

Лотиш О.Я.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та економічної теорії,
Костецька Н.І.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та економічної теорії,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АПК УКРАЇНИ ДО ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ

Lotysh O.Ya.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor
at the department of economics and economic theory,
Kostetska N.I.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor
at the department of economics and economic theory,
West Ukrainian National University, Ternopil

ADAPTATION OF BUSINESS MODELS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES TO THE CURRENT ECONOMIC CHALLENGES

Постановка проблеми. Повномасштабна війна росії проти України зумовила значні економічні втрати в економіці країни, зокрема суттєві руйнування відбулися в агропромисловому комплексі. Окупація територій та ведення активних бойових дій призвели до зупинки значної кількості виробничих потужностей, більшість з них зруйновано або пошкоджено. Втрата частини сільськогосподарських угідь та тваринницьких комплексів унеможливили здійснення діяльності виробників, блокування традиційних ланцюгів поставок привело до зниження експорту основних видів продукції АПК. Попри неімовірні пошкодження, галузь АПК функціонує та демонструє стійкість до викликів і ризиків війни завдяки вжитим заходам і реалізованим ініціативам на різних рівнях державного управління. Саме аграрні підприємства в Україні виявили високу адаптивність до економічних викликів сучасності, зокрема:

- повністю забезпечили потреби населення в життєво необхідних продуктах харчування;
- налагодили нові і частково відновили старі логістичні маршрути для експорту агропродукції, що дозволило зберегти статус гаранта продовольчої безпеки у світі;
- зберегли доступну цінову політику на сільськогосподарську продукцію.

В умовах адаптації підприємств АПК до економічних викликів сучасності важливим інструментом управління, завдяки якому створюється цінність, є бізнес-модель. Процес адаптації бізнес-моделі розвитку аграрних виробників дозволяє визначити ціннісні переваги споживачів та знайти шляхи їх задоволення з метою нарощування цінності самого агропідприємства. Актуальність даного дослідження полягає в обґрунтуванні вибору і пристосуванні такої бізнес-моделі функціонування агровиробників, яка враховувала б наявні негативні наслідки війни у вітчизняному секторі АПК.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Використання ефективної бізнес-моделі забезпечує значний потенціал можливостей для підприємств АПК. Саме даний аспект привертає все більше уваги значної кількості науковців-теоретиків та управлінців-практиків. Дослідженню проблем адаптації бізнес-моделей розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах сучасних викликів присвятили свої праці зарубіжні, українські науковці та експерти-практики, серед яких варто відмітити таких, як: Бородіна О., Браян К., Гамалій І., Кравченко В., Крамар О., Мамонова Н., Русан В., Шульга В. та інші. Водночас, масштабні руйнування сільськогосподарських угідь, тваринницьких комплексів, логістичних зв'язків та значні міграційні процеси зумовлюють необхідність пошуку нових напрямків адаптації бізнес-моделей розвитку підприємств АПК України в умовах воєнних викликів.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз стану АПК, обґрунтування вибору бізнес-моделей функціонування аграрних підприємств в Україні та їхня адаптація до викликів воєнного часу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростання конкуренції та забезпечення продовольчої безпеки як у світі, так і в Україні в умовах воєнних викликів привели до динамічного розвитку підприємств агропромислового комплексу. Побудова оптимальної бізнес-моделі розвитку підприємств АПК та її адаптація до умов зовнішнього середовища забезпечує досягнення ефективності функціонування. При цьому виробникам агропродукції необхідно створити умови для життєздатності бізнес-моделі, які забезпечать поєднання внутрішніх чинників та пристосування до мінливих умов зовнішнього оточення (рис. 1). Формування адаптаційної бізнес-моделі повинно враховувати внутрішні (економічні та соціальні умови; ресурси та комунікації; корпоративні зв'язки; офіційну ринкову політику; професійність персоналу; репутацію компанії; рівень диференціації послуг; стабільність генерування грошового потоку; стиль керівництва; фінансовий стан підприємства) і зовнішні (законодавчі, податкові, науково-технічні, екологічні) чинники функціонування агропідприємства в умовах, викликаних воєнною агресією росії.

