

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри:
д.е.н., професор
Володимир ЗАЙЧЕНКО

«13» грудня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Забезпечення ефективної діяльності аграрного підприємства в умовах
воєнного стану» (на прикладі підприємства
ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО», м. Кропивницький)

**«Ensuring the effective operation of an agricultural
enterprise under martial law»**

Виконав здобувач вищої освіти 2м курсу,
групи ЕА23м-1,4 спеціальності 051 «Економіка»,
ОПП «Економіка агробізнесу та агротрейдинг»
Попов Роман Олегович

«_____» _____ 2024 р.

Керівник роботи:
д.е.н., професор Зайченко В.В.

«_____» _____ 2024 р.

Рецензент:
к.е.н., доцент Фрунза С.А.

«_____» _____ 2024 р.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 "Соціальні та поведінкові науки"

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма Економіка агробізнесу та агротрейдинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та готельно-
ресторанної справи

_____ (підпис)

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

«___» _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Попова Романа Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Забезпечення ефективної діяльності аграрного підприємства в умовах воєнного стану» (на прикладі підприємства ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО», м. Кропивницький)
2. Керівник роботи: Зайченко Володимир Васильович, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання роботи до захисту 10 грудня 2024 р.
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета - узагальнення теоретичних засад щодо впливу воєнних умов на функціонування аграрних підприємств та розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення їх ефективності діяльності в сучасних умовах (на прикладі підприємства ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»). Завдання: розкрити теоретичні аспекти щодо особливостей функціонування аграрних підприємств; дослідити теоретичні підходи для визначення ефективності їх діяльності; визначити роль держави в підтримці та регулювання аграрного сектору; надати організаційно-економічну характеристику аграрного підприємства для подальшого його аналізу; проаналізувати дієвість існуючого стратегічного управління підприємства та оцінити її ефективність; здійснити оцінку показників ефективного використання наявного капіталу та ресурсів досліджуваного підприємства; розробити пропозиції щодо ефективної діяльності та забезпечення стабільності аграрного підприємства в умовах воєнного стану та після».

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Ознайомлення з літературними джерелами</i>	06.09.24 -15.09.24	
2.	<i>Написання вступу та першого розділу «Теоретичні засади забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств в умовах воєнного стану»</i>	16.09.24 - 10.10.24	
3.	<i>Написання другого розділу «Аналіз проблем у забезпеченні ефективності діяльності аграрного підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»)»</i>	11.10.24 - 30.11.24	
4.	<i>Написання третього розділу «Перспективи розвитку та рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства в умовах воєнного стану і післявоєнний період»</i>	01.11.24-20.11.24	
5.	<i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>	21.11.24-30.11.24	
6.	<i>Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату</i>	01.12.24- 05.12.24	
7.	<i>Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту</i>	06.12.24-10.12.24	

Дата видачі завдання

« 5» вересня 2024 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

Зайченко В.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

« 5» вересня 2024 р.

Здобувач _____
(підпис)

Попов Р.О.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Попов Р.О. «Забезпечення ефективної діяльності аграрного підприємства в умовах воєнного стану» (на прикладі підприємства ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО», м. Кропивницький): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка агробізнесу та агротрейдинг» зі спеціальності 051 «Економіка» / Центрально-український національний технічний університет. Кропивницький, 2024. 105 с.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Зазначена класифікація аграрних підприємств, специфіка їх діяльності. Надана характеристика впливу воєнного стану на їх діяльність. Визначені ключові виклики і загрози. Описаний вплив державного регулювання на їх розвиток, використовуючи певні програми для їх підтримки.

У другому розділі роботи здійснено аналіз та оцінка особливості стратегічного управління на ефективну діяльність та забезпечення фінансово-економічного результату підприємства аграрного бізнесу (на прикладі ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»). Надано загальну характеристику підприємства та показників його економічної діяльності. Здійснено аналіз стратегічного управління в умовах воєнного стану. Виконано оцінку формування та використання капіталу та показників його ефективності.

У третьому розділі розроблено рекомендації для підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства для подальшої його стабільності. Обґрунтовано стратегічні напрями для забезпечення ефективних бізнес-процесів в напрямку рослинництва. Розроблено пропозиції щодо ефективного впровадження ощадливого виробництва. Сформовано науково-практичні рекомендації щодо забезпечення ефективного бізнес-процесу «Виробництво соняшника», та механізм модернізації фермерського господарства для раціонального та ефективного використання ресурсів.

Ключові слова: аграрне підприємство, антикризове управління, оптимізація виробничих процесів, оцінка ефективності сільськогосподарського підприємства, платоспроможність, фінансова стійкість, рентабельність, цифрові технології, фінансово-економічна стабільність, фермерське господарство.

ANNOTATION

Popov R. O. “Ensuring the effective operation of an agricultural enterprise under martial law” (based on the example of LLC “SLAVIA-AGRO”. Kropyvnytskyi): Qualification work for the second (master’s) level of higher education in the Educational and Professional Program “Economics of Agribusiness and Agro-Trading” under specialty 051 - “Economics” / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 105cpages.

The first section of the article examines the theoretical foundations of ensuring efficient operation of agricultural enterprises under martial law. The classification of agrarian enterprises and the specifics of their activities are specified. The impact of martial law on their activities is characterized. The key challenges and threats are identified. The impact of déjà vu regulation on their development is described, using certain programs to support them.

The second section of the paper analyzes and evaluates the peculiarities of strategic management on the effective operation and ensuring the financial and economic result of an agricultural business enterprise (on the example of LLC “SLAVIA-AGRO”). A general description of the enterprise and indicators of its economic activity is provided. The analysis of strategic management in the conditions of martial law is carried out. An assessment of the formation and survival of the capital and indicators of its effectiveness is made.

In the third section, recommendations are developed to improve the efficiency of the agricultural enterprise for its further stability. The strategic directions for ensuring effective business processes in the field of crop production are substantiated. Proposals for the effective implementation of lean production have been developed. Scientific and practical recommendations for ensuring an effective business process “Sunflower production” and a mechanism for modernizing the farm for the rational and efficient use of resources have been formed.

Keywords: agricultural enterprise, crisis management, optimization of production processes, assessment of the efficiency of an agricultural enterprise, solvency, financial stability, profitability, digital technologies, financial and economic stability, farming.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	10
1.1. Сутність та особливості функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану.....	10
1.2. Теоретичні підходи до забезпечення ефективності діяльності підприємства в кризових умовах	21
1.3. Державна підтримка та регулювання аграрного сектору в умовах воєнного стану.....	32
2. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (на прикладі ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»)	36
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика аграрного підприємства ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО».....	36
2.2. Аналіз дієвості стратегічного управління підприємством з позиції досягнення ефективності його діяльності	47
2.3. Оцінка параметрів ефективності використання капіталу та ресурсів.....	62
3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	70
3.1. Стратегічні напрями забезпечення ефективної діяльності аграрного сектору в умовах воєнного стану.....	70
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності бізнесу досліджуваного підприємства ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО».....	82
3.3. Перспективи розитку аграрного підприємства ТОВ «СЛАВІЯ - АГРО»..	90
ВИСНОВКИ	97

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, підтримці економіки та соціальної стабільності, але їхня доцільність суттєво ускладнені через низку викликів в умовах воєнного стану в державі, таких як: руйнування інфраструктури, зокрема земельних угідь, складських і транспортних об'єктів; перебої з постачанням матеріально-технічних ресурсів; зменшення доступу до фінансових ресурсів і кредитування; ризики для життя працівників і нестача кваліфікованої робочої сили через мобілізацію чи міграцію; нестабільність ринкових умов, що викликана скороченням логістичних можливостей та змінами попиту на ринку.

В цих складних умовах, питання пошуку шляхів забезпечення ефективної роботи аграрних підприємств, адаптації їхньої діяльності до сучасних реалій, впровадження інноваційних технологій і стратегій кризового управління набуває стратегічного значення.

Дана робота спрямована на вивчення механізмів, які дозволять зменшити вплив негативних факторів, підвищити рівень фінансової стійкості, забезпечити стабільність виробничих процесів і конкурентоспроможність продукції.

Науковими дослідженнями щодо впливу війни на економічний стан підприємств, розробляючи стратегічні управлінські рішення, займаються зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: Н.В. Бондарчук, Є.О. Назаренко, Т.Добрунік, Л.М. Васильєва, А.В. Мінковська, О. Кузніцова, О.П. Зорі, Н.В.Дем'янюк та інші. Аналізуючи наукові праці, слід зазначити, що напрямок їх досліджень пов'язаний з проблемами в теоретичних та практичних напрямів економічної безпеки в умовах війни, але ціла низка питань залишається дискусійними, враховуючи постійні зміни у вагомості проблем пов'язаних зі сферою аграрного бізнесу. З урахуванням зазначеного, обрана тема дослідження має практичну значущість і теоретичну важливість для забезпечення сталого розвитку аграрного сектора України в умовах надзвичайної ситуації, спричинених воєнним станом.

Мету кваліфікаційної роботи визначаємо як узагальнення теоретичних засад щодо впливу воєнних умов на функціонування аграрних підприємств та розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення їх ефективної діяльності в сучасних умовах (на прикладі підприємства ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО», що знаходиться в с. Кропивницький).

Задля реалізації поставленої мети визначені та розв'язані такі завдання:

- розкрити теоретичні аспекти щодо особливостей функціонування аграрних підприємств;
- дослідити теоретичні підходи для визначення ефективності їх діяльності;
- визначити роль держави в підтримці та регулювання аграрного сектору;
- надати організаційно-економічну характеристику аграрного підприємства для подальшого його аналізу;
- проаналізувати дієвість існуючого стратегічного управління підприємства та оцінити її ефективність;
- здійснити оцінку показників ефективного використання наявного капіталу та ресурсів досліджуваного підприємства;
- розробити пропозиції щодо ефективної діяльності та забезпечення стабільності аграрного підприємства в умовах воєнного стану та після.

Об'єктом дослідження виступають процеси забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах воєнного стану на прикладі аграрного підприємства - ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО».

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та прикладних питань стратегічних напрямів управління для забезпечення стабільної діяльності аграрних підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення мети, поставленої в роботі, застосовані як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи дослідження. До загальнонаукових методів належать абстрактно-теоретичний підхід, індукція, дедукція. Серед спеціальних методів використано: логістичні узагальнення, класифікації, економіко-статистичний та економіко-математичний аналіз, методи фінансового аналізу,

порівняння, системного підходу, а також графічно-аналітичний метод та інші.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи складають наукові праці українських та зарубіжних авторів, які досліджують питання економіки, фінансового аналізу, управління та регулювання фінансового стану аграрного бізнесу. Особлива увага приділяється роботам, що вивчають загрози стійкому розвитку аграріїв, формування стратегії для стійкого бізнес-процесу в аграрній сфері, а також експертним оцінкам і різним видам аналізу: оперативному, багатовимірному, стратегічному.

Дослідження базується також на аналізі положень законодавчих і нормативно-правових актів, які регулюють діяльність підприємств. Інформаційна база включає матеріали офіційної звітності, що стосується аграрного сектору, дані первинної звітності ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО», а також матеріали науково-практичних конференцій.

Наукова новизна отриманих результатів дипломної роботи характеризується наступним:

Удосконалено:

- структуру бізнес процесу пов'язаного з виробництвом соняшника, одним із популярних методів які застосовують для управління якістю в цьому контексті як flow chat - діаграма послідовності дій процесу визначаючи складові витрат для їх оптимізації;

- механізм модернізації діяльності аграрного підприємства, що передбачає впровадження сучасних заходів, таких як цифрові технології та використання ефекту масштабу. Даний механізм спрямований на досягнення оптимальних результатів у економічній, соціальній, інституційній та екологічній сферах діяльності підприємства.

Набули подальшого розвитку:

- систематизація еволюції наукової думки про класифікацію аграрних підприємств в Україні та характеристику особливості їх діяльності в умовах воєнного стану;

- запропоновані стратегічні напрями стабілізації аграрного бізнесу в після

воєнному періоду для розвитку економіки держави.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці та науковому обґрунтуванні ключових положень, висновків та рекомендацій. Вони створюють основу для вирішення як теоретичних, так і практичних завдань, пов'язаних із вдосконаленням організації виробничої діяльності та оптимізацію бізнес-процесів у розвитку аграрних підприємств. Отримані результати можуть стати орієнтиром для впровадження інноваційних підходів, спрямованих на підвищення ефективності аграрних підприємств і формування стійких механізмів їхньої адаптації до сучасних викликів.

За структурою кваліфікаційна робота містить: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи - 105 стор. друкованого тексту, в тому числі 90 стор. основного тексту. Ілюстративний матеріал включає 21 таблиці і 14 рисунків.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність та особливості функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану

Теоретичний аналіз [4,7,9, 29] засвідчує, що в сучасній науковій думці існує декілька підходів до визначення сутності діяльності аграрного підприємства, проте більшість з них сходяться на таких спільних ознаках:

- виробництво сільськогосподарської продукції: це основна функція, що відрізняє аграрне підприємство від інших видів підприємств. Продукція може бути рослинницькою (зернові, овочі, фрукти), тваринницькою (м'ясо, молоко, яйця), або змішаною.

- використання землі як основного засобу виробництва: земля є незамінним ресурсом для сільського господарства, тому її використання є ключовою характеристикою аграрного підприємства. Це може бути власна, орендована або іншим чином використовувана земля.

- залежність від природно-кліматичних умов: діяльність аграрних підприємств значною мірою залежить від погодних умов, клімату, родючості ґрунтів та інших природних факторів.

- використання біологічних процесів: в сільському господарстві базується на біологічних процесах росту та розвитку рослин і тварин.

- організаційно-правова форма та форма власності: аграрні підприємства можуть існувати в різних організаційно-правових формах (фермерське господарство, ТОВ, СВК тощо) та формах власності (приватна, державна, колективна).

Поряд з цим в літературі [29] спостерігаються і різні підходи до визначення терміну «аграрне підприємство» в залежності від цілей дослідження, концентрації уваги на певних аспектах:

1. Визначення через функції: аграрне підприємство – це господарська одиниця, що здійснює виробництво сільськогосподарської продукції з метою отримання

прибутку шляхом використання землі, засобів виробництва, трудових ресурсів та біологічних процесів.

2. Визначення через ресурси: аграрне підприємство – це суб'єкт господарювання, що володіє або користується земельними ресурсами та іншими засобами виробництва для виробництва сільськогосподарської продукції.

3. Визначення через організаційно-правову форму: у деяких випадках визначення аграрного підприємства пов'язують з конкретною організаційно-правовою формою, наприклад, фермерське господарство. Проте, це є більш вузьким підходом, оскільки аграрні підприємства можуть існувати в різних формах.

4. Визначення через зв'язок з агропромисловим комплексом: аграрне підприємство розглядається як первинна ланка агропромислового комплексу, що забезпечує сировиною переробні підприємства.

Окреслене пояснює появу відмінностей у трактуванні сутності та призначення аграрних підприємств [29], які переважно зводяться до такого:

– аграрне підприємство – це самостійний господарюючий суб'єкт, що здійснює виробництво сільськогосподарської продукції на основі використання землі та інших ресурсів з метою задоволення потреб суспільства та отримання прибутку;

– аграрне підприємство – це організаційно-економічна одиниця, що функціонує в сільському господарстві та характеризується використанням землі як основного засобу виробництва, залежністю від природних факторів та використанням біологічних процесів;

– аграрне підприємство – це суб'єкт господарювання, основною метою діяльності якого є виробництво сільськогосподарської продукції (рослинництва, тваринництва, рибництва тощо) та/або її первинна переробка. Воно використовує для цього земельні ресурси, засоби виробництва, трудові ресурси та здійснює господарську діяльність на основі права власності, користування або оренди.

Останнє визначення вважаємо більш прийнятним для нашого дослідження, виходячи з теми і завдань кваліфікаційної роботи

Зосередимо далі увагу на ролі аграрних підприємств. Вона змінювалася у світі протягом історії, відображаючи еволюцію суспільства, технологій та економічних систем. Можна виділити кілька ключових етапів:

1. Доіндустріальна епоха (до XVIII століття):

- Основна роль: забезпечення виживання людства. Аграрні підприємства (в основному, селянські господарства) були основою економіки. Практично все населення було задіяне у сільському господарстві, виробляючи їжу для себе та для невеликої кількості ремісників і торговців.
- Характерні риси: ручна праця, низька продуктивність, залежність від природних умов, натуральне господарство.
- Соціальна структура: феодалні відносини, залежність селян від землевласників.

2. Індустріальна епоха (XVIII-XX століття):

- Зміщення акценту: з розвитком промисловості роль сільського господарства поступово змінюється. З'являються товарні господарства, орієнтовані на ринок.
- Технологічний прогрес: впровадження сільськогосподарської техніки (плуги, сівалки, жниварки), використання мінеральних добрив, селекція нових сортів рослин і порід тварин.
- Зростання продуктивності: збільшення виробництва сільськогосподарської продукції дозволяє забезпечити продовольством зростаюче міське населення та розвиток промисловості.
- Соціальні зміни: відтік населення з села в місто, формування класу сільськогосподарських робітників.

3. Постіндустріальна епоха (XX-XXI століття):

- Інтенсифікація виробництва: подальший розвиток технологій, впровадження автоматизації, комп'ютеризації, біотехнологій.
- Глобалізація ринків: розвиток міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією.

