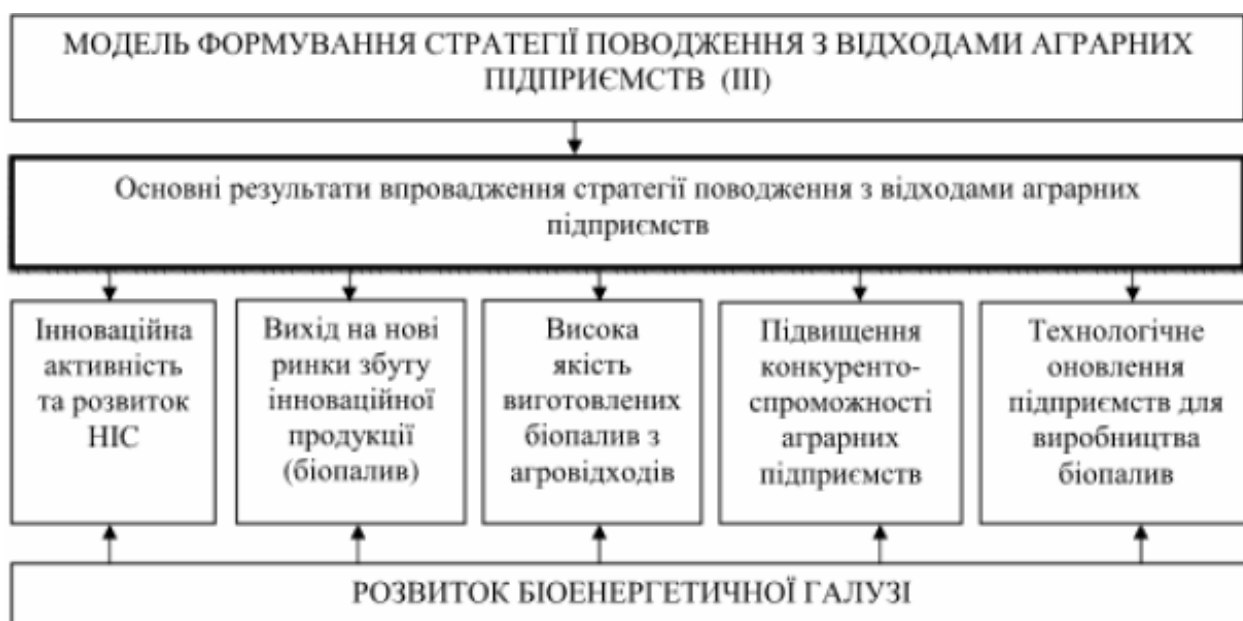


Рис. В.1 - Схема результатів реалізації стратегії ефективного поводження з відходами аграрних підприємств

Джерело: [55]