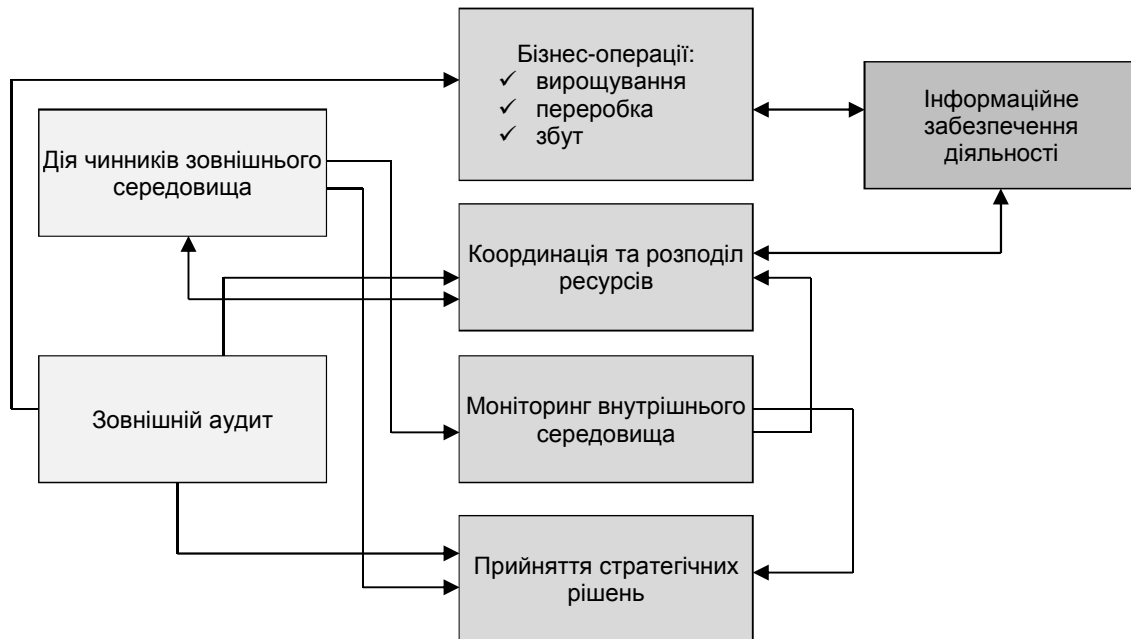


Рис. 1. Елементи адаптації і життєздатності бізнес-моделі підприємств АПК

Джерело: систематизовано авторами на основі [2; 5; 7]

Перший крок у адаптації бізнес-моделі полягає в розумінні, як працює аграрний бізнес сьогодні. Це включає розуміння ключових елементів бізнесу, таких як цільові клієнти, продукт або послуга, цінність і джерела доходів. Наступний крок – аналіз зовнішнього середовища бізнесу, яке постійно змінюється. Це може включати технологічні інновації, нових конкурентів, зміни в потребах і поведінці споживачів, а також глобальні події та тренди. Важливо розуміти ці зміни і як вони можуть вплинути на бізнес. Останній етап в адаптації бізнес-моделі – це розробка та виконання стратегії зміни. Це може включати створення плану дій, визначення ключових показників успіху, виділення ресурсів для реалізації змін і моніторинг прогресу бізнесу.

За два останні роки ведення війни відбулися деструктивні зміни в агропромисловому комплексі України, внаслідок впливу чинників зовнішнього середовища, що визначило вибір способу пристосування бізнес-моделі аграрних підприємств до таких умов. Зокрема, найбільші негативні наслідки відбулись у розвитку рослинницької галузі АПК, а саме (рис. 1):

1. зменшення площі сільськогосподарських земель внаслідок окупації та ведення бойових дій – за період 2021–2023 рр. площа угідь під зерновими культурами зменшилась на 36 % (з 15948 тис. га у 2021 р. до 10225 тис. га у 2023 р.);

2. зменшення урожайності зернових культур – у 2022 р. урожайність зменшилась на 15 % (з 53,9 до 45,8 ц/га) порівняно з 2021 р., в основному, за рахунок зростання вартості добрив та втрати частини врожаю через постійні ракетні обстріли і вигорання зерна на полі; однак у 2023 р. урожайність відновилась до довоєнного рівня, водночас, через зменшення площі посівів це суттєво не вплинуло на валовий збір зернових;

3. зменшення валового збору зернових – у 2023 р. сукупний намот зерно зменшився на 33 % порівняно з 2021 р. (з 86010 тис. тонн до 57860 тис. тонн); хоча у 2023 р. валовий збір зернових порівняно з 2022 р. збільшився на 7,4 %, це не вплинуло на зростання обсягу експорту цих культур;

4. скорочення експорту зернових – так, за 2022 р. обсяги експорту зменшились на 15 % порівняно з 2021 р. і впродовж 2023 р. така негативна тенденція продовжилась, в основному, через зменшення площі посівів і валового збору зернових культур.