- Посилення екологічних проблем: забруднення навколишнього середовища, виснаження ґрунтів, зміна клімату.
- Зміна споживчих уподобань: зростання попиту на органічну продукцію, продукти переробки, готові до вживання.
- Роль у забезпеченні продовольчої безпеки: аграрні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні продовольством зростаючого населення планети, особливо в умовах глобальних криз та конфліктів.
- Виробництво біопалива та інших несільськогосподарських продуктів: розширення функцій аграрних підприємств, їх участь у виробництві енергії та інших промислових товарів.

Роль аграрних підприємств у сучасному світі є досить вагомою:

- Забезпечення продовольчої безпеки: основна роль, особливо важлива в умовах зростання населення та глобальних викликів.
- Забезпечення сировиною харчової та легкої промисловості: важливий постачальник сировини для переробних галузей.
- Створення робочих місць: особливо важлива роль у сільських районах.
- Вплив на економіку країни: значний внесок у ВВП, експортний потенціал.
- Вплив на екологію: як позитивний (збереження ґрунтів, біорізноманіття), так і негативний (забруднення, виснаження ресурсів).
- Соціальна роль: збереження сільського способу життя, розвиток сільських територій.

Отже, роль аграрних підприємств еволюціонувала від простого забезпечення виживання до важливого фактору економіки, соціальної стабільності та глобальної продовольчої безпеки. Їхня діяльність постійно адаптується до нових умов та викликів, залишаючись однією з найважливіших галузей світової економіки.

Роль аграрних підприємств в Україні до початку повномасштабної війни була надзвичайно вагомою та багатогранною, охоплюючи економічні, соціальні та геополітичні аспекти. Ось основні пункти:

1. Економічна складова:

- значний внесок у ВВП: аграрний сектор генерував значну частку валового внутрішнього продукту (ВВП) України. За різними оцінками, цей показник коливався в межах 10-20%, що свідчило про важливість галузі для економіки країни;
- валютні надходження від експорту: Україна була одним із провідних світових експортерів сільськогосподарської продукції, зокрема зернових (пшениця, кукурудза), олійних (соняшникова олія), а також іншої продукції. Експорт аграрної продукції забезпечував значні валютні надходження до державного бюджету;
- забезпечення внутрішнього ринку: аграрні підприємства повністю забезпечували внутрішні потреби країни в основних продуктах харчування, що гарантувало продовольчу безпеку;
- створення робочих місць: сільське господарство було одним з найбільших роботодавців в Україні, забезпечуючи зайнятість значної частини населення, особливо в сільській місцевості;
- розвиток суміжних галузей: аграрний сектор стимулював розвиток інших галузей економіки, таких як харчова промисловість, виробництво сільськогосподарської техніки, транспорт, логістика та інші.

2. Соціальна складова:

- забезпечення зайнятості сільського населення: аграрні підприємства були основним джерелом доходів та зайнятості для мільйонів людей, що проживають у сільській місцевості;
- підтримка сільської інфраструктури: розвиток аграрного сектору сприяв розвитку сільської інфраструктури, будівництву доріг, шкіл, лікарень та інших соціальних об'єктів;
- збереження сільського способу життя: аграрна діяльність була не тільки економічною, але й культурною складовою життя українського села, зберігаючи традиції та звичаї.

3. Геополітична складова:

- гарант продовольчої безпеки світу: Україна відіграла важливу роль у забезпеченні світової продовольчої безпеки, будучи одним з найбільших експортерів зернових та олійних культур;
- вплив на світові ціни: обсяги виробництва та експорту української сільськогосподарської продукції мали значний вплив на світові ціни на продовольство;
- міжнародне співробітництво: Україна активно співпрацювала з міжнародними організаціями та іншими країнами в сфері сільського господарства;

Конкретні цифри та факти (до 2022 року):

- Україна входила до топ-5 світових експортерів зернових;
- експорт соняшникової олії з України складав понад 47% світових продажів;
- агробізнес приносив близько 40% валютної виручки країни;
- щорічно Україна виробляла близько 100 мільйонів тонн зернових.

Важливо зазначити, що з початком повномасштабної війни ситуація кардинально змінилася. Багато сільськогосподарських угідь опинилися під окупацією або були заміновані, порушилися логістичні ланцюжки, значна частина техніки була знищена або викрадена. Проте, навіть в умовах війни, українські аграрії продовжують працювати та забезпечувати країну продовольством, демонструючи неймовірну стійкість та відданість своїй справі.

Зосередимо далі увагу на видах аграрних підприємств в Україні.

Нижче наводимо класифікацію аграрних підприємств за низкою ознак:

– за формою власності:

- приватні (фермерські господарства, приватні сільськогосподарські підприємства);
- державні (дослідні господарства, державні сільськогосподарські підприємства);
- колективні (сільськогосподарські кооперативи, колективні сільськогосподарські підприємства);
- орендні.

– за розміром:

- малі (фермерські господарства, дрібні сільськогосподарські підприємства);

- середні;
- великі (агрохолдинги, великі сільськогосподарські підприємства);
 - за видом діяльності (спеціалізацією):
- рослинницькі (вирощування зернових, технічних, овочевих, плодкових культур);
- тваринницькі (розведення великої рогатої худоби, свиней, птиці);
- змішані (поєднання рослинництва та тваринництва);
- переробні (переробка сільськогосподарської продукції);
 - за організаційно-правовою формою:
- фермерське господарство (ФГ);
- товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ);
- приватне підприємство (ПП);
- акціонерне товариство (АТ);
- сільськогосподарський виробничий кооператив (СВК).

Доповнюємо наведену класифікацію аграрних підприємств розробкою таблиці 1.1, яка дозволяє зробити порівняльний аналіз діяльності цих підприємств в межах різних типів та врахування їх особливостей в умовах воєнного стану.

Таблиця 1.1. - Класифікація аграрних підприємств в Україні та характеристика особливості їх діяльності в умовах воєнного стану

Ознака класифікації	Тип підприємства	Характеристика діяльності	Особливості в умовах воєнного стану
За формою власності	Приватні (фермерські господарства)	Виробництво сільськогосподарської продукції на основі власної або орендованої землі. Одноосібне або сімейне управління.	Висока залежність від особистих ресурсів власника. Вразливість до втрати майна та ресурсів.
	Приватні (сільськогосподарські підприємства)	Виробництво сільськогосподарської продукції з використанням найманої праці. Різні організаційно-правові форми (ТОВ, ПП, АТ).	Можливість залучення інвестицій, але також залежність від фінансової стабільності.
	Державні	Виробництво сільськогосподарської продукції з метою забезпечення державних потреб, проведення наукових досліджень.	Фінансування з державного бюджету. Можуть виконувати важливі соціальні функції.
	Колективні (сільськогосподарські кооперативи)	Спільне виробництво сільськогосподарської продукції членами кооперативу. Демократичне управління.	Можливість об'єднання ресурсів та зусиль. Складність управління через велику кількість учасників.

	Орендні	Виробництво сільськогосподарської продукції на орендованій землі.	Залежність від умов оренди. Необхідність враховувати інтереси орендодавця.
За розміром	Малі (фермерські господарства, дрібні підприємства)	Невеликі обсяги виробництва. Орієнтація на місцевий ринок або окремі ніші.	Гнучкість та швидка адаптація до змін. Обмежені фінансові можливості.
	Середні	Середні обсяги виробництва. Диверсифікація діяльності.	Більша стійкість до кризових явищ, ніж малі підприємства.
	Великі (агрохолдинги)	Великі обсяги виробництва. Використання сучасних технологій. Експортна орієнтація.	Значні фінансові ресурси. Можливість оптимізації виробництва. Вразливість до порушення логістичних ланцюжків.
За видом діяльності (спеціалізацією)	Рослинницькі	Вирощування зернових, технічних, овочевих, плодкових культур.	Залежність від погодних умов та наявності посівного матеріалу.
	Тваринницькі	Розведення великої рогатої худоби, свиней, птиці.	Залежність від наявності кормів та ветеринарних препаратів.
	Змішані	Поєднання рослинництва та тваринництва.	Диверсифікація ризиків.
	Переробні	Переробка сільськогосподарської продукції (м'ясокомбінати, молокозаводи, консервні заводи).	Залежність від постачання сировини.
За організаційно-правовою формою	Фермерське господарство (ФГ)	Створене фізичною особою або членами однієї сім'ї.	Спрощена система оподаткування та обліку.
	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Створене однією або кількома юридичними або фізичними особами.	Обмежена відповідальність учасників.
	Приватне підприємство (ПП)	Створене однією або кількома фізичними особами.	Проста процедура реєстрації.
	Акціонерне товариство (АТ)	Статутний капітал поділений на акції.	Можливість залучення значних інвестицій.
	Сільськогосподарський виробничий кооператив (СВК)	Добровільне об'єднання громадян для спільного виробництва сільськогосподарської продукції.	Пайова власність.

Визначимо характерні риси та специфіку діяльності аграрних підприємств:

- залежність від природно-кліматичних умов: результати діяльності аграрних підприємств значною мірою залежать від погодних умов, клімату, родючості ґрунтів та інших природних факторів.
- сезонність виробництва: сільськогосподарське виробництво має виражений сезонний характер, що впливає на організацію виробничих процесів, використання ресурсів та фінансові потоки.

- тривалий виробничий цикл: виробничий цикл у сільському господарстві є досить тривалим, що ускладнює планування та прогнозування результатів діяльності.
- використання біологічних процесів: у сільськогосподарському виробництві використовуються біологічні процеси росту та розвитку рослин і тварин, що потребує особливих знань та навичок.
- зв'язок з землею: земля є основним засобом виробництва в сільському господарстві, що визначає особливості організації виробництва та управління земельними ресурсами.
- соціальна значущість: аграрні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та розвитку сільських територій.

Нижче нами наведена таблиця 1.2, зміст якої концентрує увагу на ключових аспектах діяльності аграрних підприємств, додатково показуючи, як саме воєнний стан впливає на кожну з цих рис.

Таблиця 1.2 - Характерні риси та специфіка діяльності аграрних підприємств в Україні в умовах воєнного стану [36,37,40,41]

Характерна риса/специфіка	Опис	Вплив на діяльність	Особливості в умовах воєнного стану
Залежність від природно-кліматичних умов	Вплив погоди, клімату, ґрунтів на врожайність та продуктивність тварин.	Сезонність робіт, ризики втрат від стихійних явищ.	Додаткові ризики через бойові дії, забруднення ґрунтів.
Сезонність виробництва	Циклічність виробничих процесів (посівна, збір врожаю, отелення тощо).	Нерівномірне використання ресурсів, коливання доходів.	Порушення циклів через бойові дії, обмеження в пересуванні техніки.
Тривалий виробничий цикл	Час від посіву до збору врожаю або від народження тварини до отримання продукції.	Ускладнене планування, довгострокові інвестиції.	Збільшення термінів окупності інвестицій через військові ризики.
Використання біологічних процесів	Залежність від росту та розвитку живих організмів.	Необхідність спеціальних знань та навичок, ризики захворювань.	Ускладнення ветеринарного обслуговування, дефіцит медикаментів.

Зв'язок з землею	Земля як основний засіб виробництва.	Особливості землекористування та управління земельними ресурсами.	Втрата доступу до земель, замінування, забруднення ґрунтів.
Соціальна значущість	Забезпечення продовольчої безпеки, розвиток сільських територій.	Важлива роль у економіці країни та житті суспільства.	Підвищена відповідальність за забезпечення населення продовольством.
Використання техніки та технологій	Застосування сільськогосподарської техніки, технологій обробки ґрунту, вирощування рослин та утримання тварин.	Впливає на продуктивність праці, собівартість продукції, якість.	Знищення або пошкодження техніки, обмежений доступ до запчастин та сервісу.
Залежність від ринку	Ціни на сільськогосподарську продукцію, попит та пропозиція.	Впливає на доходи підприємства, необхідність маркетингу та збуту.	Зміни в структурі попиту, порушення логістичних ланцюжків, експортні обмеження.

Розглянемо вплив воєнного стану на діяльність аграрних підприємств України. Узагальнення висновків науковців, які досліджують цю проблему [7,9,29], дозволяє констатувати, що воєнний стан суттєво змінює умови функціонування аграрних підприємств, створюючи численні виклики та загрози:

- страждає безпека працівників: загроза життю та здоров'ю працівників через бойові дії, обстріли, мінну небезпеку;
- втрата доступу до земель: окупація територій, бойові дії, замінування сільськогосподарських угідь;
- руйнування інфраструктури: пошкодження або знищення складів, елеваторів, транспортних шляхів, зрошувальних систем;
- дефіцит матеріально-технічних ресурсів: перебої з постачанням насіння, добрив, засобів захисту рослин, палива;
- порушення логістичних ланцюжків: ускладнення транспортування та збуту сільськогосподарської продукції;
- зниження платоспроможності населення: зменшення попиту на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку;

- фінансові втрати: зниження врожайності, втрата продукції, зростання витрат на виробництво та логістику;
- дефіцит кваліфікованої робочої сили: мобілізація працівників до Збройних Сил України, міграція населення;
- забруднення земель: забруднення ґрунтів вибуховими речовинами, хімічними речовинами, уламками техніки;
- зміна структури посівних площ: необхідність враховувати безпекові фактори при виборі культур для вирощування.

Зауважимо, що цей перелік не є вичерпним, але він відображає основні проблеми, з якими стикаються аграрні підприємства в умовах воєнного стану. Важливо зазначити, що вплив війни є різним для різних регіонів та типів підприємств (ближче до фронту – більше руйнувань, замінованих сільськогосподарчих земель тощо).

1.2. Теоретичні підходи до забезпечення ефективності діяльності підприємства в кризових умовах

Огляд літератури засвідчує, що є багато підходів та концепцій, які можуть бути застосовані в кризових умовах. Наукові уявлення пройшли тривалу еволюцію, про що свідчить таблиця 1.3.

Таблиця 1.3 - Еволюція теоретичних підходів до забезпечення ефективності діяльності підприємства в кризових умовах

Підходи, концепції	Основні ідеї	Переваги	Недоліки	Особливості застосування в кризових умовах	Зв'язок з концепцією стійкості
Класична теорія управління (Ф. Тейлор, А. Файоль)	Оптимізація виробничих процесів, стандартизація, поділ праці, ієрархічна структура управління.	Підвищення продуктивності, чітка організація, контроль.	Недостатня увага до людського фактору, жорстка структура, низька адаптивність.	В кризових умовах може бути корисна для швидкої оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності, але потребує адаптації до змін.	Стійкість досягається за рахунок стабільності та передбачуваності процесів.

Неокласична теорія (Е. Мейо, А. Маслоу)	Акцент на людському факторі, мотивації, соціальних відносинах в колективі.	Підвищення мотивації працівників, покращення психологічного клімату, зростання продуктивності за рахунок задоволення потреб.	Складність практичного застосування, суб'єктивність оцінки людських потреб.	В кризових умовах важлива для підтримки морального духу колективу та запобігання конфліктам.	Стійкість залежить від соціальної стабільності в колективі.
Системний підхід (Л. фон Бергаланфі)	Розгляд підприємства як відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.	Комплексний аналіз діяльності, врахування зовнішніх факторів, можливість адаптації до змін.	Складність моделювання складних систем, великий обсяг інформації для аналізу.	В кризових умовах дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішніх факторів та розробити стратегії адаптації.	Стійкість розглядається як здатність системи зберігати рівновагу та адаптуватися до змін.
Ситуаційний підхід (П. Друкер, Т. Пітерс)	Застосування різних управлінських методів залежно від конкретної ситуації.	Гнучкість, адаптивність, врахування специфіки кожної ситуації.	Складність визначення оптимального методу управління в кожній конкретній ситуації.	В кризових умовах є найбільш ефективним, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни та приймати адекватні рішення.	Стійкість досягається за рахунок здатності швидко адаптуватися до змінних умов.
Концепція стійкості підприємства	Здатність підприємства зберігати свої ключові характеристики та функціонувати в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз.	Забезпечення довгострокової життєздатності, мінімізація ризиків, здатність до відновлення.	Складність кількісної оцінки стійкості, необхідність врахування багатьох факторів.	В кризових умовах є ключовою, оскільки спрямована на забезпечення виживання та подальшого розвитку.	Стійкість є центральним поняттям, що визначає здатність підприємства протистояти кризам.
Концепція антикризового управління	Комплекс заходів, спрямованих на запобігання, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ.	Швидке реагування на кризу, мінімізація збитків, відновлення діяльності.	Може бути орієнтована на короткострокові заходи, недостатня увага до стратегічного розвитку.	Є необхідною в кризових умовах, але потребує інтеграції зі стратегічним управлінням.	Антикризове управління є інструментом забезпечення стійкості в умовах кризи.
Концепція управління змінами (Дж. Коттер)	Управління процесом змін в організації з метою адаптації до нових умов.	Забезпечення планомірного та ефективного впровадження змін, мінімізація опору змінам.	Складність прогнозування результатів змін, необхідність залучення всіх працівників.	В кризових умовах є необхідною для успішної адаптації до нових реалій.	Стійкість досягається за рахунок здатності організації ефективно змінюватися.
Концепція ощадливого виробництва (Lean Production)	Мінімізація втрат та максимізація цінності для споживача.	Підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат, покращення якості.	Складність впровадження, необхідність зміни організаційної культури.	В кризових умовах дозволяє значно скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність.	Сприяє підвищенню стійкості за рахунок оптимізації використання ресурсів.