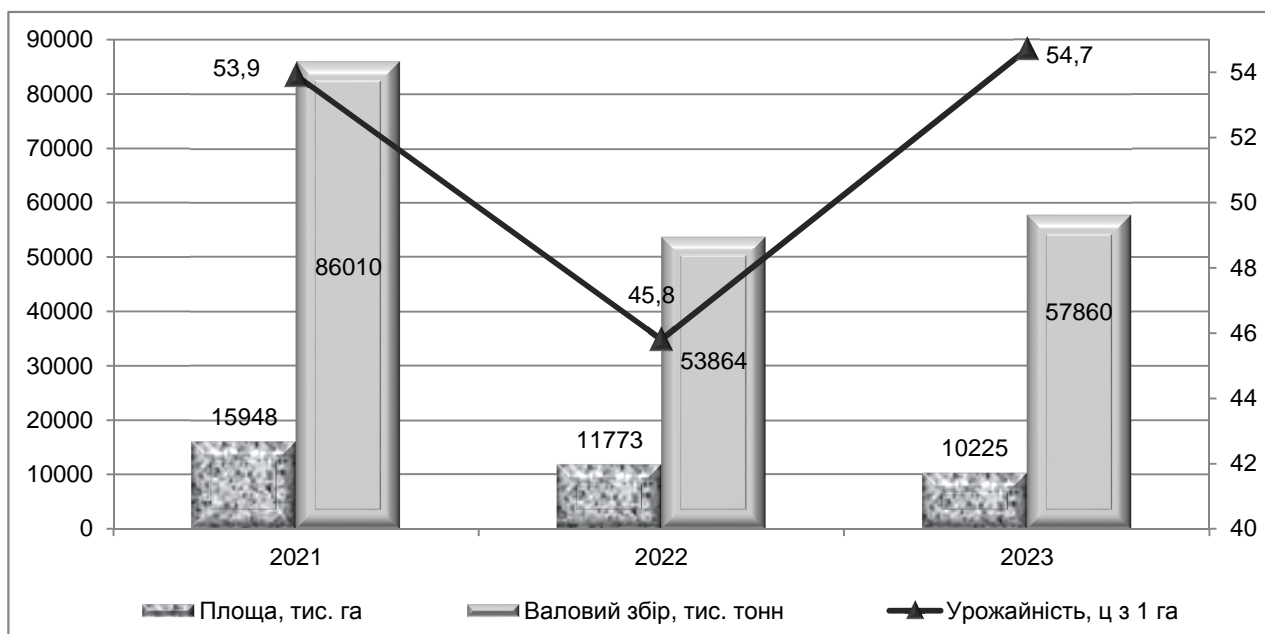


Рис. 1. Динаміка виробництва зернових в Україні за 2021–2023 рр.

Джерело: розраховано авторами за даними [3]

Внаслідок російського вторгнення вітчизняний агропромисловий комплекс зазнав прямих збитків і непрямих втрат. Прямі збитки на 2023 р. склали 8717,7 млн \$ – це руйнування господарських об'єктів, логістичних ланцюжків, знищення та викрадення зернових, олійних культур, засобів захисту рослин, мінеральних добрив, палива і сільськогосподарської техніки (рис. 2).

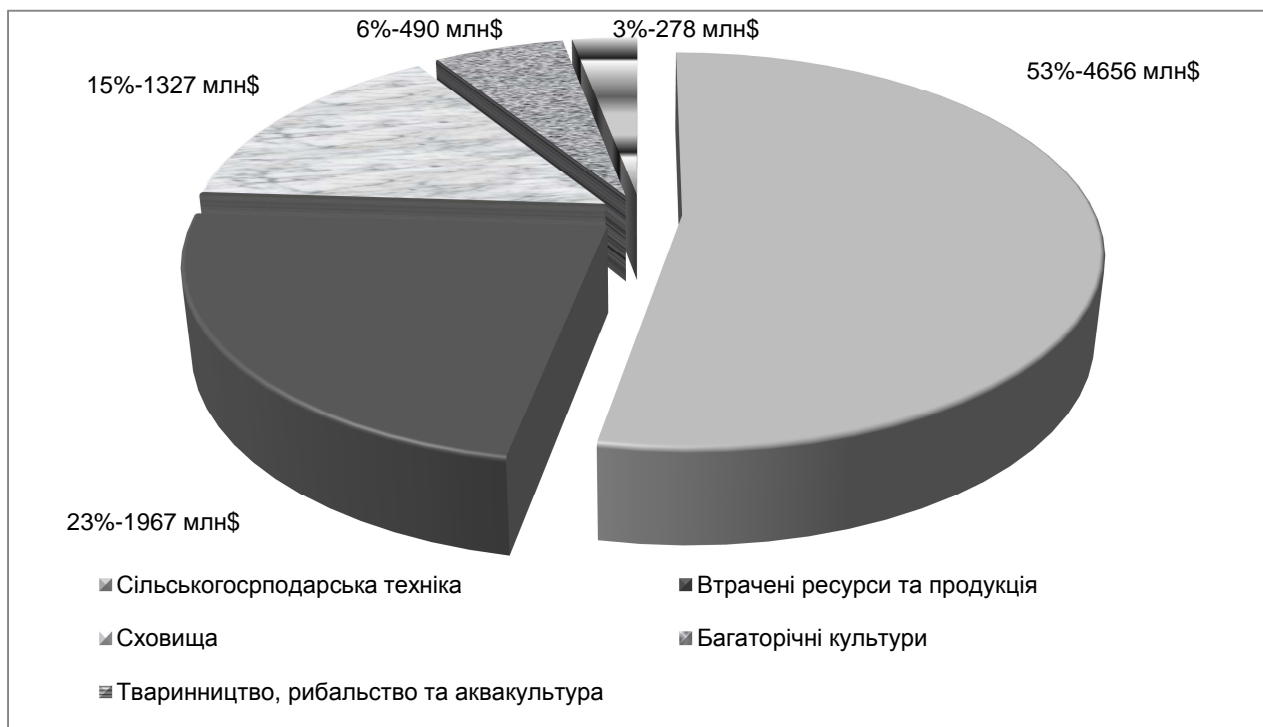


Рис. 2. Структура прямих збитків в АПК внаслідок війни в Україні станом на 2023 р.

Джерело: розраховано авторами за даними [1; 7; 9]

У загальній структурі збитків майже 90 % припадає на рослинництво і лише 1 % – на тваринництво та рибне господарство. Серед них найбільші втрати (4,656 млрд \$) пов'язані із знищеною і викраденою технікою та 1,327 млрд \$ пов'язані із руйнацією терміналів для зберігання

зернових, що в загальній структурі збитків становить 68 %. Найбільша вартість знищеної техніки припадає на трактори – 2,0 млрд \$, сівалки – 646,9 млн \$ та борони – 442,1 млн \$. За базовим сценарієм 2019 р. понад 17 % усієї сільськогосподарської техніки та обладнання в Україні оцінюється як серйозно пошкоджені та знищені. Загалом для ремонту чи повної заміни сільськогосподарської техніки хоча б до базового рівня знадобиться багато часу, коштів і зусиль [9].

Вартість знищених ресурсів та продукції оцінюється у 1967 млн \$, що складає 23 % усіх непрямих збитків. За непрямими підрахунками та інформацією ЗМІ, за один рік війни було втрачено або вкрадено приблизно 123,8 тис. тонн добрив вартістю 67,4 млн \$. Крім того, вартість втраченого та викраденого палива (11582 тис. л) оцінюється у понад 21,2 млн \$, засобів захисту рослин (587 тонн) – у 6,7 млн \$, викраденого зерна (2810 тис. тонн) і насіння соняшнику (1227 тис. тонн) – в 1872 млн \$.

Збитки при вирощуванні багаторічних культур склали 490 млн \$, що становить 6 %, зокрема збитки від втрати кісточкових фруктів становлять (9,3 тис. га) 232 млн \$, зерняткових (8,3 тис. га) – 207 млн \$, ягід (2,5 тис. га) – 51 млн \$.

Збитки у тваринництві, рибальстві та аквакультури склали 278 млн \$, зокрема збитки, завдані тваринництву, оцінюються в 266 млн \$, тоді як рибальству та аквакультури завдано збитків у розмірі 12,0 млн \$. При цьому у тваринництві загинуло через воєнні дії 9 тис. корів, 170 тис. свиней, 60 тис. кіз та овець, 1910 тис. свійської птиці та 86 бджолосімей. У рибному господарстві країни знищено 174 об'єкти вирощування аквакультури, 29 об'єктів розведення аквакультури та 23 виробництва рибної продукції.

За підрахунками експертів, для відновлення АПК України потрібно щонайменше 30 млрд \$, включаючи 10,2 млрд \$ на негайні та короткострокові потреби (2023–2026 рр.) та 19,7 млрд \$ на середньо- та довгострокові потреби (2027–2033 рр.), при цьому витрати на інспектування та розмінування сільськогосподарських земель сюди не враховані [4; 9].

Окрім прямих збитків, вторгнення росії в Україну мало непрямий вплив на підприємства АПК, що призвело до втрат на 31,5 млрд \$ після року війни (рис. 3). Зокрема, це недоотриманий дохід через зменшення обсягу вироблених товарів і додаткові витрати, які несуть аграрні виробники через втрати в рослинництві (втрати сільськогосподарських угідь, пошкодження ґрунтів, зменшення виробництва однорічних і багаторічних культур) – на суму 14255 млн \$, тваринництва – на суму 1679 млн \$, рибальства і аквакультури – на суму 54 млн \$ та скорочення доходів виробників через збої в логістиці, нижчі ціни на експортоорієнтовані товари – на суму 14480 млн \$ та вищі витрати виробництва – на суму 1028 млн \$.