Концепція управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та управління ризиками, що можуть вплинути на діяльність підприємства.	Зниження ймовірності негативних подій, мінімізація збитків.	Складність точної оцінки ризиків, необхідність постійного моніторингу.	В кризових умовах є критично важливою для запобігання катастрофічним наслідкам.	Стійкість тісно пов'язана зі здатністю ефективно управляти ризиками.
-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

Даними таблиці 1.3 кількість існуючих концепцій не обмежується. В умовах криз варті уваги, наприклад, такі концепції:

Концепції оцінки ефективності діяльності підприємства. Їхня сутність полягає у визначенні критеріїв та показників, за якими можна оцінити результативність та ефективність діяльності підприємства. Це може включати фінансові показники (прибуток, рентабельність), виробничі показники (продуктивність, собівартість), ринкові показники (частка ринку, задоволеність клієнтів) та інші. В кризових умовах особлива увага приділяється показникам ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Концепції антикризового управління. Відображають комплекс заходів, спрямованих на запобігання кризі, її подолання та мінімізацію негативних наслідків. Воно включає діагностику кризових явищ, розробку та реалізацію антикризових заходів, управління змінами та відновлення діяльності підприємства. В кризових умовах антикризове управління стає ключовим фактором виживання та подальшого розвитку.

Концепції адаптації підприємства до кризових умов. Пропонують комплекс стратегічних рішень та дій, спрямованих на пристосування діяльності підприємства до нових умов, що виникли внаслідок кризи. Це може включати зміну асортименту продукції, диверсифікацію ринків збуту, оптимізацію витрат, реструктуризацію, впровадження інновацій та інші заходи. Важливою є здатність швидко реагувати на зміни та приймати адекватні рішення.

Узагальнюючи наукові уявлення, пропонуємо розуміти «забезпечення ефективності діяльності підприємства в кризових умовах» як комплекс заходів та стратегій, спрямованих на збереження та/або відновлення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності до подальшого розвитку

в умовах нестабільності та невизначеності. Це не просто мінімізація збитків, а й використання кризових явищ як можливості для трансформації та зростання.

Розкриємо сутність цього поняття на основі більш детального розгляду його ключових аспектів:

1) Визначення кризи:

Криза – це переломний момент, період серйозних труднощів, що загрожують існуванню підприємства. Вона може бути спричинена різними факторами:

- зовнішніми: економічна рецесія, політична нестабільність, природні катастрофи, війни, пандемії, зміна законодавства, дії конкурентів;
- внутрішніми: неефективне управління, фінансові проблеми, низька якість продукції, кадрові проблеми, конфлікти в колективі.

2. Ключові завдання забезпечення ефективності в кризових умовах:

- забезпечення виживання (першочергове завдання – збереження підприємства як функціонуючої одиниці. Це передбачає мінімізацію збитків, збереження ключових ресурсів та запобігання банкрутству);
- адаптація до нових умов (криза змінює ринкове середовище, споживчі переваги та умови ведення бізнесу. Підприємство повинно швидко адаптуватися до цих змін, щоб залишатися конкурентоспроможним);
- збереження та розвиток конкурентних переваг (в умовах кризи важливо не тільки зберегти існуючі конкурентні переваги, але й створити нові, що дозволять підприємству вийти з кризи сильнішим);
- оптимізація витрат та ресурсів (ефективне використання ресурсів, скорочення невиробничих витрат та оптимізація бізнес-процесів є критично важливими для забезпечення фінансової стійкості в кризових умовах);
- підтримка стабільності та мотивації персоналу (людський капітал є ключовим ресурсом підприємства. В кризових умовах важливо підтримувати моральний дух колективу, забезпечувати стабільність та мотивацію працівників);

- Пошук нових можливостей (криза може відкривати нові можливості для розвитку, такі як вихід на нові ринки, диверсифікація діяльності, впровадження інновацій).

3. Основні підходи до забезпечення ефективності в кризових умовах:

- антикризове управління: комплекс заходів, спрямованих на запобігання, подолання та мінімізацію наслідків кризи;
- стратегічне управління: розробка та реалізація стратегій, що дозволяють підприємству адаптуватися до змін та досягати своїх цілей в умовах нестабільності;
- оперативне управління: швидке реагування на поточні зміни та прийняття оперативних рішень для вирішення проблем.
- управління ризиками: ідентифікація, оцінка та управління ризиками, що можуть вплинути на діяльність підприємства.
- управління змінами: ефективне впровадження змін в організації для адаптації до нових умов.
- ощадливе виробництво (Lean Production): мінімізація втрат та максимізація цінності для споживача.

4. Критерії ефективності в кризових умовах:

- фінансова стійкість: здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та зберігати платоспроможність.
- рентабельність: здатність підприємства отримувати прибуток.
- конкурентоспроможність: здатність підприємства утримувати та збільшувати свою частку на ринку.
- операційна ефективність: ефективне використання ресурсів та оптимізація бізнес-процесів.
- соціальна стабільність: підтримка стабільності та мотивації персоналу.

5. Особливості забезпечення ефективності в умовах воєнного стану:

В умовах війни додаються специфічні виклики:

- руйнування інфраструктури та виробничих потужностей;

- перебої в постачанні сировини та матеріалів;
- проблеми з логістикою та збутом продукції;
- кадрові проблеми (мобілізація, міграція);
- психологічний тиск на працівників.

В цих умовах особливого значення набувають:

- швидка адаптація до змін;
- диверсифікація діяльності та ринків збуту;
- пошук нових логістичних рішень;
- підтримка працівників та їхня релокація (за необхідності);
- взаємодія з державою та міжнародними організаціями для отримання підтримки.

Забезпечення ефективності діяльності підприємства в кризових умовах – це складний та багатогранний процес, що вимагає комплексного підходу, гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Успішне подолання кризи дозволяє підприємству не тільки зберегти свої позиції, але й стати сильнішим та конкурентоспроможнішим.

Ефективність діяльності підприємства в кризових умовах – це важлива комплексна характеристика, що відображає здатність підприємства не лише виживати та зберігати свою діяльність в умовах нестабільності, але й адаптуватися, розвиватися та досягати стратегічних цілей. Її оцінка вимагає врахування різних аспектів діяльності, що відображаються через систему показників. Розглянемо показники, що формують ефективність діяльності підприємства.

Складові ефективності діяльності підприємства в кризових умовах:

Ефективність в кризових умовах складається з кількох ключових компонентів, що тісно взаємопов'язані:

- фінансова стійкість: здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, зберігати платоспроможність та фінансову незалежність.
- операційна ефективність: ефективне використання ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) та оптимізація бізнес-процесів для мінімізації витрат та максимізації результатів.

- **ринкова стійкість (конкурентоспроможність):** Здатність підприємства зберігати або збільшувати свою частку на ринку, залучати та утримувати клієнтів, адаптуватися до змін у попиті та діях конкурентів.

- **адаптивність та гнучкість:** здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та змінювати стратегію діяльності.

- **соціальна стійкість:** збереження кадрового потенціалу, підтримка мотивації та лояльності працівників, забезпечення безпечних умов праці.

Нижче пропонуємо таблицю «Показники ефективності діяльності підприємства в кризових умовах», використання якої дозволить комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства в кризових умовах та розробити ефективні заходи для її підвищення.

Таблиця 1.4 - Показники ефективності діяльності підприємства в кризових умовах

Складові ефективності	Показники	Сутність	Значення в кризових умовах
Фінансова стійкість	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень до короткострокових зобов'язань.	Показує здатність підприємства негайно погасити свої короткострокові борги. В кризу – критично важливий для уникнення банкрутства.
	Коефіцієнт поточної ліквідності	Відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань.	Показує здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.
	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Відношення власного капіталу до загальної суми активів.	Показує частку власного капіталу в загальній структурі фінансування. Високе значення свідчить про фінансову стійкість.
	Коефіцієнт фінансової залежності	Відношення позикового капіталу до власного капіталу.	Показує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. В кризу високе значення може призвести до проблем з обслуговуванням боргу.

	Показники рентабельності (рентабельність активів, власного капіталу, продажів)	Відношення прибутку до активів, власного капіталу або виручки від продажів.	Показують ефективність використання ресурсів та здатність генерувати прибуток. В кризу важливо контролювати та оптимізувати ці показники.
Операційна ефективність	Продуктивність праці	Випуск продукції на одного працівника або на одиницю витраченого часу.	Показує ефективність використання трудових ресурсів. В кризу оптимізація цього показника може допомогти скоротити витрати.
	Матеріало-місткість	Витрати матеріалів на одиницю випущеної продукції.	Показує ефективність використання матеріальних ресурсів. Зниження матеріаломісткості дозволяє скоротити витрати.
	Фондовіддача	Виручка від продажів на одиницю вартості основних засобів.	Показує ефективність використання основних засобів.
	Тривалість операційного циклу	Час від закупівлі сировини до отримання грошей від продажу готової продукції.	Скорочення операційного циклу дозволяє прискорити оборотність капіталу та покращити ліквідність.
Ринкова стійкість (конкурентоспроможність)	Частка ринку	Відношення обсягу продажів підприємства до загального обсягу ринку.	Показує позиції підприємства на ринку. В кризу важливо зберегти або збільшити частку ринку.
	Індекс лояльності клієнтів (NPS)	Показник, що відображає готовність клієнтів рекомендувати компанію іншим.	Важливий для збереження клієнтської бази в кризу.
	Темпи зростання продажів	Зміна обсягу продажів за певний період.	Показує динаміку розвитку підприємства на ринку.
Адаптивність та гнучкість	Швидкість впровадження інновацій	Час від розробки нової продукції/послуги до її виходу на ринок.	В кризу швидка адаптація до змінних потреб ринку є критично важливою.
	Гнучкість виробничих процесів	Здатність швидко змінювати асортимент продукції або обсяги виробництва.	Дозволяє швидко реагувати на зміни попиту.
	Здатність до реструктуризації	Здатність швидко змінювати організаційну структуру або бізнес-процеси.	Необхідна для адаптації до нових умов.

Соціальна стійкість	Плинність кадрів	Відсоток працівників, що звільнилися за певний період.	Висока плинність кадрів може негативно вплинути на діяльність підприємства в кризу.
	Рівень задоволеності працівників	Показник, що відображає рівень задоволеності працівників умовами праці, оплатою та іншими факторами.	Важливий для збереження мотивації та лояльності працівників.
	Кількість конфліктних ситуацій в колективі	Показник, що відображає рівень соціальної напруги в колективі.	В кризу важливо підтримувати позитивний психологічний клімат.

Стосовно наведеної вище таблиці 1.4 зауважимо, що наведений перелік не є вичерпним, і залежно від специфіки підприємства, можуть використовуватися на практиці інші показники. Важливо не лише аналізувати окремі показники, але й розглядати їх у комплексі, враховуючи взаємозв'язки між ними. Для оцінки ефективності в кризових умовах необхідно порівнювати поточні показники з попередніми періодами, а також з показниками конкурентів або середніми по галузі. Важливим є також якісний аналіз, що включає оцінку стратегії підприємства, якості управління, стану ринку та інших факторів.

Слід підкреслити, що війна в Україні суттєво вплинула на всі сфери економіки, зокрема й на аграрний сектор. Ефективність діяльності аграрних підприємств в умовах воєнного стану залежить від багатьох чинників, які можна поділити на кілька основних груп (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Систематизація чинників, що впливають на ефективність діяльності аграрного підприємства в Україні під час війни

Група чинників	Конкретні чинники	Вплив на ефективність	Наслідки для аграрних підприємств
Безпекові чинники	Бойові дії на території підприємства або поблизу нього	Пряма загроза життю працівників, знищення техніки, посівів, складів.	Знищення або пошкодження виробничих потужностей, втрата врожаю, неможливість проведення сільськогосподарських робіт.
	Замінування територій	Унеможливлення обробітку земель, ризик для життя працівників та техніки.	Скорочення посівних площ, збільшення витрат на розмінування.
	Ракетні обстріли та атаки дронів	Знищення інфраструктури, складів, техніки.	Перебої в логістиці, втрата запасів, пошкодження обладнання.
Економічні чинники	Зростання цін на ресурси (паливо, добрива, ЗЗР, насіння)	Збільшення собівартості виробництва.	Зниження рентабельності, необхідність пошуку додаткових джерел фінансування.

	Порушення логістичних ланцюжків та експортних шляхів	Ускладнення збуту продукції, зниження цін на внутрішньому ринку.	Зменшення доходів, накопичення запасів на складах.
	Зниження купівельної спроможності населення	Зменшення попиту на деякі види сільськогосподарської продукції.	Зміна структури виробництва, пошук нових ринків збуту.
	Девальвація гривні	Збільшення вартості імпортних ресурсів, зміна цін на експортну продукцію.	Нестабільність цін, ускладнення планування діяльності.
	Обмежений доступ до фінансування (кредити, інвестиції)	Ускладнення оновлення техніки, впровадження нових технологій.	Зниження конкурентоспроможності, гальмування розвитку.
Соціальні чинники	Мобілізація працівників	Дефіцит кваліфікованої робочої сили.	Зниження продуктивності, необхідність перекваліфікації персоналу.
	Міграція населення	Зміна структури споживання, дефіцит робочої сили в деяких регіонах.	Необхідність адаптації до змін попиту та пошуку нових працівників.
	Психологічний стан працівників	Зниження мотивації, стрес, тривога.	Зниження продуктивності, збільшення кількості помилок.
Технологічні чинники	Обмежений доступ до імпортних технологій та обладнання	Уповільнення темпів технологічного розвитку.	Зниження конкурентоспроможності, відставання від світових тенденцій.
	Кібератаки на інформаційні системи	Втрата даних, порушення роботи інформаційних систем.	Збої в управлінні, фінансові втрати.
Природні чинники	Погодні умови (посухи, заморозки, повені)	Вплив на врожайність та якість продукції.	Зниження доходів, необхідність страхування врожаю.
Державне регулювання	Зміни в законодавстві, податкова політика, програми підтримки	Вплив на умови ведення бізнесу, доступність фінансування.	Необхідність адаптації до змін, використання можливостей державної підтримки.

Варто підкреслити, що наведені у таблиці 1.5 чинники діють комплексно та взаємопов'язано. Інтенсивність впливу різних чинників може відрізнятися залежно від регіону та специфіки діяльності підприємства. Важливо враховувати як короткострокові, так і довгострокові наслідки війни.

Для забезпечення ефективності діяльності в умовах війни аграрним підприємствам необхідно: постійно моніторити ситуацію та адаптуватися до змін; оптимізувати витрати та ефективно використовувати ресурси; диверсифікувати ринки збуту та канали постачання; впроваджувати інновації та нові технології; забезпечувати безпеку працівників та виробничих потужностей; використовувати можливості державної підтримки.

Не менш важливо постійно вивчати зарубіжний досвід, який може бути корисним для підтримки ефективності діяльності аграрного підприємства (таблиця 1.6)

Таблиця 1.6 - Елементи зарубіжного досвіду, корисні для забезпечення ефективності діяльності аграрних підприємств під час війни

Елемент досвіду (Країна/Приклад)	Сутність та механізми	Користь та адаптація для України
Страховання агроризиків (США - FCIS, Ізраїль - KANAT)	Державне субсидування страхових премій, покриття широкого спектру ризиків (включно з воєнними). Чіткі критерії визначення страхових випадків. Залучення приватних страхових компаній з державною підтримкою.	Забезпечення фінансової стабільності аграріїв при втратах від війни. Зменшення навантаження на держбюджет. Адаптація: Розробка механізмів оцінки збитків під час бойових дій.
Підтримка цін та доходів (ЄС - CAP, Канада)	Прямі виплати фермерам, інтервенційні закупівлі, страхування доходів. Регулювання імпорту/експорту.	Стабілізація цін на внутрішньому ринку, забезпечення мінімальних доходів аграріїв, стимулювання виробництва стратегічних культур. Адаптація: Уникнення надмірного регулювання ринку, прозорість та адресність виплат.
Кредитування та фінансування (США - Farm Credit System, Франція - Crédit Agricole)	Спеціалізовані кредитні установи, пільгові умови, довгострокові кредити, гарантування кредитів.	Доступ аграріїв до фінансів для відновлення виробництва, закупівлі техніки, інвестицій. Адаптація: Спрощення процедур отримання кредитів, забезпечення доступності для малих господарств.
Створення стратегічних запасів (США, Японія)	Державні запаси продовольства для забезпечення внутрішнього ринку в кризових ситуаціях.	Запобігання дефіциту та спекуляціям цінами. Адаптація: Ефективна система управління запасами (закупівля, зберігання, розподіл), розміщення у безпечних місцях.
Підтримка сільської інфраструктури (Нідерланди, Австралія)	Інвестиції в логістику, транспорт, складські приміщення, зрошення.	Покращення логістики та доступу до ринків, підвищення ефективності використання земель. Адаптація: Відновлення та модернізація зруйнованої інфраструктури, диверсифікація логістичних маршрутів.
Диверсифікація виробництва та експорту (Ізраїль, Чилі)	Розвиток нетрадиційних галузей, пошук нових ринків, створення доданої вартості.	Зменшення залежності від монокультур, підвищення конкурентоспроможності. Адаптація: Підтримка інновацій та переробної промисловості, стимулювання виробництва органічної продукції.
Підтримка малих фермерів (ЄС, Польща)	Спеціальні програми підтримки, консультації, доступ до ринків.	Збереження сільського населення, продовольча безпека на місцевому рівні. Адаптація: Врахування специфічних потреб малих господарств, створення кооперативів.
Цифрові технології (США, Австралія, Нідерланди)	Точне землеробство, GPS, дрони, супутникові знімки, цифрові платформи.	Підвищення врожайності, зменшення витрат, оптимізація управління. Адаптація: Доступ до технологій та навчання, розвиток цифрової інфраструктури.