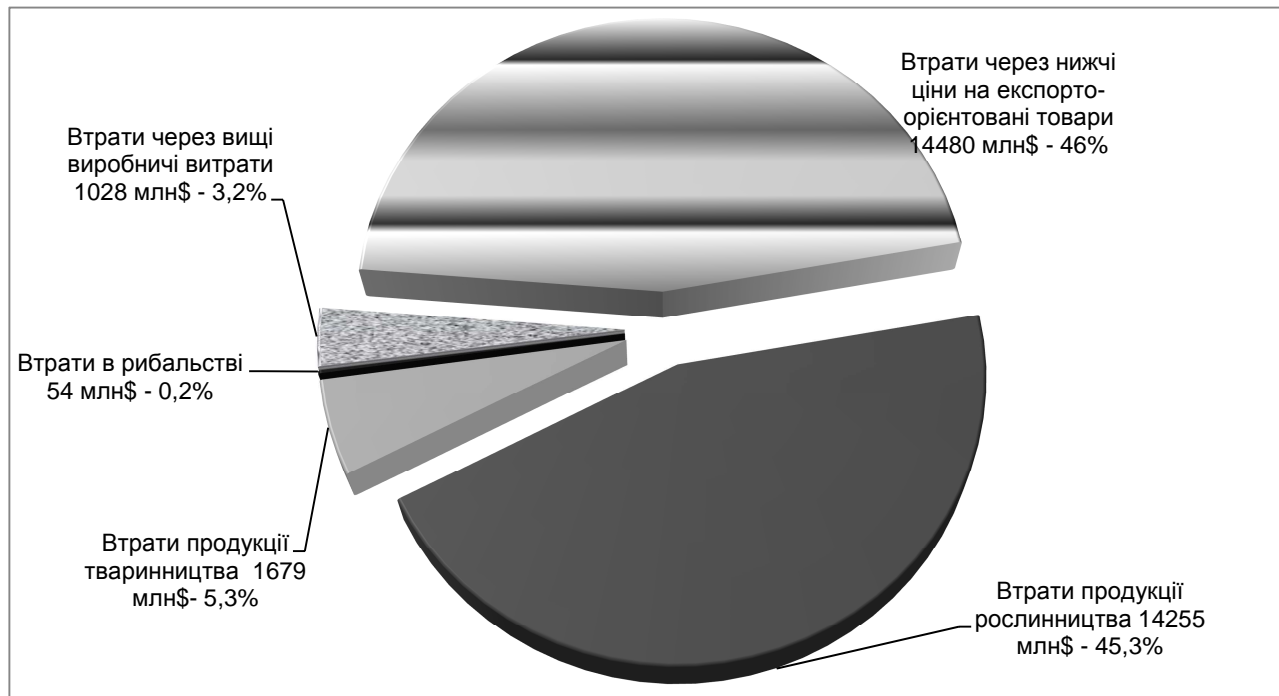


Рис. 3. Структура непрямих втрат в АПК внаслідок війни в Україні станом на 2023 р.

Джерело: розраховано авторами за даними [1; 9]

Оскільки у структурі АПК України рослинництво займає понад 60 %, то і частка експорту саме продукції рослинництва на сьогодні забезпечує найбільші валютні надходження у бюджет країни (45 %). Тому непрямі втрати від війни в Україні у розмірі 28735 млн \$ (91 %) припадають саме на галузь рослинництва.

У структурі непрямих втрат в рослинництві (табл. 1) майже 58,9 % становлять втрати при виробництві зернових (8383,1 млн \$) та 19,3 % втрати при виробництві олійних культур (2754,5 млн \$). Найбільші втрати припадають на посіви та виробництво як ярих, так і озимих зернових, зокрема на пшеницю – 38,8 % або 5534,3 млн \$, на кукурудзу – 11,9 % або 1700 млн \$, на ячмінь – 8 % або 1136 млн \$. Непрямі втрати на соняшник складають 17,3 % або 2467 млн \$ та на ріпак – 2,0 % або 287,5 млн \$. Питома вага непрямих втрат при вирощуванні багаторічних культур (фруктів та ягід) складає 3,1 % або 450 млн \$.

Збої в логістиці, що сприяли зниженню цін на експортоорієнтовані продовольчі товари, зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив та втрати частини врожаю через воєнні дії привели до збиткової діяльності більшості аграрних виробників.

Таблиця 1

Структура непрямих втрат продукції рослинництва внаслідок війни в Україні на 2023 р.

Види продукції рослинництва	Сума, млн \$	Питома вага, %
Пшениця	2853,0	20,0
Озима пшениця	2681,3	18,8
Соняшник	2467,0	17,3
Кукурудза	1700,8	11,9
Ячмінь	823,0	5,8
Ячмінь озимий	313,2	2,2
Озимий ріпак	287,5	2,0
Озиме жито	11,8	0,1
Кісточкові плоди	250,1	1,7
Ягоди	120,4	0,8
Зерняткові фрукти	79,5	0,6
Інші культури	2667,3	18,7
Загальні втрати продукції	14254,86	100

Джерело: розраховано авторами за даними [1; 9]

У 2023 р. агропідприємства отримали збитки при вирощуванні пшениці у розмірі 36 \$ за 1 тону (у 2021 р. прибутки склали 81 \$ за 1 тону), ячменю – 83 \$ за 1 тону (у 2021 р. прибутки склали 83 \$ за 1 тону), кукурудзи – 56 \$ (у 2021 р. прибутки склали 67 \$ за 1 тону), соняшнику – 39 \$ за 1 тону (у 2021 р. прибутки склали 322 \$ за 1 тону). Лише виробництво сої у 2023 р. було прибутковим, однак порівняно з 2021 р., прибутковість зменшилась у 4 рази (з 322 \$ за 1 тону до 83 \$ за 1 тону) [1].

Сукупні непрямі втрати у галузі тваринництва склали майже 1,7 млрд \$ (табл. 2). У структурі непрямих втрат у тваринництві найбільші втрати від зменшення поголів'я тварин становили при виробництві молока (47,6 %) – 800 млн \$ та яєць (20,6 %) – 346 млн \$. Розмір втрат при зменшенні продажів м'яса птиці, свинини та яловичини внаслідок руйнування тваринницьких комплексів склав майже 498 млн \$, що становить 29,7 % усіх непрямих втрат продукції тваринництва.

Таблиця 2

Структура непрямих втрат продукції тваринництва внаслідок війни в Україні на 2023 р.

Види продукції тваринництва	Сума, млн \$	Питома вага, %
Молоко	800,08	47,6
Яйця	346,22	20,6
Свійська птиця	285,60	17,0
Свині	147,54	8,8
Велика рогата худоба	64,67	3,9
Інша продукція	35,25	2,1
Загальні втрати продукції	1679,37	100

Джерело: розраховано авторами за даними [1; 9]

Особливістю агропромислового комплексу України є наявність в ньому значної частки агрохолдингів і фермерських та особистих господарств (табл. 3). Україна у загальносвітовому рейтингу за площею орних земель до 24 лютого 2022 р. входила до ТОП-10, займаючи 6 місце і

володіючи 43,3 млн га або 2,3 % світових площ орних земель. На сьогодні близько 15600 сільськогосподарських підприємств контролюють 54 % (23 млн га) орних земель України, орендуючи землю у сільського населення. Майже 40 % з них – це агрохолдинги, які є найбільшими землекористувачами в Україні. Топ-10 найбільших агрохолдингів контролюють 2,6 млн га сільськогосподарських угідь, що становить 8 % орних земель. Земельний банк найбільших агрохолдингів складає 500 тис. га.

Фермерські господарства в Україні мають середній розмір від 50 до 100 га, що є відносно великим порівняно із середнім розміром ферми в ЄС, який становить 17,4 га. Фермерські господарства обробляють близько 6,9 млн га, особисті селянські господарства – 12,9 млн га орних земель в Україні. Деякі особисті селянські господарства функціонують як комерційні сімейні фермерські господарства, інші – як виробники продуктів харчування, орієнтовані на своє існування. Особисті селянські господарства досить неоднорідні за землекористуванням: 85 % обробляють від 1 до 5 га, 9 % – від 5 до 10 га, 6 % – більше 10 га. Їхні методи виробництва є більш соціально та екологічно сталими порівняно з великим агробізнесом і здійснюються здебільшого відповідно до місцевих традицій і практики [7].

Таблиця 3

Відмінності бізнес-моделей агрохолдингів та фермерських господарств в Україні

№ з/п	Критерії	Бізнес-моделі	
		Агрохолдинги	Фермерські та особисті селянські господарства
1	Кількість підприємств	6,2 тис.	31,8 тис. фермерських 3,9 млн особистих селянських
2	Валове внутрішнє сільськогосподарське виробництво	54,5%	8,3% – фермерські 37,2% – особисті селянські
3	Частка орних земель	53,9%	16% – фермерські 30% – особисті селянські
4	Середній розмір площ, що обробляють	1000-10000 га	50-100 га
5	Виробництво окремої продукції	5% картоплі 15% овочів 20% фруктів і ягід 25% молока 65% м'яса	95% картоплі 85% овочів 80% фруктів і ягід 75% молока 35% м'яса

Джерело: розраховано авторами за даними [7]

Агресія росії виявила додаткові негативні наслідки агрохолдингової моделі українського АПК, зокрема розрив логістичних ланцюгів, екологічні катастрофи на тваринницьких комплексах агрохолдингів (у найбільшій птахофабриці у Європі у с. Чорнобаївка Херсонської області, де загинуло 4 млн курей і 700 тис. курчат), блокування ринків збуту виявили низьку адаптацію таких підприємств до воєнних викликів [5].

Як правило, діяльність агрохолдингів зосереджена на сировинному характері виробництві, де відсутня глибока переробка, має вузьку спеціалізацію, займається вирощуванням таких культур, які є високо маржинальними і мають короткий термін окупності, залежить від міжнародної торгівлі продовольством, паливом і добривами. Крім того, агрохолдинги використовують складні технології та методи виробництва, які не дають можливості коригувати свою діяльність за відсутності тих чи інших ресурсів, як це було на початку війни, коли відчувався гострий дефіцит палива та добрив, які постачалися раніше з росії та білорусі. Тому спосіб організації виробництва в агрохолдингах та зруйнована логістична інфраструктура роблять їх надзвичайно вразливими до потрясінь, які виникли під час війни. Традиційні агрохолдингові моделі бізнесу втрачають свої перспективи в Україні та стають все більше ризиковими. Саме завдяки діяльності фермерських і особистих селянських господарств здійснюється переробка продукції рослинництва і тваринництва, виробництво ягід, фруктів і овочів. Вони в умовах війни відіграли важливу роль у збереженні та розвитку місцевих ринків та ланцюжків постачання продовольства і стали надійними постачальниками сільськогосподарської продукції для населення та збройних сил України.