Зауважимо, що окреслений зарубіжний досвід є корисним для України в інтересах підтримки ефективності діяльності аграрного підприємства, проте таблиця

акцентує також увагу на тому, що потрібна адаптація елементів такого досвіду до українських реалій.

1.3. Державна підтримка та регулювання аграрного сектору в умовах воєнного стану

Державна підтримка та регулювання аграрного сектору в умовах воєнного стану є критично важливими для забезпечення продовольчої безпеки країни, підтримки економіки та збереження сільськогосподарського потенціалу. В Україні, в умовах повномасштабної війни, ця підтримка набула особливого значення. Розглянемо ключові аспекти такої підтримки, оскільки ці питання дуже впливають на забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств (в контексті теми дослідження):

Нормативно-правова база регулювання аграрного сектору в умовах воєнного стану. З початком війни було прийнято низку законодавчих актів, спрямованих на адаптацію аграрного сектору до нових реалій. Основні з них є такі:

- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» (квітень 2022 р.): Цей закон регулює питання, пов'язані з договорами оренди землі, спрощує процедури та забезпечує стабільність земельних відносин в умовах війни.
- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» (травень 2022 р.): Цей закон спрощує передачу в оренду земель державної та комунальної власності для розміщення евакуйованих підприємств та тимчасового переселення населення, що сприяє підтримці економічної активності та забезпеченню житлом.
- Закон № 2445-IX від 27.07.2022 р.: Цей закон передбачає звільнення від оподаткування вв'їзним митом товарів, що використовуються для забезпечення

зберігання зернових та/або олійних культур, що є важливим для збереження врожаю в умовах обмеженого експорту.

- Інші нормативні акти, що регулюють питання оподаткування, кредитування, експорту та імпорту сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану.

Зазначені законодавчі зміни спрямовані на:

- забезпечення стабільності земельних відносин;
- спрощення процедур ведення аграрного бізнесу;
- підтримку виробництва та зберігання сільськогосподарської продукції;
- забезпечення продовольчої безпеки країни.

Програми державної підтримки аграрних підприємств в умовах війни. Держава реалізує ряд програм підтримки аграріїв, які зазнали збитків від війни. Основні напрямки підтримки:

- Фінансова підтримка:
 - дотації на гектар: надання фінансової допомоги на гектар оброблюваної землі для підтримки виробництва;
 - компенсація відсоткових ставок за кредитами: зменшення фінансового навантаження на аграріїв шляхом часткової компенсації відсотків за банківськими кредитами;
 - підтримка розвитку садівництва та тепличного господарства: Надання державних грантів та дотацій на розвиток цих галузей. Наприклад, держава надає від 300 до 400 тисяч гривень на гектар садів, за умов наявності власної або орендованої землі щонайменше на 25 років, а площа саду може бути від 1 до 25 гектарів;
 - Програми пільгового кредитування: запровадження програм з низькими відсотковими ставками або відстрочкою платежів для підтримки ліквідності аграрних підприємств.
- Підтримка логістики та експорту:
 - створення "зернових коридорів" для експорту української агропродукції;
 - сприяння диверсифікації експортних маршрутів;

- компенсація витрат на логістику.
- Забезпечення ресурсами:
 - доступ до паливно-мастильних матеріалів за пільговими цінами;
 - забезпечення мінеральними добривами та засобами захисту рослин.
- Інформаційна та консультаційна підтримка (надання аграріям інформації про доступні програми підтримки, консультації з питань ведення бізнесу в умовах війни).

Важливо зазначити, що програми підтримки постійно оновлюються та адаптуються до потреб аграрного сектору.

Міжнародний досвід підтримки аграрного сектору в кризових ситуаціях:

Існує значний міжнародний досвід підтримки сільського господарства в умовах криз, який може бути корисним для України. Ось деякі приклади:

- США: під час Великої депресії в 30-х роках XX століття уряд США реалізував ряд програм підтримки фермерів, включаючи субсидії, регулювання цін та програми збереження ґрунтів.
- Європейський Союз: спільна сільськогосподарська політика (CAP) ЄС передбачає значні субсидії для фермерів, підтримку цін та регулювання ринку сільськогосподарської продукції.
- Країни, що розвиваються: багато країн, що розвиваються, реалізують програми підтримки дрібних фермерів, включаючи доступ до кредитів, технологій та ринків збуту.

Ключові елементи успішних програм підтримки:

- своєчасність та адресність (підтримка має надаватися швидко та тим, хто її найбільше потребує);
- комплексний підхід (програми мають охоплювати різні аспекти діяльності аграрного сектору, від виробництва до збуту);
- гнучкість та адаптивність (програми мають бути здатними адаптуватися до змінних умов);

- прозорість та ефективність (використання коштів має бути прозорим та ефективним).

Враховуючи міжнародний досвід, Україна може оптимізувати свої програми підтримки аграрного сектору та забезпечити його стійкий розвиток в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Важливо також зазначити, що ефективна державна підтримка та регулювання аграрного сектору в умовах воєнного стану є запорукою не тільки продовольчої безпеки країни, але й важливим фактором стабілізації економіки та соціальної сфери.

2. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (на прикладі ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика аграрного підприємства ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»

Товариство з обмеженою відповідальністю (далі - ТОВ) «СЛАВІЯ-АГРО» засновано з 2000р. і є юридичною особою, що діє згідно законодавства України. Місце знаходження : м. Кропивницький, вул. Шевченко 38.

Засновниками є: Нестеренко Ю.В., Сасін Ю.Ф., Меліков Ф.С.

Дане підприємство має Статут, самостійний баланс, рахунки в установах банків, фірмовий знак.

Цілями даної організації – здійснення виробничо-господарської діяльності для одержання прибутку і задоволення соціально-економічних потреб.

Основними видами діяльності, що зазначені в Статуті товариства є:

- вирощування, виробництво, переробка, закупівля та реалізація всіх видів сільськогосподарської продукції за готівковий та безготівковий рахунок;
- впровадження у виробництво передових технологій вирощування сільськогосподарських культур та виробництво тваринницької продукції з забезпеченням господарства засобами захисту рослин і тварин;
- оптова та роздрібна торгівля продовольчими та промисловими товарами;
- та інші види діяльності не заборонені діючим законодавством України.

Відповідно Статуту основним з видів діяльності є: вирощування зернових культур (крім рису), бобових і насіння олійних культур. Іншими видами діяльності є: оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; допоміжна діяльність у рослинництві.

Мета діяльності фермерського господарства є отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації та здійснення інших видів діяльності.

Місія ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» визначена такими стратегічними цілями: виробництво якісної сільськогосподарської продукції; забезпечення прибутком; вирішення соціальних питань; економічний розвиток відповідного району за рахунок економічного та соціального ефекту.

Майно даного підприємства складається з статутного та інших фондів, що створюються за рішенням Зборів Засновників.

Майно ТОВ формується за рахунок таких джерел:

- виготовлена продукція;
- прибуток від реалізації продукції, від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- внесення коштів в капітал;
- внески від спонсорів, благодійні внески підприємств та приватних осіб;
- та інші джерела.

Кошти, що утворюються з амортизаційних відрахувань направляються до фонду розвитку. Резервний фонд визначений розміром не менше 5% чистого прибутку (до досягнення 25% статутного фонду) використовують для відшкодування збитків.

В Статуті також зазначено, що підприємство може поєднувати частину свого майна з майном і коштами кооперативних, державних, громадських та інших організацій з метою входження до асоціацій, корпорацій. Крім того, частину майна можуть передати дочірнім підприємствам, філіям та представництвам.

На рисунку 2.1 зображена організаційна структура даного підприємства.

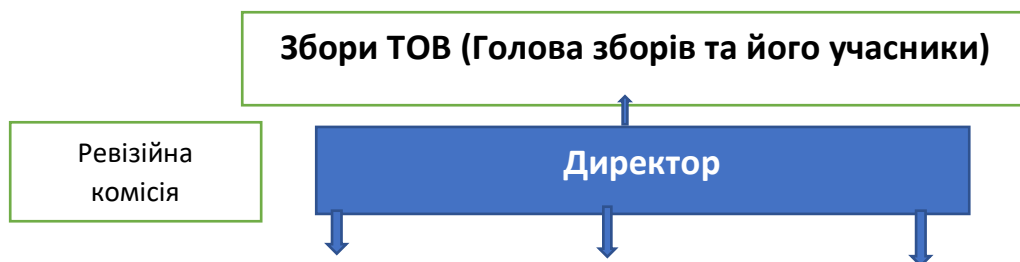




Рис. 2.1. - Організаційна структура управління ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»

Як було раніше зазначено, що засновниками є 3 особи, їх частка капіталу складає: Нестеренко Ю.В. – 50%; Сасін Ю.Ф. – 20%; Меліков Ф.С. – 30%. Збільшення розміру статутного капіталу

Вищим органом ТОВ є збори, мета яких: приймати рішення шляхом голосування; визначати напрямки діяльності; обирати членів виконавчого органу та ревізійної комісії; затвердження звітів; розподіл прибутку та визначення шляхів покриття збитків та інші.

При голосуванні необхідна однастайність з таких питань: напрямки розвитку, план та звіт; внесення змін і доповнень до Статуту; зміна розмірів фонду; виключення учасників з ТОВ. Веде збори Голова зборів і проводять не менше одного разу на рік.

Директор здійснює оперативне управління діяльністю даного підприємства. Обов'язками директора є: затвердження поточних планів, щорічного кошторису, штатного розкладу, посадових окладів, нормативних актів; встановлює ціни на продукти і тарифи на послуги; приймає та звільняє з роботи.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю здійснює Ревізійна комісія.

Підприємство веде облік результатів діяльності, це є обов'язками бухгалтера.

Організаційна структура управління даного ТОВ є лінійно-функціональною, так як всі управлінські та виробничі функції зосереджені в діяльності Директора Товариства. Недоліком для даної організаційної структури є те, що більшість

виробничих проблем самостійно вирішувати важко особливо коли проводять весняно-польові роботи, здійснюють збір врожаю.

На підприємстві є також і виробничі підрозділи, до них належать відділи: агрономії, інженерний, тракторно-рільнича бригада.

Обов'язками Головного агроному є: виконання агротехнічних операцій, своєчасна і технологічна доцільність їх виконання (організувати роботу з насінництва, використання добрив та засобів захисту рослин, здійснення підготовки земельних, ресурсів до обробки, збір урожаю тощо).

Головний інженер – організовує роботу та контролює діяльність, а саме: технічного обслуговування господарства, упроваджує комплексну механізацію, здійснює своєчасне забезпечення запчастинами, паливно-мастильними ресурсами та іншими матеріалами, відповідає за технічний стан машино-транспортного парку).

Визначаючи особливості діяльності сільськогосподарських підприємств, враховуючи їх структуру, видів продукції необхідно зрозуміти фактори які впливають на підвищення ефективності та конкурентоспроможності, а саме за рахунок управління бізнес-процесами.

Розглянемо особливості управління бізнес – процесами на прикладі моделі операційної системи ТОВ «СЛАВІЯ - АГРО» для подальшого визначення ефективності його діяльності (рис.2.2).

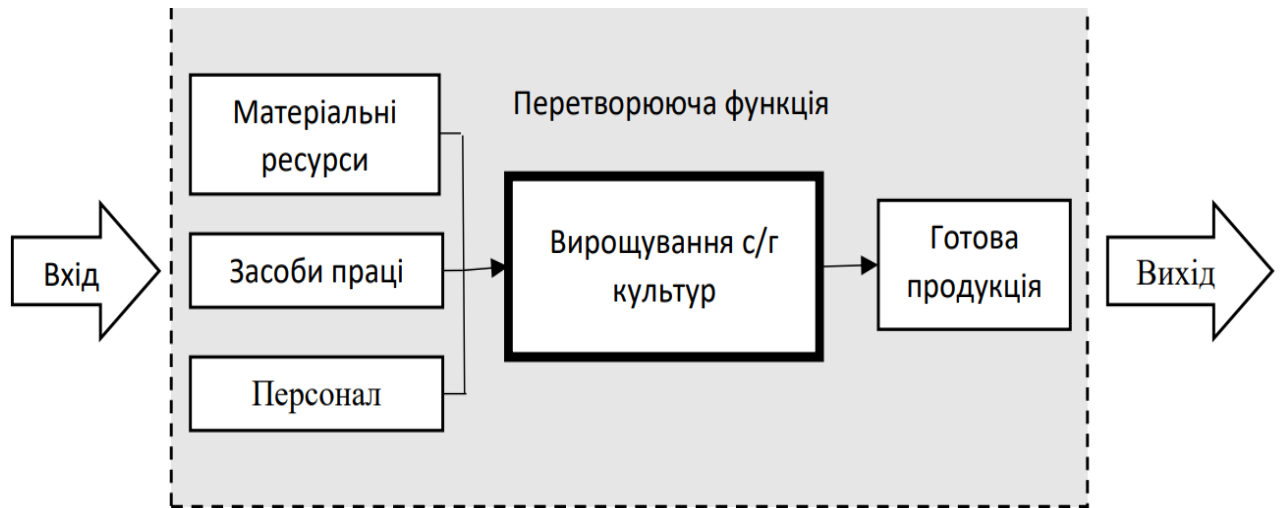


Рис. 2. 2. - Оптимальна модель для забезпечення операційної системи бізнес-процесу ТОВ «СЛАВІЯ - АГРО»

За даними рис.2.2 складовим «входу» в операційну систему даного Товариства є такі ресурси як: матеріал (насіння), пестициди, добриво, паливно-мастильні матеріали, трудові ресурси, засоби праці, що забезпечують виробництво продукції (пшениці озимої, соняшника).

Специфіка управління бізнес-процесами у фермерському секторі пов'язана з процесом оптимізації ресурсів, враховуючи землекористування, людські ресурси та фінанси. Для ефективного управління важливим є створення чіткої структури бізнес-процесів, визначення ключових етапів та задач, а також оптимізація логістики

Визначаючи види діяльності даного підприємства, а саме вирощування сільгоспкультури управління бізнес-процесам можна зобразити у вигляді створення господарської діяльності, за об'єктами впливу (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3 - Структура управління бізнес-процесами ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»

Відповідно ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» бізнес-процеси можна поділити на такі елементи: основні, що пов'язані з виробництвом та збутом продукції; забезпечувальні, відповідно постачання, створення запасів; процеси розвитку. Відповідно до процесів є певні об'єкти управління що зображені на рис. 2.3.

За кожний процес повинен відповідати один з працівників підприємства. агроном займається управлінням посівними площами, моніторингом стану ґрунтів; інженер відповідає за ефективне використання ресурсів, ремонт техніки та впровадження автоматизованих систем. Директор - забезпечує розвиток, контролює бізнес-процеси відповідно наданих звітів відповідальних осіб. Разом всі фахівці сприяють оптимізації бізнес-процесів, що дозволяє підвищити продуктивність та знизити витрати. Крім того, використання наявних ресурсів має також вагомое значення для фермерських господарств.

Головний ресурс даного підприємства є Землі. Обсяг земельних ресурсів, що були в землекористуванні господарства зазначені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Розмір земельних ресурсів ТОВ «СЛАВІЯ_АГРО»
за 2018-2023рр.

Угіддя	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Зміни 2023-18	
							га	%
С/г всього	69,16	41,52	34,61	34,61	34,61	34,61	-34,55	-50
у т.ч. в оренду	63,26	35,62	28,71	28,71	28,71	28,71	-34,55	-50
Рілля	69,16	41,52	34,61	34,61	34,61	34,61	-34,55	-50
Коефіцієнт розораності	1	1	1	1	1	1	0	100
Коефіцієнт освоєння	0,92	0,86	0,83	0,83	0,83	0,83	-0,09	-10
Культурні зернові та зернобобові:	10	-	10	-	-	-	-10	-100
Пшениця озима	5		10	-	-	-	-5	-100
Ячмінь озимий	5	-	-	-	-	-	-5	-100
Технічні культури Соняшник	59,16	41,52	24,61	34,61	34,61	34,61	-24,55	-59

Відповідно даних таблиці 2.1 можемо зазначити, що Товариство має більшу частину сільськогосподарських угідь – розорана. Майже всі угіддя взяті в оренду, в 2023 році в порівнянні з 2018 роком розмір яких зменшився майже на половину. Головною причиною такого зменшення було розірванням договору-оренди пайків. В 2023 році основна частка землі саме на технічні культури (соняшник), в 2018 та 2020 році - 10 га використувувались під зернові культури.

За весь аналізований період коефіцієнт розораності становить 1. Це засвідчує про інтенсивне та раціональне використання сільськогосподарських угідь. Зниження обсягу застосування зернових культур, забезпечуючи свій напрямок діяльності тільки технічною культурою (соняшником), пов'язане з рішенням керівництва визначаючи більшу вигоду від даної культури.

Окрім того, що забезпечення господарства землею має вагомим значенням для забезпечення господарської діяльності, також потрібно враховувати наявність

кваліфікованих трудових ресурсів; формування економічних та фінансових результатів від їх діяльності.