Отже, адаптація бізнес-моделі розвитку агрохолдингів і фермерських господарств в умовах війни вимагає різних підходів і методів, при цьому кожен учасник ринку може обирати свої власні шляхи розвитку, з урахуванням потреб споживача та власних можливостей для росту [8]. Для когось наступним кроком стане виробництво біогазу, для когось – глибока переробка зернових, виробництво нішевих високорентабельних культур, які не залежать від міжнародної торгівлі, будівництво виробничих потужностей в інших країнах.

Враховуючи реалії функціонування і розвитку підприємств АПК в період війни в Україні, нами виокремлено напрямки адаптації бізнес-моделі, які представлено в табл. 4.

Таблиця 4

Напрямки адаптації бізнес-моделей розвитку підприємств АПК

№ з/п	Напрямки	Зміст	Галузі
1	Диверсифікація та переробка	Адаптація бізнес-процесів до диверсифікації бізнесу та переробки сировини на продукцію з доданою вартістю, потім податків в бюджет, нові робочі місця, розвантаження логістики	переробка соняшнику (олія), ріпаку (олія), сої (шрот, олія), пшениці (борошно, макарони, лізин), кукурудзи (крохмаль)
2	Інновації в продуктах або послугах	Адаптація бізнес-моделі через впровадження нових продуктів або послуг або модифікація існуючих, щоб краще відповідати на потреби споживачів, що змінюються	органічна продукція в рослинництві і тваринництві
3	Зміна цільового ринку	Адаптація на нові ринки, на які можна націлюватися, або нові сегменти існуючих ринків, які можуть представляти велику можливість	виробництво нішевих культур (просо, сорго, льон, кіноа, амарант, сочевиця, коріандр, шафран, спаржа)
4	Зміна цінової стратегії	Адаптація цінової стратегії може змінити бізнес-модель. Це може включати зміну цін, впровадження нових цінових планів або зміну того, як структурувати ціни	виробництво крафтової продукції
5	Цифрова трансформація	Адаптація бізнес-моделі шляхом цифрової трансформації, використовуючи технологію для оптимізації процесів, покращення взаємодії з клієнтами та створення нових цифрових продуктів чи послуг	обробіток посівів в рослинництві, виробництво кормів в тваринництві

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 6; 8]

Запровадження адаптаційних заходів у розрізі формування оптимальної бізнес-моделі розвитку підприємств АПК передбачає створення інтегрованих моделей оцінки наявних ресурсів, оцінювання рівня ризиків, адаптацію стратегій, планів, політик до змін, моніторинг чинників мікро-, мезо- та макросередовища.

На нашу думку, основними напрямками, які сприятимуть адаптації діяльності агропромислових підприємств, можуть бути:

1. Стратегічне управління та партнерські зв'язки для ефективного залучення колективної підтримки. Враховуючи те, що реальні масштаби руйнувань і втрат під час війни росії проти України невідомі, агропідприємства вже почали адаптувати свої бізнес-моделі. Необхідно невідкладно внести корективи в підходи до ведення бізнесу, приділивши значну увагу таким питанням, як планування бізнес-сценаріїв, альтернативні канали залучення ресурсів, управління запасами, складання планів поетапного інвестування, перегляд практики охорони праці та техніки безпеки персоналу, кадрове планування за умов нестачі співробітників в умовах поступового відновлення потужностей та зростання попиту. Пропонується взяти до уваги такі рекомендації:

– проведення аналізу з побудовою різних сценаріїв і доведення до працівників агропідприємства інформації про можливі варіанти коректування діяльності;

– підтримка неконкурентного співробітництва – об'єднання зусиль фірм з однаковими потребами в гуртових послугах;

– використання кризи в якості стимулу для укріплення інституційного потенціалу асоціацій, які представляють інтереси невеликих агрофірм.

2. Управління фінансовими ресурсами, включаючи ліквідність, активи та кредити на щоденній, щотижневій та щомісячній основі. Для фермерських і особистих селянських господарств, яким загрожує припинення діяльності або втрата клієнтів у секторі продовольчих послуг, найбільш нагальною потребою є забезпечення короткострокового грошового потоку та ліквідності. Здатність малого підприємства управляти витратами та припливом коштів від гуртових закупівель до продажів має вирішальне значення для його виживання, насамперед, під час війни. Наслідки збоїв у міжнародних продовольчих ланцюжках також зумовлюють проблеми з грошовими потоками для великих агрохолдингів, що впливає на стан ліквідності. Пропонується взяти до уваги такі рекомендації:

– адаптація пакетів фінансового стимулювання до потреб агропідприємств – фонди ліквідності для приватного сектору, гранти, гарантійні фонди, кредитні канікули тощо;

– розгляд критеріїв надання фінансової підтримки агробізнесу для сприяння досягнення цілей стійкого розвитку.

3. Людські ресурси – штатні співробітники та інші особи, від яких залежить діяльність аграрних підприємств.

4. Маркетинг та продажі – те, як компанії цілеспрямовано взаємодіють зі своїми клієнтами під час воєнного стану.