В таблиці 2.2 надані дані, що забезпечують загальну характеристику підприємства.

Таблиця 2.2 - Узагальнюючі дані організаційно-економічної характеристики ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» за 2019-2023р.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Зміни 2023-19	
						Абс.	Відн.
1.Середня чисельність працівників, чол.	12	11	8	8	8	-4	- 34
2. Площа с/г угідь, га	41,52	34,61	34,61	34,61	34,61	-6,91	-17
Трудозапечеченість, осіб (п1:п2)	29	32	23	23	23	-6	-21
Обсяг виробництва, ц	640,14	432,4	215,77	600	460	-180,14	-29
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	522,8	511,3	689,7	292,7	720	197,2	37
Прибуток, тис. грн	-143,5	-168,8	-539,8	39,8	344,6	488,1	73
Собівартість від реалізації, тис. грн	605,5	609,1	1140,7	152,3	340,7	264,8	75
Рівень рентабельності, %	-	-	-	26	101	101	-
Нормативний запас праці, тис. люд.-год	23,10	21,18	15,4	15,4	15,4	-7,7	-34
Продуктивність праці, тис. грн./осіб	43,5	46,48	86,21	36,6	90	46,5	В 2р.

Відповідно даних таблиці 2.2 нормативний запас праці – це кількість працівників помножена 1925 і поділено на 1000.

Дані розрахунки свідчать про те, що основним продуктом що забезпечує надходження коштів від реалізації соняшнику (100%) починаючи з 2021 року. Обмеження посівних площ впливає і на забезпечення постійного контролю за дотриманням правил ротації, високої рентабельності, використання доступних посівних матеріалів, спроможності реалізації продукції, що спонукають сільські господарства зосереджувати свою увагу на вирощування зернових культур ніж на технічні (це стосується 2018 та 2020 року). Погіршення урожайності може бути пов'язане також з недотримання технології сівозміни (оптимального чергування культур), а також прагненням вирощувати продукцію що має забезпечувати збільшення прибутку. Найбільша частка витрат підприємства спрямовані на

використання якісних мінеральних речовин та органічних добрив, що допоможуть збільшити урожайність сільськогосподарських культур. В 2023 році ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» спеціалізуються лише на соняшнику, це вплинуло на розмір обсягу випущеної продукції та підвищення якості. В свою чергу в цьому ж році забезпечило збільшення прибутку порівняно з минулими роками.

В період 2020 року відбулося підприємство було не прибутковим. У випадку коли сільськогосподарське господарство невелике за розміром, виникають ускладнення якщо вирощують декілька видів продукції (пшениці озимої та соняшника). При цьому збільшуються витрати на матеріально-технічне забезпечення (майже 70%) від загальної собівартості; оплата робіт та послуг – 3,5%, пошук відповідних спеціалістів; амортизація основних засобів та забезпечення відповідної технології – 2%; інші виробничі витрати – понад 5%.

Матеріальні витрати: насіння (29%), нафтопродукти – 21%, матеріальні добрива – 17%

Відбувається збільшення розміру продуктивності праці робітників даного підприємства. Специфіка діяльності сільського господарства визначена складом працівників і можливістю їх залучення до роботи на нетривалий термін (за трудовим договором), враховуючи сезонність роботи та відповідні кліматичні умови.

Збільшення розміру доходу та прибутку є позитивною динамікою для даного підприємства, враховуючи та що, за 2019-2021 рр. Товариство працювало в збитковому стані. На величину розміру виручки вплинула цінова політика, особливості зовнішньої політики яка відбулась на початку 2022 року. В будь-якій ситуації для кожного фермера вагомим є фактором є ціна на продукцію, що може забезпечувати відшкодування матеріальних витрат та інших операційних витрат.

Особливістю сільського господарства полягає в тому, що використання трудових ресурсів має сезонний характер тому відбувається плинність кадрів. В штаті управлінського персоналу на даному підприємстві налічується 2 особи, інші є наймані. На збільшення продуктивності праці в 2023 році має вплив ряд факторів: збільшення розміру заробітної плати (мотивація для ефективної роботи), кількість

найманих працівників (їх збільшилось в 2023 році на 4 чоловіка), природньо-кліматичні умови на виробничий процес, а також застосування потужної техніки, та політична нестабільність в державі.

Для подальшого аналізу забезпеченості працівників розглянемо фонд оплати праці на даному підприємстві.

Таблиця 2.3 - Розподіл фонду оплати праці ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО», в грн.

Структура доходів	Директор (рік)	Бухгалтер (рік)	Агроном (сезон)	Інженер (сезон)	Механік-тракторист (сезон) 2	Рільник (сезон) 2	Роки
Оклад	7000	5800	5800	6500	6500	5800	2020
	7500	6500	6500	7000	7000	6500	2021
	8000	7000	7000	7500	7500	7000	2022
	8500	7500	7500	8000	8000	7500	2023
Доплати	1400	1160	1160	1300	1300	1160	2020
	1500	1300	1300	1400	1400	1300	2021
	1600	1400	1400	1500	1500	1400	2022
	1700	1500	1500	1600	1600	1500	2023
Надбавки			580		650	580	2020
			650		700	650	2021
			700		750	700	2022
			750		800	750	2023
Премії	7000	5800	5800	6500	6500	5800	2020
	7500	6500	6500	7000	7000	6500	2021
	8000	7000	7000	7500	7500	7000	2022
	8500	7500	7500	8000	8000	7500	2023

Мотивація праці, відповідно даних таблиці 2.3 забезпечується такими чинниками: щомісячна доплата у розмірі 20% до основного окладу, а також надбавки у розмірі 10% від окладу для агронома, механіка, рільника. Крім того, кожен працівник щороку отримує премію, що становить 100% від його окладу.

Майном даного підприємства є також основні фонди та оборотні засоби. Сучасний український аграрій для покращення своєї діяльності має використовувати модернізовану техніку, яка відповідає сучасним стандартам якості. Високі технічні характеристики обладнання сприяють ефективному поєднанню рентабельності, продуктивності та конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Однак, на даному підприємстві спостерігається нестача такої техніки за браком

грошей, а основні засоби які використовують є застарілими, що значно впливає на ефективність роботи підприємства.

В таблиці 2.4 надані дані щодо основних засобів підприємства.

Таблиця 2.4 - Перелік основних засобів ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»
за 2019-2023рр., тис.грн

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Зміни 2023-19	
						Абс.	Відн.
Основні засоби, в т.ч:	770	824	917	917	1251	481	162
у %	100	100	100	100	100	-	-
Будівлі та споруди	10	10	10	10	10	0	-
у %	2	2	2	2	2	0	-
Машини та обладнання: Борона, культиватор, оприскувач, подрібнювач, каток та ін	617	671	764	764	1097	480	177
у %	80	81	83	83	87	7	8
Транспортні засоби: ЗИЛ-ММЗ, Трактор МТЗ-60, Трактор Білорус – 892	143	143	143	143	143	0	-
у %	18	17	15	15	11	-7	-8

Відповідно даних таблиці 2.4 можемо зазначити, що вагому частку у структурі основних засобів займають машини та обладнання від 80% до 87% за 5 років збільшилась їх вартість, транспортні засоби (Трактори та ЗИЛ) по вартості не змінилась, лише їх вагова частина в структурі основних засобів скоротилась з 18% до 11%. Це підтверджує, що підприємство не оновлює транспортні засоби в своєму парку.

Враховуючи дані ми можемо зазначити що 2022 рік (а саме через воєнні дії в державі) характеризуються як важкий економічний час для розвитку агробізнесу. Оптимізувавши зусилля в 2023 році поступово забезпечило зростання розміру прибутку га підприємстві.

2.2. Аналіз дієвості стратегічного управління підприємством з позиції досягнення ефективності його діяльності

Аналіз дієвості стратегічного управління підприємством є важливим процесом, що дозволяє оцінити ефективність прийнятих стратегічних рішень та заходів для досягнення цілей і підвищення конкурентоспроможності. Такий аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оптимізувати ресурси та коригувати напрямки розвитку. Для проведення такого аналізу можна використовувати кілька ключових підходів і методів.

Ключові етапи аналізу дієвості стратегічного управління:

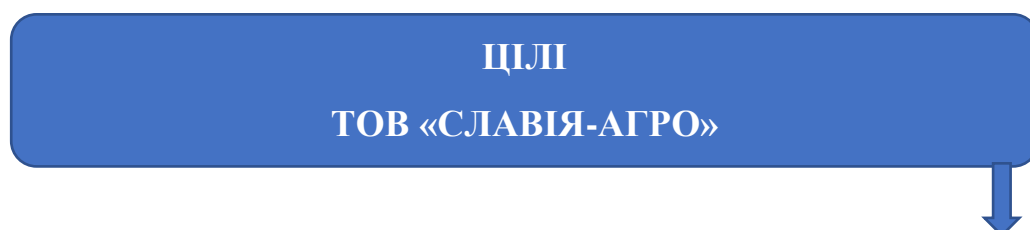
1. Оцінка стратегічних цілей: визначення чітких і вимірюваних стратегічних цілей; оцінка того, наскільки цілі відповідають потребам підприємства та зовнішньому середовищу (ринковим умовам, вимогам клієнтів, конкурентам).
2. Аналіз зовнішнього середовища: використання методів, таких як PESTEL – аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні фактори), для вивчення впливу зовнішніх чинників на стратегію; SWOT – аналіз для оцінки можливостей і загроз зовні.
3. Аналіз внутрішнього середовища: оцінка ресурсів (фінансових, людських, технологічних) та їх ефективності; визначенні сильних та слабких сторін з допомогою SWOT – аналізу.
4. Аналіз фінансових показників: оцінка фінансових результатів, таких як рентабельність, оборотність активів, ліквідність, структури витрат; використання фінансових коефіцієнтів для оцінки ефективності стратегії на основі фінансових результатів.
5. Оцінка ефективності реалізації стратегії: визначення, наскільки стратегія сприяє досягненню поставлених цілей; оцінка ефективності реалізованих стратегічних ініціатив, наприклад, нових продуктів, виходу на нові ринки, оптимізації процесів.
6. Виявлення проблем та коригування стратегії: аналіз причин невдач у реалізації стратегії, виявлення внутрішніх і зовнішніх проблем; пропозиція

коригувальних заходів або адаптація стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Відповідно даних етапів місія сільського господарства може бути сформульована таким чином, щоб відображати основні стратегічні цілі, які включають:

- виробництво високоякісної продукції: створення продукції, що відповідає вимогам споживачів та стандартам якості, з урахуванням здоров'я та безпеки;
- підвищення прибутковості та конкурентоспроможності: забезпечення стабільного фінансового зростання за рахунок ефективного управління та адаптації до змін на ринку;
- ефективне управління ресурсами: раціональне використання природних, трудових та фінансових ресурсів для досягнення максимальних результатів;
- розвиток громади: підтримка місцевих економічних і соціальних ініціатив, створення робочих місць і підтримка проектів;
- забезпечення сталого розвитку: досягнення екологічної, економічної та соціальної стабільності в довгостроковій перспективі;
- впровадження інновацій: використання новітніх технологій, агротехнічних методик та наукових розробок для підвищення продуктивності та зниження витрат.

Визначаючи місію для забезпечення розвитку сільського господарства, зазначені наступні цілі його діяльності (див. рис. 2.5)



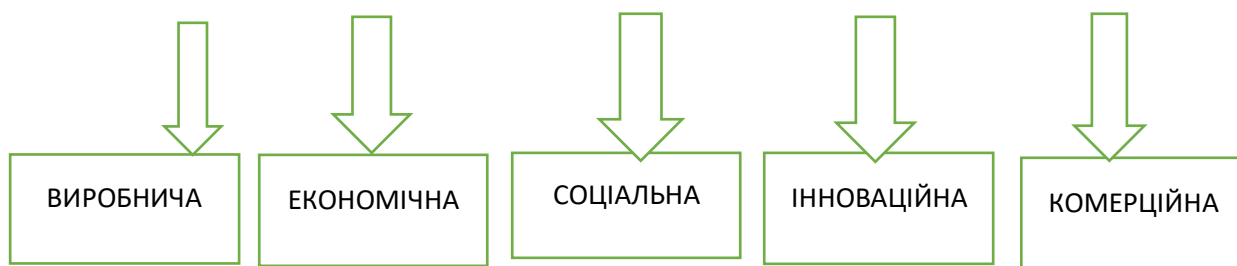


Рис. 2.5 - Цілі виробничо-економічної діяльності ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»

Зазначимо систему цільової діяльності Товариства:

1. Виробничі цілі аграрного господарства полягають у забезпеченні ефективного управління бізнес-процесами для вирощування сільськогосподарських культур, таких як: озима пшениця; соняшник, а також інші культури що можуть забезпечити сталий розвиток. Основна мета полягає у збільшенні обсягів врожаю, підвищення ефективності використання землі та ресурсів, а також у зниженні виробничих витрат. Для досягнення цих цілей фермерське господарство має застосувати енерго- та ресурсозберігаючі технології, що дозволяють знижувати витрати на виробництво і підвищувати ефективність. Однак для того, щоб зменшити витрати та досягти оптимальних результатів, необхідно впроваджувати інноваційні рішення та новітні технології. Це включає автоматизацію процесів, застосування точного землеробства та інші високотехнологічні методи, що дозволяють зменшити витрати на матеріали, енергію та робочу силу. Крім того, для досягнення виробничих цілей аграрним підприємствам слід розширювати асортимент сільськогосподарських культур. Це дозволить знизити залежність від врожайності окремих культур і збільшити товарний портфель, що в свою чергу зменшує ризики, пов'язані з кліматичними змінами або хворобами, що можуть вражати певні культури.

2. Економічні цілі – орієнтовані на забезпечення фінансової стабільності, підвищення ефективності діяльності та максимізацію прибутку, враховуючи специфіку аграрного виробництва. Вони визначають стратегічні напрямки для розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

3. Соціальні цілі – спрямовані на створення комфортних умов праці для працівників, що в свою чергу, повинно підвищувати їхню продуктивність та мотивацію. Це включає ефективну систему оплати праці, яка має бути справедливою та відповідати рівню кваліфікації працівників, а також своєчасну виплату заробітної плати.

4. Комерційна ціль- полягає в збільшенні обсягів реалізації аграрної продукції, що дозволить підвищити доходи та забезпечити фінансову стабільність підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно розробити і впровадити стратегію цінової політики, яка буде конкурентоспроможною та відповідати умовам ринку.

5. Інноваційна ціль- включає впровадження новітніх технологій і високоефективного обладнання для модернізації виробничих процесів. Це дозволить підвищити якість продукції та знизити витрати, а також збільшити продуктивність праці. Проте для досягнення цих цілей необхідні значні інвестиції. Аналіз ситуації показує, що через економічну кризу та нестабільну політичну ситуацію в країні, інвестиційні заходи можуть бути обмежені, що гальмує розвиток інноваційних процесів. У таких умовах підприємством повинно ефективно розпоряджатися обмеженими ресурсами і звертати увагу на адаптацію нових технологій за доступними цінами або за допомогою фінансових програм підтримки для аграріїв.

Для детального опису цілей необхідно систематизувати всі чинники, які можуть вплинути на ефективність роботи аграрного підприємства. Основними факторами, що значно впливають на сільськогосподарську підприємства, є: урожайність сільськогосподарських культур, спеціалізація та технологічні процеси виробництва, рівень продуктивності праці та витрати підприємства.

Аналіз основних факторів макросередовища здійснюється за допомогою

PEST – аналізу:

- P- політико-правове середовище;
- E – економічне середовище;
- S – соціокультурне середовище;
- T – технологічне.

В таблиці 2.4 зазначені фактори впливу на основні тенденції щодо стратегії сільськогосподарського підприємства.

Таблиця 2.4 - PEST – аналіз для сільського господарства

<i>P</i> <i>політичний</i>	К-ть балів	<i>E</i> <i>економічний</i>	К-ть балів	<i>S</i> <i>соціальний</i>	К-ть балів	<i>T</i> <i>технологічний</i>	К-ть балів
Політична нестабільність	5	Розвиток економіки в країні	10	Демографія	3	Державні інвестиції	4
Податкова система	5	Ціноутворення	8	Життєвий рівень людей	4	Технологічний процес	4
Захист ФГ	5	Державна підтримка	6	Кваліфікація	1	Інновації	3
Захист споживачів	2	Кредитно-грошова політика	6	Охорона праці	1	Швидкість зношення техніки	3
Трудове право	3	Рівень інфляції	7	Ставлення до роботи	3	Енергоресурси	3
Держаний вплив	5	Рівень безробіття с/г населення	3	Розподіл доходів	2	Модернізація технології	3
Кіль-на бальна оцінка при використанні експертного методу	25	Кіль-на бальна оцінка при використанні експертного методу	40	Кіль-на бальна оцінка при використанні експертного методу	15	Кіль-на бальна оцінка при використанні експертного методу	20
Загальна кількість балів - 100							

Основним політичним чинником, який впливає на сільське господарство, є політична ситуація в країні, включаючи нестабільність у зовнішніх відносинах та неефективну урядову політику. Це є однією з найбільших проблем сьогодення, оскільки політика держави є одним із основних інструментів, що може визначати стабільність і розвиток економіки.

Технологічні та економічні чинники мають негативний вплив на стан аграрних підприємств. Зокрема, низька активність держави у підтримці аграрного сектору, недостатнє фінансування виробничої інфраструктури та слабка нормативно-правова

політика щодо життєзабезпечення сільських територій свідчать про значну політичну нестабільність.

Більш розширеним інструментом для аналізу зовнішніх факторів є PRESTCOM-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, правових і культурних факторів на розвиток аграрного виробництва.

Цей аналіз передбачає класифікацію впливу на високий, середній та низький ступінь, що дає змогу краще оцінити пріоритетність факторів для формування стратегії розвитку аграрного сектору (див. таблиця 2.5).

Відповідно даних таблиці 2.5 можна зазначити, що політична стабільність та ефективність урядових програм безпосередньо впливають на інвестиційний клімат і розвиток аграрного бізнесу, визначаючи рівень підтримки фермерського господарства.

Високі ставки кредитування, інфляційний тиск і коливання цін на сировину можуть обмежити фінансові аграріїв. Зниження попиту на продукцію або зростання цін на енергоносії може значно вплинути на рентабельність бізнесу.

Зниження чисельності сільського населення або недостатня кваліфікація робочої сили можуть ускладнити розвиток агробізнесу. Натомість, соціальна підтримка та покращення умов життя можуть підвищити мотивацію та продуктивність праці.

Впровадження нових технологій дозволяє підвищити продуктивність і знизити витрати на виробництво. Технології, які зменшують вплив людського фактора та оптимізують процеси, можуть значно підвищити конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Таблиця 2.5 - PRESTCOM- аналіз розвитку сільського господарства

Чинники		Характеристика	Вплив чинників		
			Високий	Середній	Низький
P	<i>Політичні</i>	Політична нестабільність (війна)	+		
		Зміна законодавства (податкова, фінансова допомога, захист інтересів)		+	
		Суспільне невдоволення політикою уряду		+	
R	<i>Регуляційні</i>	Рівень державної підтримки та впровадження програм розвитку АПК	+		
		Зайнятість та кадрове забезпечення			+
		Розвиток інноваційно-інвестиційної привабливості		+	
E	<i>Економічні</i>	Низький рівень заробітної плати, корупція, високі % ставки за кредитами, високий рівень інфляції, загальний стан економіки		+	
		Державна фінансова підтримка та надання пільг	+		
		Земельні, майнові відносини, цінова політика		+	
S	<i>Соціальні</i>	Зменшення чисельності населення, зростання міграції з селищ	+		
		Низький рівень доходів с/г населення		+	
		Освіта та рівень кваліфікації			+
T	<i>Технологічні</i>	Державні фінансові кошти в інноваційно-інвестиційні технології в галузі	+		
		Замінники, модернізація та удосконалення		+	
		Ефективні ресурсозберігаючі технології	+		
C	<i>Конкурентні</i>	Високий рівень конкуренції аналогічної продукції	+		
		Укладення з реалізацією продукції на переробку, можливість тривалого зберігання		+	
		Погіршення ринку збуту продукції		+	
O	<i>Організаційні</i>	Запровадження методів з удосконалення якості продукції, ефективності роботи працівників			+
		Кооперація, партнерські стосунки	+		
M	<i>Ринкові</i>	Розвиток інновацій, виробничої інфраструктури та ринкових відносин	+		
		Диверсифікація аграрного виробництва		+	
		Залучення інвесторів та фінансування проектів з підтримки ФГ	+		

Сільськогосподарське підприємство стикається з низкою викликів, що стримують розвиток і знижують ефективність їх діяльності. Основними проблемами є:

1. Земельні ресурси: земля є основним засобом виробництва в аграрному секторі. Ефективність її використання залежить від таких чинників:
 - оптимізація сівозміни для збереження родючості ґрунтів;
 - раціональне використання добрив і засобів захисту рослин;

- використання сучасних технологій обробітку ґрунту.
- 2. Доступність капіталу: обмежені можливості залучення фінансування через високі відсоткові ставки за кредитами та недостатню підтримку з боку держави стримують модернізацію господарств.

Також важливо враховувати специфіку сільського господарства, яка визначає характер виробничих процесів:

- земля виступає одночасно предметом праці та засобом виробництва;
- необхідність дотримання сівозміни для запобігання виснаженню ґрунтів;
- виробничі процеси залежать від природних факторів (погодні умови, сезонність);
- територіальна прив'язаність виробництва;
- сезонний характер праці та виробництва.

Основні ризики та виклики впливу макроекономічних факторів на діяльність Товариства:

1. Зниження врожайності: наприклад, монокультурне вирощування соняшнику призводить до підвищення кислотності ґрунтів, що зменшує їх продуктивність.
2. Економія на засобах захисту рослин та добрив: у 2022-2023 роках стало причиною значного падіння врожайності технічних культур.
3. Логістичні проблеми: воєнні дії спричинили труднощі за доставкою добрив, засобів захисту рослин та обладнання. Обмеження використання дронів для внесення агрохімії додатково ускладнили виробничі процеси.
4. Погодні умови та зберігання продукції: непередбачувані погодні явища та недостатньо розвиненої інфраструктури для зберігання врожаю призводять до втрат і ускладнюють планування виробництва.

Для подолання зазначених викликів і розробки ефективних стратегій розвитку фермерських господарств доцільно застосовувати такий інструмент управління як SWOT – аналіз.

Що відображає сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для діяльності ТОВ.

SWOT – аналіз це метод стратегічного аналізу, він охоплює фактори та показники які характеризують проблему в діяльності аграрного господарства, а саме:

1. Визначити ключові напрями розвитку.
2. Сформувати план дій для мінімізації ризиків.
3. Використати свої сильні сторони для максимального використання можливостей.
4. Адаптувати діяльність до змін у зовнішньому середовищі.

Даний аналіз використовується як обов'язковий попередній етап для підготовки будь-якого рівня стратегічних планів (див. Табл. 2.6).

Таблиця 2.6 -SWOT – аналіз ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність високоякісних земельних ресурсів Традиції та досвід вирощування сільськогосподарських культур Потенціал для впровадження інноваційних технологій	Недостатній рівень технічного забезпечення Залежність від погодних умов Низька доступність фінансових ресурсів
Можливості	Загрози
Зростання попиту на органічну продукцію Розширення експортних ринків Інвестиції в інновації та модернізацію виробництва	Воєнні дії та політична нестабільність Зміни клімату та погіршення екологічної ситуації Висока конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках

За результатами SWOT – аналізу діяльності ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» (таблиця 2.6) можна виокремити такі чинники:

Сильні сторони:

1. Родючі ґрунти та сприятливі природно-кліматичні умови:

Україна славиться своїми чорноземами, які є одними з найбільш родючих у світі. Завдяки місцю розташування, в Кіровоградській області, можна отримувати високі врожаї при правильному використанні технологій.

Природно-кліматичні умови сприяють вирощуванню широкого спектра сільськогосподарських культур, як зернові так і олійні, бобові культури, а також фрукти й овочі.

2. Досвід і традиції у вирощуванні сільськогосподарських культур:

Дане підприємство вже понад 20 років займається вирощуванням зернових та олійних культур. Передача знань і навичок між поколіннями сприяє збереженню та розвитку аграрної культури.

3. Можливості використання інноваційних технологій:

Сучасні технології, такі як точне землеробство, GPS- навігація, автоматизація техніки, агрономи та аналіз даних, дозволяють підвищити ефективність виробництва. Використання таких інструментів сприяє оптимізації витрат, покращенню врожайності та збереженню ресурсів.

Слабкі сторони:

1. Застаріла матеріально-технічна база:

Дане господарство використовує застарілу техніку, яка потребує частого ремонту і має низьку ефективність. Це збільшує витрати на виробництво і знижує продуктивність праці.

2. Високий рівень залежності від погодних умов:

Сільське господарство значною мірою залежить від погодних факторів, таких як кількість опадів, температура повітря та кліматичні аномалії. Непередбачувані погодні умови, наприклад, посухи чи зливи, можуть негативно вплинути на врожайність.

3. Недостатній рівень фінансової підтримки:

Для малих фермерських господарств доступ та інші фінансові ресурси часто обмежені через високі ставки, низьку платоспроможність або складність процедури

отримання. Це ускладнює модернізацію господарств і впровадження нових технологій.

4. Обмежена кваліфікація працівників:

Брак коштів на навчання та підвищення кваліфікації працівників, визначає дефіцит висококваліфікованих кадрів. Враховуючи стан війни в державі, брак робітників відбувається і через мобілізацію. Це ускладнює впровадження сучасних технологій і управління виробничими процесами.

Можливості:

1. Збільшення експорту сільськогосподарської продукції:

Попит на сільськогосподарську продукцію, особливо зернові культури, на міжнародних ринках залишається високим. Розширення експортних можливостей може забезпечити додаткові джерела доходів для сільськогосподарського підприємства.

2. Державні програми підтримки фермерів:

Програми субсидій, дотацій і грантів, що надає держава чи міжнародні організації, спрямовані на підтримку аграрного сектору, можуть бути важливим джерелом інвестицій у розвиток даного підприємства.

3. Розширення асортименту продукції через органічне виробництво:

Попит на органічну продукцію зростає як в Україні, так і за кордоном. Перехід на органічне виробництво дозволяє аграрним господарствам отримувати преміальні ціни за сою продукцію та освоювати нові ринки.

4. Впровадження нових технологій для підвищення врожайності:

Інновації в галузі генетики, біотехнології і точного землеробства відкривають можливості для оптимізації процесів виробництва і покращення якості продукції.

Загрози:

1. Політична та економічна нестабільність:

Вплив воєнних дій в державі, нестабільність у політичній сфері, зміни в податковій та земельній політиці, а також економічні кризи можуть створювати додаткові ризики для фермерських господарств.

2. Зміни в земельному законодавстві:

Законодавчі зміни щодо оренди землі чи продажу земель можуть вплинути на доступ до земельних ресурсів і створити додаткові витрати чи юридичні складнощі.

3. Вплив кліматичних змін і зростання екологічних вимог:

Глобальні кліматичні зміни, такі як підвищення середньорічних температур, посухи чи повені, ускладнюють умови ведення сільського господарства. Зростання екологічних вимог і обмежень також може збільшити витрати виробників.

4. Висока конкуренція на ринку:

Дане підприємство стикається з конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Особливо це стосується експорту продукції, де українські фермери конкурують із виробниками з інших країн, які мають доступ до більш розвинених технологій чи субсидій.

Визначаючи дані фактори впливу на макро- та мікрорівні, які суттєво впливають на розвиток сільського господарства наступним кроком є побудова матриці SWOT – аналізу з SO - (посилення сильних сторін та використання можливостей), ST - (використання сильних сторін для мінімізації загроз), WO- (мінімізація слабких сторін через використання можливостей) та WT (захисна стратегія для мінімізації слабких сторін і уникнення загроз) - стратегіями (таблиця 2.7).

Відповідно проведеного аналізу в таблиці 2.7 можна визначити поєднання сильних сторін даного господарства з можливостями, шляхом введення додаткових (ефективних, низько ризикових) культур; включення окремих напрямів роботи в організації господарства з урахуванням застосування програмного забезпечення виробничих бізнес- процесів.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT – аналізу (взаємозв’язок сильних та слабких сторін розвитку ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»)

Сильні сторони S	SO - стратегія	ST- стратегія
Родючі ґрунти (чорноземи) Сприятливі кліматичні умови для вирощування сільськогосподарських культур Наявність досвіду і традицій у сільському господарстві Потенціал впровадження інноваційних технологій	Розширення асортименту продукції Інвестиції в сучасні технології Перехід до органічного виробництва Партнерство з державою для модернізації техніки та інфраструктури	Оптимізація системи управління Застосування природоохоронних методів Розширення ринків збуту Підвищення рівня самостійності
Слабкі сторони W	WO- стратегія	WT - стратегія
Застаріла матеріально-технічна база Недостатній доступ до фінансових ресурсів Відсутність належної підготовки кадрів Низький рівень диверсифікації діяльності	Залучення інвестицій для модернізації техніки Навчання та підвищення кваліфікації персоналу Розширення виробничих можливостей Розробка програм зниження витрат	Диверсифікація ризиків Створення резервних фондів Зміцнення внутрішньої інфраструктури Адаптація до кліматичних змін

За даними матриці в таблиці 2.7 SWOT – аналіз з використанням SO-, ST, WO- та WT- стратегіями дозволив виділити оптимальні напрямки стратегії для Товариства, а саме:

1. Стратегія організації змін, щодо організаційної структури та правових відносин в фермерському господарстві;
2. Стратегія переорієнтації на ринку товарів – враховуючи попит на органічну продукцію та можливості організації;
3. Розширення товарної політики використовуючи оптимізацію виробничої програми на даному підприємстві;
4. Збільшення прибутку розширивши нові напрями в роботі.

Враховуючи сучасний стан нестабільності в країні, ефективність даних стратегій залежить від фінансової спроможності держави в підтримці фермерських господарств та застосовуючи програми для їх розвитку.

Дослідивши дані цілі Товариства, можемо зробити наступний висновок, що основними напрямками роботи для забезпечення цілей є:

- використання родючих ґрунтів і сприятливі кліматичні умови забезпечить розширення асортименту вирощуючи нові культури, які є затребувані на міжнародних ринках;
- впровадження точного землеробства та автоматизації для підвищення продуктивності. Використання досвіду працівників у поєднанні з інноваціями;
- створення сертифікованої органічної продукції, яка має високий попит на експортних ринках;
- участь у програмах підтримки для модернізації техніки та інфраструктури;
- завдяки ефективному менеджменту і досвіду у сільському господарстві, мінімізувати ризики, пов'язані з кліматичними змінами та політичною нестабільністю;
- використання енергоощадних технологій та ротації культур для зниження ризиків деградації ґрунту та збереження його родючості;
- вихід на нові міжнародні ринки з продукцією, адаптовано до вимог різних країн;
- мінімізація залежності від зовнішніх ресурсів шляхом розвитку внутрішньої інфраструктури (складські приміщення, логістика);
- використання державних і міжнародних грантів для оновлення технічної бази та впровадження автоматизації;
- використання інноваційних рішень для оптимізації витрат, пов'язаних із логістикою та зберіганням продукції;
- зменшення залежності від однієї культури через впровадження сівозмін та вирощування різних видів продукції;
- формування фінансових резервів для покриття витрат у разі непередбачуваних ситуацій, таких як економічні кризи та стихійні лиха;

- розвиток складських і логістичних можливостей для зменшення залежності від зовнішніх постачальників і логістичних компаній;
- впровадження систем зрошення, стійких до посухи культур, використання технологій прогнозування погоди для зменшення втрат від кліматичних змін.

Використання запропонованих стратегій сприяє розробці комплексного плану розвитку, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка параметрів ефективності використання капіталу та ресурсів

Здійснення комплексного аналізу формування капіталу доцільно розпочинати аналізу вертикального та горизонтального активів підприємства, визначаючи основні джерела для його утворення (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Показники структури активів ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» за 2019-2023 рр. (на кінець періоду) в тис. грн.

Показник	2019		2020		2021		2022		2023		Абсл. відх.		Приріст %	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%	2023-2019	2023-2022	2023-2019	2023-2022
Необоротні активи	355,4	33	283,8	28	247,5	46	150,3	23	94	7	-261	-56	-74	-63
Оборотні активи	710,8	67	706,3	72	295,1	54	511,7	77	1311	93	600	800	84	156
Власний капітал	768,2	72	599,4	60	59,6	11	99,4	15	444	32	-324	345	-43	348
Поточні зобов'язання	298	28	390,7	40	483	89	562,6	85	961	87	663	399	61	4
Баланс	1066,2	100	990,1	100	542,6	100	662,6	100	1405	100	339	743	31	112

Аналіз структури активів та його динаміки (таблиця 2.8) свідчить про те, що в період 2019-2023 років вартість капіталу підприємства зріс на 31%. Зокрема, у 2023р. порівняно з 2022 роком відбулося збільшення розміру капіталу на 743 тис. грн. , що становить 112%. У структурі активів найбільшу частку займають оборотні активи, для яких характерне зростання протягом останніх п'яти років. Щодо пасивів, основна частка припадає на поточні зобов'язання. Водночас у 2019 році значну частку капіталу становив власний капітал, що свідчить про його вагомий роль у структурі фінансування підприємства на кінець періоду.

Позитивним для даного Товариства є зростання капіталу. Проте значні коливання, що спостерігаються за п'ять років, вказують на потребу детального аналізу структури формування активів для забезпечення стабільного розвитку (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Структура формування необоротного капіталу ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» за 2019-2023рр. , в тис. грн.

Показники	2019		2020		2021		2022		2023		Абсол. відх.		Приріст %	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%	2023-	2023-	2023-	2023-
											2019	2022	2019	2022
Необоротні активи	355,4	33	283,8	28	247,5	46	150,3	23	94	7	-261	-56	-74	-63
Основні засоби	355,4	33	283,8	28	247,5	46	150,3	23	94	7	-261	-56	-74	-63
Первісна вартість	771,3	X	825,6	X	918,9	X	918,9	X	918,9	X	147	0	19	1
Знос	415,9	X	541,8	X	671,4	X	768,6	X	824,9	X	409	56	98	7
Коефіцієнт зносу	0,54	X	0,65	X	0,73	X	0,83	X	0,89	X	0,35	0,05	-	-
Баланс	1066,2	100	990,1	100	542,6	100	662,6	100	1405	100	339	743	31	112

Особливу увагу слід приділити аналізу стану, динаміки та структури формування основних засобів (таблиця 2.9), оскільки вони є ключовим елементом у складі довгострокових активів підприємства. Зміни у складі основних засобів можуть відбуватися як за рахунок збільшення або зменшення кількості обладнання, машин та інших видів основних фондів, так і через переоцінку існуючих активів унаслідок інфляції.