В умовах повномасштабної збройної агресії росії державна аграрна політика має бути максимально заохочувальною для забезпечення стійкості сільськогосподарського виробництва й збереження ефективності ланцюгів «виробництво – переробка – зберігання – постачання населенню харчових продуктів». Найважливішими завданнями такої політики є: гарантування продовольчої безпеки; забезпечення сільськогосподарських виробників матеріально-технічними ресурсами; створення умов для самостійного забезпечення харчовими продуктами особистих господарств і тимчасово переміщених осіб; нарощування первинної й поглибленої переробки сільськогосподарської сировини.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, для адаптації бізнес-моделей розвитку підприємств АПК в умовах війни необхідно не тільки оперативно вирішувати наявні проблеми, але й формувати стратегію розвитку агровиробництва в Україні. При цьому основними напрямками пристосування бізнес-моделей мають бути наступні:

1. У галузі рослинництва створити замкнений ланцюг забезпечення ресурсами (сільськогосподарська техніка, паливо, засоби захисту рослин, мінеральні добрива), безпечну інфраструктуру (сховища для зберігання зернових та олійних культур, фруктів, овочів та ягід), сформувати оптимальну структуру посівних площ зернових, олійних та нішевих культур для задоволення потреб внутрішнього ринку, галузі тваринництва та переробної промисловості, змінити структуру експорту з сировинної на продукцію з високою доданою вартістю і рентабельністю, яка не залежить від змін у міжнародній торгівлі продовольством, паливом і добривами.

2. У галузі тваринництва відновити технічні можливості виробництва та експорту основних видів м'яса і продукції їх переробки, зокрема крафтової сирної і м'ясної продукції через фермерські господарства, які можуть швидше адаптуватися до викликів воєнного часу.

3. Створити сприятливий клімат для залучення інвестицій у розвиток фермерських господарств для збереження ними найманих працівників і недопущення банкрутства.

4. Впровадити заходи державної політики щодо підтримки реформ та ініціатив, спрямованих на адаптацію агровиробників до стандартів Європейського союзу та налагодження довгострокової співпраці в умовах скасованих деякими країнами експортних квот на постачання української агропродукції.

5. Розробити стратегії ефективного розвитку агросектора та адаптації бізнес-моделей розвитку підприємств АПК до зміни клімату і використання сучасних цифрових технологій.

Література

1. Вплив війни на прибутковість сільськогосподарського виробництва. URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/viyini-na-pributkovist-silskogospodarskogo-virobnitstvavipusk-2.pdf> (дата звернення: 25.11.2023).

2. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: <http://dSPACE.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення 11.11.2023).

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.11.2023).

4. Росія веде війну проти українських чорноземів і сільського господарства. URL: <https://www.holosameryky.com/a/vijna-proty-chornozemiv-7398654.html> (дата звернення: 15.12.2023).

5. 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: 11.11.2023).

6. Соколовська І. AgroTech під час війни: українські аграрії – трендсеттери із застосування дронів у Європі. URL: <https://proit.org.ua/agrotech-pid-chas-viini-ukrayinski-aghraryi-triendsiettieri-iz-zastosuvannia-droniv-u-ievropi/> (дата звернення: 10.11.2023).

7. Українське сільське господарство у воєнний час: стійкість, реформи та ринки. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk> (дата звернення: 15.11.2023).

8. Український агросектор адаптується до роботи в умовах війни. URL: <https://www.holosameryky.com/a/ukraina-zerno-adaptatsiya-do-viyny/7367433.html> (дата звернення: 25.11.2023).

9. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. 2023. April 24. Issue 3. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/05/RDNA2.pdf> (дата звернення: 11.11.2023).

References

1. "The impact of the war on the profitability of agricultural production", available at: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/viyni-na-pributkovist-silskogospodarskogo-virobnitstvavipusk-2.pdf> (access date November 25, 2023).
2. Kostyrko, A. and Lytvynova, D. (2022), Adaptation of the agricultural sector of the economy of Ukraine during the war and world food security, available at: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (access date November 11, 2023).
3. Official website of the State Statistics Service of Ukraine, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (access date November 25, 2023).
4. Russia is waging a war against Ukrainian chernozems and agriculture (2023), available at: <https://www.holosameryky.com/a/vijna-proty-chornozemiv-7398654.html> (access date December 15, 2023).
5. Agriculture of Ukraine under martial law: lessons for society and politicians (2022), available at: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288> (access date November 11, 2023).
6. Sokolovska, I. (2023), AgroTech during the war: Ukrainian farmers are trendsetters in the use of drones in Europe, available at: <https://proit.org.ua/agrotech-pid-chas-viini-ukrayinski-aghrariyi-triendsiettieri-iz-zastosuvannia-droniv-u-ievropi/> (access date November 10, 2023).
7. Ukrainian Agriculture in Wartime: Sustainability, Reforms, and Markets (2023), available at: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk> (access date November 15, 2023).
8. The Ukrainian agricultural sector is adapting to work in war conditions (2023), available at: <https://www.holosameryky.com/a/ukraina-zerno-adaptatsiya-do-viyny/7367433.html> (access date November 25, 2023).
9. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review (2023), Issue 3 April 24, available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/05/RDNA2.pdf> (access date November 11, 2023).