Як свідчать дані таблиці 2.9, необоротні активи підприємства представлені виключно основними засобами. Протягом останніх п'яти років їх вартісна оцінка зменшилася, що зумовлено зростанням зносу основних фондів. Майже 90% основних засобів перебувають на стадії значного зношення, що може негативно впливати на продуктивність підприємства. У сільськогосподарському виробництві технічні засоби відіграють критичну роль, тому зношеність основних фондів створює ризики для ефективної його діяльності.

До основних засобів, які перебувають на балансі підприємства, належать: борона причіпна гідравлічна, борона дискова причіпна, розкидач мінеральних добрив, ЗІЛ – ММЗ 554М, трактор Білорус – 892, трактор МТЗ – 80 тощо. З огляду на поточний стан цих активів, підприємство має гостру потребу в оновленні основних засобів для забезпечення їх подальшої ефективної експлуатації.

Оборотні активи складають значну частину загальної валюти балансу даного підприємства. Вони є високомобільними, і їхній стан та раціональне використання

значною мірою визначають результати господарської діяльності та фінансови стан підприємства.

Дані що характеризують складові оборотних активів на підприємстві зазначені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Структура оборотного капіталу
ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» за 2019-2023рр. , тис. грн.

Показник	2019		2020		2021		2022		2023		Абсл. відх.		Приріст %	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%	2023	2023	2023	2023
											2019	2022	2019	2022
Оборотні активи	710,8	67	706,3	72	295,1	54	511,7	77	1311	93	600	800	84	156
Запаси	636,8	60	700,7	71	75,7	14	450,1	69	815,8	58	179	365,7	-2	-11
Поточна дебіторська заборгованість	5	1	4,3	0,7	92,7	17	30,9	4	401,9	28	396,9	371	27	24
Гроші та їх еквіваленти	69	6	1,3	0,3	126,7	23	30,7	3	93,5	7	24,5	62,8	1	4
Баланс	1066,2	100	990,1	100	542,6	100	662,6	100	1405	100	339	743	31	112

В попередній таблиці 2.6 (структура активів) зазначено, що основна частка у структурі активів займають оборотні активи (в 2023 році – 93%) . Розмір фондів обігу та її складова залежить від економічного стану підприємства, а також забезпечення грошовими коштами.

Щодо складу оборотних активів, то основна частка належить запасам даного підприємства, а саме в 2023 році – 58%.

За п'ять років також відбулися зміни відповідно і дебіторської заборгованості (2018 рік – 1 % від капіталу підприємства, а в 2023 році – 28%). Дебіторську заборгованість відносять до малого ризику вкладень, а залежані запаси до високого ступеня ризику.

У випадку нестачі запасів це вплине на перебої в процесі виробництва, і на негативний фінансовий стан. Позитивною тенденцією на даному підприємстві є збільшення залишків грошових коштів.

В 2020 році їх частка у структурі оборотних активів була найбільша – 23%, на кінець 2022 року лише 7%. Це пояснюється економічною кризою аграрних

підприємств в наслідок початку війни в державі, а отже вони поступово потрапляють у скрутне фінансово-економічне становище, в наслідок чого і питома вага грошових коштів істотно знижуються.

Далі розглянемо структуру джерел утворення активів підприємства (див. Таблиця 2.11)

Таблиця 2.11 - Структура джерел утворення
ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» за 2019-2023рр.

Показник	2019		2020		2021		2022		2023		Абсл. відх.		Приріст %	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%	2023-2019	2023-2022	2023-2019	2023-2022
<i>Власний капітал</i>	768,2	72	599,4	60	59,6	11	99,4	15	444	32	-324	345	-43	348
Капітал	184,3	17	184,3	19	184,3	34	184,3	28	184,3	13	0	0	-	-
Нерозподілений прибуток	583,9	55	415,1	41	-124,7	-23	-84,9	-13	259,6	19	-324	174	43	205
<i>Поточні зобов'язання</i>	298	28	390,7	40	483	89	562,6	85	961,3	87	663	399	61	4
За товари, роботи, послуги	-	-	-	-	-	-	-	-	310,2	22	310,2	310,2	100	100
Інші поточні зобов'язання	298	28	390,7	40	483	89	562,6	85	651,1	46	353	89	118	15
Баланс	1066,2	100	990,1	100	542,6	100	662,6	100	1405	100	339	743	31	112

Щодо джерел утворення активів (таблиця 2.11) виявлено, що розмір власного капіталу за п'ять років скоротився на 324 тис. грн. В структурі активів є капітал, розмір якого залишається незмінним (184,3 тис. грн.) та нерозподілений прибуток.

Нерозподілений прибуток у 2021 та 2022 роках мав значення - «непокритий збиток» і утворюється коли витрати перевищують його доходи.

Найбільшу питому вагу в структурі пасивів підприємства в 2022 році займають поточні зобов'язання (87%) за рахунок інших поточних зобов'язань. Це означає, що дане підприємство не використовувало кредити банків. Різке зростання поточної заборгованості негативно впливає на фінансову діяльність Товариства, а отже директору підприємства варто звернути на це увагу, і найближчим часом здійснити розрахунок з постачальниками за товари, послуги та інших зобов'язань.

Потрібно звернути увагу і на те, що власний капітал є обмеженим у розмірах. А саме це стосується підприємств що мають сезонний характер, фінансування діяльності тільки за рахунок власних коштів не завжди буде вигідним.

Проведемо аналіз показників підприємства для характеристики фінансової діяльності (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Показники фінансового стану
ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» за 2019-2023рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Нормативне значення
<i>Аналіз ліквідності підприємства</i>						
Коефіцієнт покриття	0,72	0,6	0,11	0,15	0,32	>0,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,02	0,45	0,11	0,52	0,5-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,003	0,26	0,05	0,13	Збільшення
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	412	315,6	-187,9	-51,6	349,9	Збільшення
<i>Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості)</i>						
Коефіцієнт платоспроможності	0,72	0,6	0,11	0,15	0,32	>0,5
Коефіцієнт фінансування	2,5	1,5	0,12	0,17	0,46	<1, зменшення
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,64	0,45	-2,48	-0,11	0,42	> 0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,53	0,52	-3,15	-0,51	0,78	>0,1, збільшення
<i>Аналіз ділової активності підприємства</i>						
Коефіцієнт оборотності активів	-0,14	-0,16	-0,70	0,04	0,33	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	113	109	10,5	7	3,34	4,8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,76	0,74	2,1	1,1	2,65	Збільшення
<i>Аналіз рентабельності підприємства</i>						
Коефіцієнт рентабельності активів	0	0	0	0,04	0,33	Збільшення
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0	0	0	0,15	1,26	Збільшення

Дані показники є ключовими для оцінки його стабільності, платоспроможності, ефективності використання ресурсів і здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Основні групи показників, які використовуються для аналізу фінансового стану аграрного підприємства, включають:

- показники ліквідності,
- платоспроможності (фінансової стійкості),
- рентабельності,
- ділової активності.

Коефіцієнт покриття запасів є ключовим показником фінансової стійкості, що демонструє, чи достатньо в підприємства джерел фінансування для формування виробничих і інших запасів.

Нормативне значення цього коефіцієнта перевищує 1, оскільки це забезпечує можливість повноцінного фінансування діяльності. Однак на даному підприємстві цей показник нижчий за норму, що зумовлено недостатнім рівнем забезпечення власним капіталом. Для вирішення цієї проблеми підприємству необхідно розробити план стабілізації фінансового стану. Серед ефективних кроків - докапіталізація, яка дозволить залучити додатковий капітал і покращити фінансову стійкість.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Фірми, які продають продукцію за готівку і не використовують комерційні кредити, навіть за низьких значень цього коефіцієнта можуть залишатися платоспроможними. На підприємстві значення цього коефіцієнта є низьким, що вказує на певні ризики з погашенням зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2020 році становив лише 0,003 (при нормативному значенні 0,1–0,2), свідчить про критичну нестачу ліквідних коштів для погашення боргів. Це може бути наслідком недоцільного використання грошових коштів або їх відсутності у процесі збуту. Рекомендується залучати позикові кошти, реалізовувати невикористовувані активи для збільшення ліквідних ресурсів і, таким чином, забезпечити стабільність підприємства.

Коефіцієнт фінансової автономії у 2023 році становив 0,32, що демонструє високу залежність підприємства від позикових коштів. Це означає, що лише 32%

активів фінансується за рахунок власних ресурсів. У порівнянні з 2022 роком цей показник знизився на 17%. Для досягнення нормативного рівня підприємство може реінвестувати прибуток, залучити додаткові інвестиції або скоротити витрати. Якщо активи залишаться на рівні 2023 року, підприємству потрібно залучити приблизно 443,74 тис. грн для досягнення нормативного значення.

Коефіцієнт фінансової стабільності, який у 2023 році дорівнював 0,46, вказує на нестабільний стан підприємства. Для покращення ситуації необхідно зосередитись на нарощуванні власного капіталу, зменшенні поточних зобов'язань і покращенні загального фінансового управління.

Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними засобами у 2023 році становив 0,42, що є позитивним показником, адже підприємство може профінансувати запаси з постійних джерел. Однак у попередні роки, зокрема у 2021–2022 рр., ситуація була гіршою. Для подальшого покращення фінансової стійкості рекомендується скоротити обсяг запасів та оптимізувати структуру активів.

Маневреність власного капіталу у 2023 році досягла 0,78, що свідчить про можливість використання частини власних коштів для формування оборотних активів. Це важливий показник для забезпечення гнучкості управління фінансами підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році зріс до 0,33, що є позитивною тенденцією. Це означає, що підприємство стало більш ефективно використовувати свої активи. Однак для подальшого покращення показника необхідно реалізувати частину незадіяних необоротних активів, повернути дебіторську заборгованість та зменшити залишки запасів.

Оборотність дебіторської заборгованості на підприємстві залишається проблемною. Для її вирішення потрібно впровадити чітку політику роботи з клієнтами, зокрема перейти на умови передоплати, що дозволить зменшити ризики невчасних платежів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує ефективність його використання. Підприємству слід працювати над збільшенням збуту продукції та оптимізацією витрат, щоб підвищити цей показник.

Рентабельність активів відображає ефективність використання активів для отримання прибутку. У 2019–2021 рр. підприємство мало збитки, але вже у 2022 році рентабельність активів досягла 15%. Зростання цього показника у 2023 році свідчить про успішність оптимізації структури активів і збільшення прибутку.

Отже, загальний аналіз фінансового стану ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» за 2019–2023рр. демонструє поступове покращення показників у 2023 році, зокрема зростання прибутковості та фінансової стійкості. Водночас підприємство стикається з низкою проблем, таких як: застаріла матеріально-технічна база, недостатній рівень фінансового забезпечення та слабка кредитна політика. Для подолання цих викликів слід модернізувати основні засоби, вдосконалити організаційну структуру, сформулювати чітку бізнес-стратегію та диверсифікувати посівні площі для мінімізації ризиків.

3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегічні напрями забезпечення ефективної діяльності аграрного сектору в умовах воєнного стану

Україна має розвинений агропромисловий комплекс, що забезпечує населення країни харчовими продуктами, визначає активну діяльність на міжнародних ринках. До повномасштабної війни Україна (за обсягами експорту) входила до 5 найбільших експортерів по зерновим культурам (3/4 експорту від виробленої продукції), внутрішнє споживання зернових до 25%. Експорт пшениці 10%, кукурудзи більше 14%, соняшникової олії більше 47% [27]. За даними 2023 року експортовано 16,1 млн.т пшениці (до 65 країн світу), 26,2 млн. т кукурудзи (до 80 країн світу), соняшникової олії 5,7 млн. т (до 130 країн світу) [43].

Воєнний стан в Україні для всіх галузей спричинив значні проблеми, зокрема і для аграрного сектору. Наслідками таких дій є руйнування інфраструктури, брак ресурсів та зміна в попиті на продукцію, порушення логістики, погіршення економічного становища фермерських господарств, а в підсумку і загроза продовольчій безпеці країні.

В кінці літа 2023 року прямі збитки, що були завдані АПК Україні – 8,7 млрд. дол США, а саме: втрати сільськогосподарської техніки (знищення та пошкодження) понад 4,7 млрд дол. США; знищення виробленої продукції оцінюють в 1,9 млрд. дол США. Непрямі втрати в розмірі 40,3 млрд. дол. США [24].

Сільські домогосподарства зазнали 2,25 млрд. дол США (за даними ФАО), а саме: в галузі рослинництва 1,26 млрд. грн. США; в галузі тваринництва – 0,98 млрд. дол США. Крім того, зупинили діяльність та зменшили обсяги виробництва продукції у прифронтових зонах біля 38% [47].

Отже, наслідками війни для аграрного сектора України є:

1. Дефіцит фінансових ресурсів: зростання собівартості виробництва за 2022 рік на 21% (2021 рік – 11%), зменшення рівня рентабельності від діяльності на 14,1% в 2022 році (2021 рік – 37,8%); збитковість виробництва соняшника, пшениці в 2023 році відбулось через зниження закупівельних цін.

2. Спростились процеси для сільськогосподарського виробництва, внаслідок зменшення використання добрива та засобів для захисту рослин на 50-60%. А отже, відбулось і зниження врожайності та погіршився якісний склад земель [42].

3. Посилення кризи в м'ясо-молочній галузі та у тваринництві. В січні 2024 року поголів'я ВРХ в Україні оцінювали у 2233,6 тис. голів (на 3,3% менше від 2023р.); 29%- в агропідприємствах, 71% - в господарствах населення [44].

4. Дефіцит трудових ресурсів в сільському господарстві. Понад 150 тис. (ФАО) фермерів були змушені мігрувати, призвані до ЗСУ [43].

5. Руйнування інфраструктури сільського господарства: знищення зерносховищ, складів для продовольства, логістична інфраструктура, брак електроенергії в осінньо-зимовий період. Це позначилось на умовах зберігання врожаю, втрати її частини (8,2 млн т зруйнованих зерносховищ; 3,25 млн - пошкоджених) [24].

6. Екологічний стан. В 2023 році – 25 % площ не придатні для використання, втрати земельних ресурсів відбулось і через зруйнування Каховської ГЕС [5].

За даними Земля – це один з головних ресурсів, що забезпечує потребу у виготовлені продукції та надання послуг для аграріїв, тому розглянемо особливості його застосування в Кіровоградській області.

Відповідно паспорту Кіровоградської області (на 1.01.2023 рік), розподіл земельних ділянок за цільовим його призначенням та функціонування складається: сільськогосподарські угіддя - 82,6% від загальної території; рілля - 71,9%

Тому, можна зазначити, що основна частка земельного фонду забезпечується через використання ріллі в Кіровоградській області. Інша складова, це: ліси, забудовані землі, води та інші природні ресурси.

Продукція сільського господарства, забезпечує економіку України майже 6%; щодо рослинництва 6,8%, ; продукція тваринництва -3,1% ; найменшу частку забезпечують роздрібна торгівля (2,3%), капітальні інвестиції (1,7%), експорт товару – 2%.

За цими даними можемо стверджувати, що рослинництво – це особливий напрямок діяльності, що вагому значення має в економіці країни. Причому, частка продукції рослинництва – 90%, а тваринництва – 10% у виробництві продукції сільського господарства.

В Кіровоградській області (за паспортними даними 1.01.2023року) налічується 3388 одиниць сільськогосподарських підприємств. З них фермерські господарства – 3221 одиниць, кооперативи – 65 одиниць, ФОП – 1044.

Щодо обсягу виробництва основних видів сільськогосподарської продукції, частка рослинництва і тваринництва:

1. Культури зернові та зернобобові по всім господарствам мали середню урожайність: урожайність 2022р. -55,4 ц з 1 га (при виробництві продукції рослинництва – 4981,1 т); 2023р. - 45,2 ц з 1 га (при виробництві продукції рослинництва – 3886 т). Скорочення на 10 ц з 1 га
2. Буряк цукровий: урожайність 2022р. - 433,1 ц/га при виробництві 448,7 тис. т; 2023р. – 560,7 ц/га при виробництві 502 тис. т.
3. Соняшник: урожайність 2022р. - 26,3 ц/га при виробництві 1596,2 тис. т; 2023р. - 21,7 ц/га при виробництві 1311,6 тис. т. Скорочення на 5 ц/га
4. Картопля : урожайність 2022р. - 135,1 ц/га при виробництві 532 тис. т; урожайність 2023р. - 126,4 ц/га при виробництві 504,4 тис. т. Скорочення: 9 ц/га
5. Культури овочеві: урожайність 2022р. - 152 ц/га при виробництві 259,3 тис. т; 2023р. – 152,3 ц/га при виробництві 255,6тис. т

За цими даними, можемо зазначити, що виробництво соняшника має високий показник (хоча менше ніж зернові та зернобобові), хоча середня врожайність її неznана.

В таблиці 3.1 зазначені дані, які визначають динаміку змін врожайності рослинних культур станом на 2021-2022рр в Кіровоградській області

Таблиця 3.1 - Обсяги врожайності рослинних культур
в Кіровоградській області

Рослинні культури	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Зміни 2023-21	
	тис.т	%	тис.тон	%	тис.тон	%	тис.тон	%
Пшениця	1920	28	755	37	1051	20	-869	55
Кукурудза	2104	31	1	0,1	2247	42	143	107
Ячмінь	549	8	200	10	227	4	-322	41
Соя	145	2	245	12	344	6	199	237
Соняшник	1559	23	426	21	556	10	-1003	36
Горох	43	1	15	1	16	0,3	-27	27
Цукровий буряк	396	6	197	10	734	14	338	185
Ріпак озимий	71	1	167	9	184	4	113	259
Всього	6787	100	2006	100	5359	100	-1428	78

Примітка: таблиця розроблена на основі узагальнення даних[7]

Враховуючи дані таблиці 3.1 щодо показників врожайності рослинних культур в Кіровоградській області за 2021-2023рр., можемо зазначити:

- врожайність рослинних культур зменшилась за 3 роки, 2022 рік визначив скорочення обсягу з попереднім роком 3 рази;
- відбулися зміни і по видам рослинних культур, якщо в 2021 році найбільшу частку мала кукурудза (31%), то в 2023 році її частка збільшилась до 42%, а такі культури як пшениця і соняшник скоротили врожайність;
- найменшу питому вагу мають такі культури як горіх, ріпак озимий, ячмінь та соя.

Всі ці данні засвідчують про негативні показники спаду врожайності саме на період 2022року, з початком воєнного стану в країні. Поступово в 2023 році аграрний сектор в Кіровоградській області почав відновлювати свої можливості.

Виробництво соняшнику займає вагому частку в загальних показниках врожайності рослинних культур. По Україні в 2023 році (листопад), найвищими показниками врожайності соняшнику були [21]:

- Дніпропетровська – 1514 тис.т з урожайністю 2,8 т/га (зібрано 694,4 тис. га);
- Кіровоградська - 1440 тис.т з урожайністю 2,2 т/га (зібрано 632,6 тис. га);
- Полтавська - 1311 тис.т з урожайністю 2,8 т/га (зібрано 395,8 тис. га).

Значні втрати, які відбулися в 2022 році, пов'язані з такими факторами, як:

- не удосконалення організаційної структури апарату управління, тому і спостерігається нераціональне використання ресурсів;
- повномасштабне вторгнення на територію країни.
- на зниження ефективності функціонування виробничих систем впливає і відсутність навичок працівників, щодо використання новітніх технологій по землеробству і діджиталізації агровиробництва.

Тому, є необхідність визначаючи основні проблеми, що пов'язані з процесом виробництва сільськогосподарської продукції, визначити напрямками скорочення витрат, запропонувати ефективні заходи для підвищення врожайності, використовуючи концепцію ощадливого виробництва.

Визначаючи проблеми в напрямку аграрної політики нами визначена концепція в організації управління орієнтований на дослідженні процесів, зміну витрат в галузі рослинництва, що призведе до ефективного виробничого менеджменту. Потрібно особливу увагу приділити локальному управлінню бізнес-процесами щодо виробництва сільськогосподарської продукції; ґрунтовному проведенню аналізу основних процесів за групами; обґрунтуванню з економічної точки зору наявному механізму виробництва.

Отже, загальними вимогами до структури управлінських витрат процесів, які характерні для продукції рослинництва є:

- нормування та планування витрат в бізнес-процесі;
- оперативний управлінський облік, аналіз, контроль за витратами;
- зміни планових показників з фактичними;
- напрямки оптимізації витрат для забезпечення якості продукції.

З метою зменшення ризиків в сільськогосподарській галузі потрібно визначити напрямки для підвищення організації виробничих процесів.

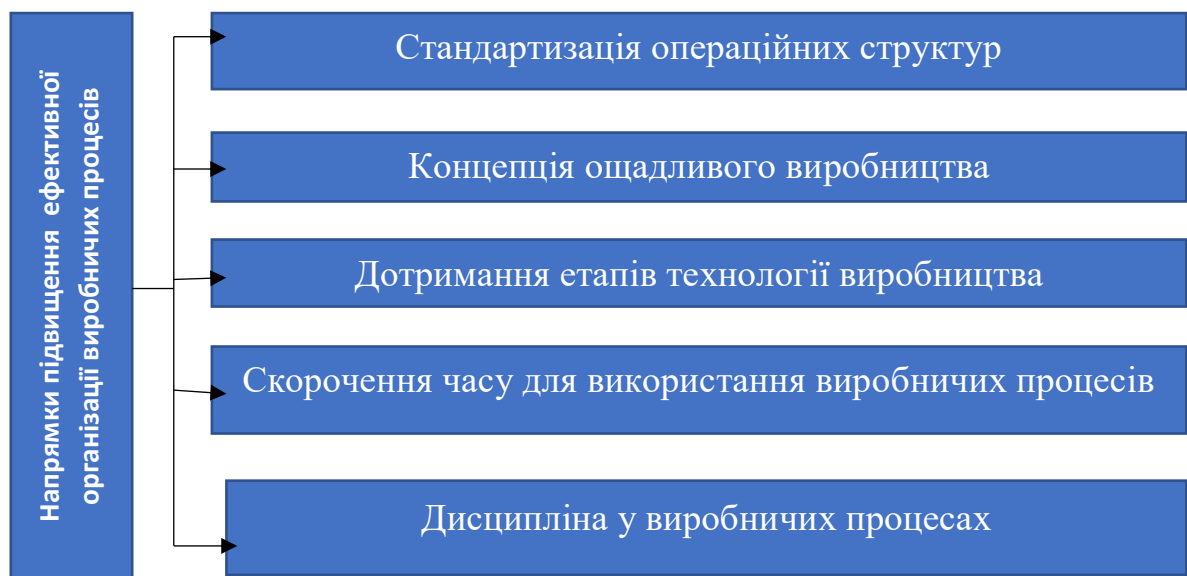


Рис. 3.1- Напрямки підвищення ефективності в організації виробничих процесів в аграрних підприємствах

Раціональне використання виробничих ресурсів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності сільського господарства, що передбачає впровадження ефективних та прогресивних підходів до організації процесів в агробізнесі. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати ефективне моделювання бізнес- процесів та здійснювати його аналіз відповідно до потреб підприємства. Дана модель допоможе керівництву, працівникам визначити перспективні пропозиції щодо оптимізації роботи підприємства використовуючи сучасні уніфіковані технології.

Починати створення бізнес-моделі доцільно з етапу розробки декілька альтернативних варіантів. Зокрема, слід передбачити розробку бізнес-планів з відповідними змінами під час підготовки нової документації.

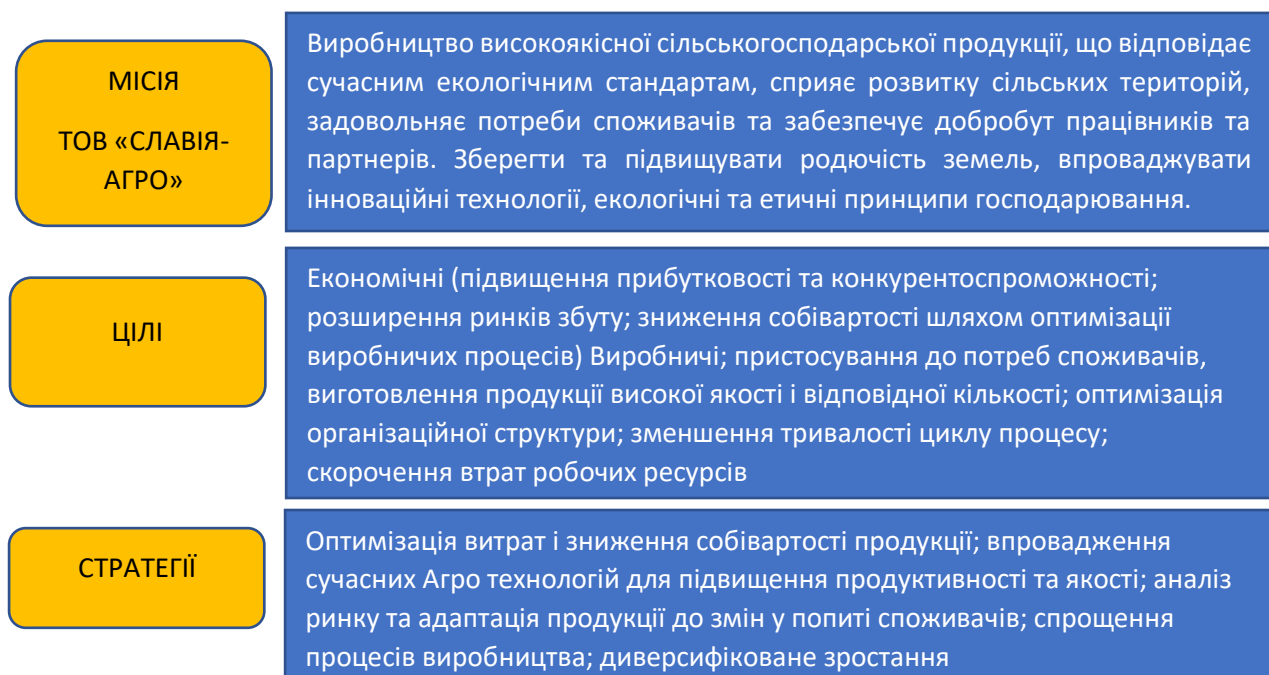
На даному підприємстві ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО», і в інших фермерських господарствах, доцільно максимально ефективно використовувати власні ресурси, враховуючи їх обмеженість, та підвищувати якість організації бізнес-процесів.

Управлінська діяльність повинна охоплювати всі етапи створення ефективної моделі бізнесу, починаючи з розробки бізнес-ідеї та проведення відповідних прикладних та фундаментальних досліджень. Завершальним етапом є практична реалізація та комерціалізація. Для забезпечення комплексного підходу, бізнес-процес має враховувати всі ці стадії.

Основні етапи, що забезпечують оцінку та формування ефективних бізнес-процесів, включають:

1. Класифікація бізнес-процесів за їх важливістю для споживачів із урахуванням їх вагомості в діяльності підприємства.
2. Опитування щодо задоволеності споживачів, яке передбачає аналіз ступеня відповідності якості запропонованої продукції їхнім очікуванням.
3. Виявлення пріоритетних областей для вдосконалення даних процесів, що враховують взаємозв'язок виробничих і невиробничих процесів.

Таким чином, ключовим завданням у процесі організації аграрного господарства є правильне формування місії, цілей та самої стратегії підприємства. Місія має бути структурована у вигляді «дерева цілей», що враховує ієрархію та деталізацію завдань, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства. Вона має забезпечувати гармонію між економічною вигодою, екологічною відповідальністю та соціальним розвитком (рис.3.2).



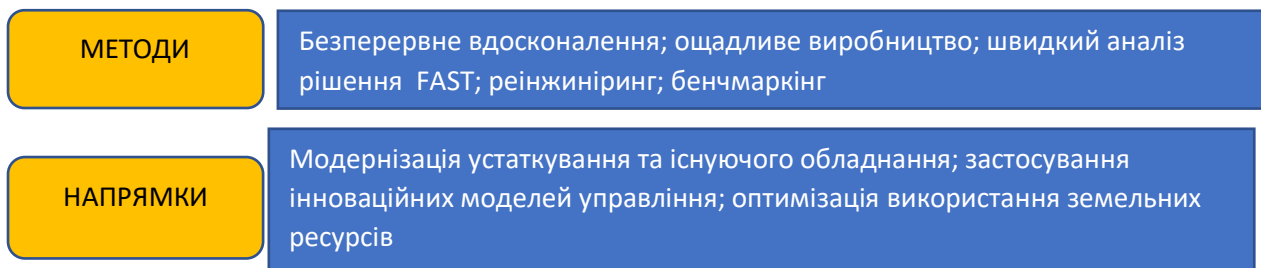


Рис. 3.2 - Концепція управління бізнес-процесами на прикладі ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»

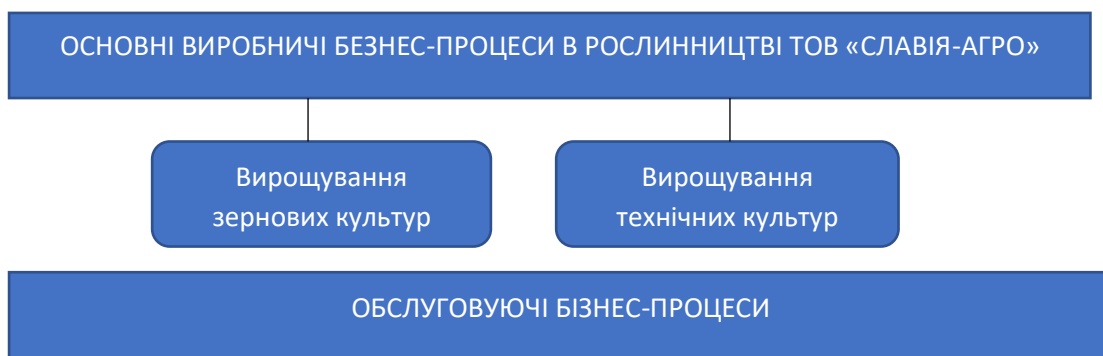
Визначивши основну концепцію в управлінні бізнес-процесом (рис. 3.2), необхідно створювати процесно-орієнтовану структуру організації застосовуючи реінжинірингову систему, що допоможе підприємству швидко адаптувати свою діяльність в сучасних умовах.

Основну увагу слід приділити самому механізму, його взаємодії між структурними одиницями в організації, враховуючи потреби клієнтів, постачальників на зовнішньому середовищі. Дана модель спрямована на поліпшення якості продукту та клієнтоорієнтованість. Такий підхід впроваджується через бізнес-процес.

Виділяють такі базові критерії, як: основні, розвитку та допоміжні бізнес-процеси.

На даному підприємстві, управління бізнес-процесами має свої особливості, а саме визначаючи особливості виробничої діяльності аграрних підприємств.

Для ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» бізнес-процес пов'язаний з основним критерієм виробничої діяльності це – продукт який застосовує (рис.3.3).



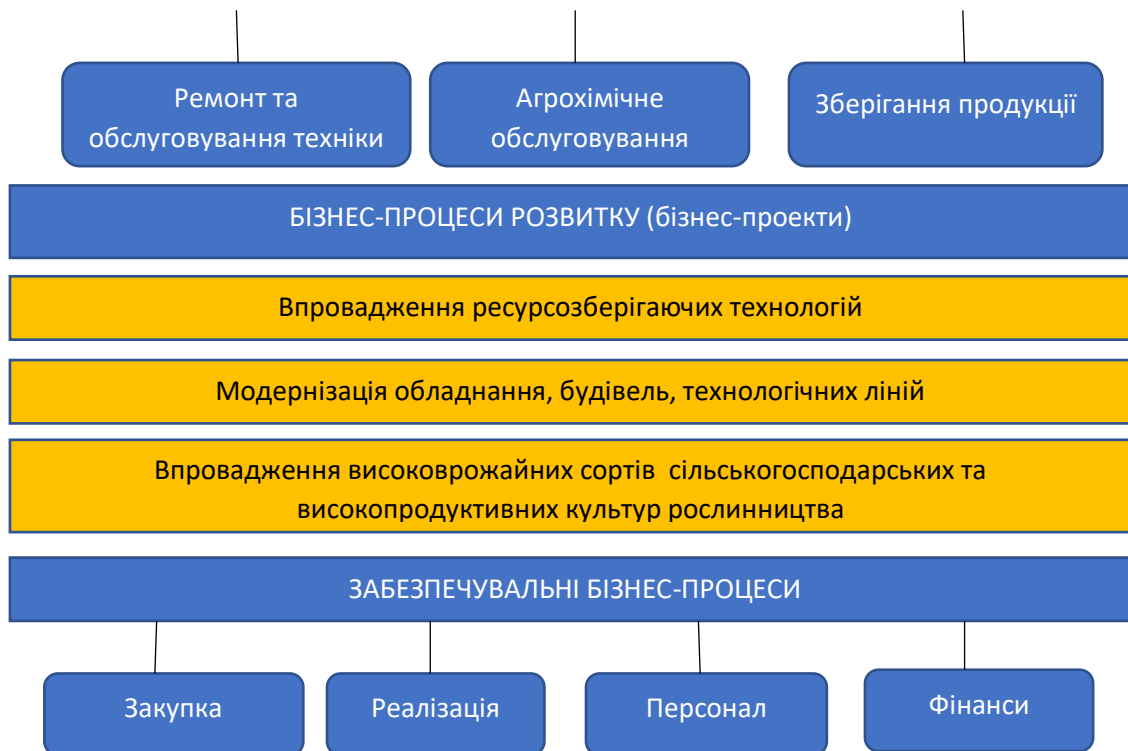


Рис. 3.3 - Типи класифікації бізнес-процесів ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»

Основою для створення моделі виробничих процесів підприємства є їх детальний аналіз і визначення факторів, які суттєво можуть вплинути на результативність їх виробництва продукції та ефективність в бізнесі. Визначаючи специфіку діяльності аграрного підприємства, а саме в напрямку рослинництва, нами запропоновано застосування бізнес-процесу, орієнтовану на оптимізацію саме виробничої діяльності.

Ефективність роботи підприємства, значною мірою залежить від впровадження концепції ощадливого виробництва та постійного вдосконалення показників усіх бізнес-процесів.

Нами запропоновані наступні принципи ефективного агроменеджменту на даному підприємстві:

1. Чітке формулювання концепції сільськогосподарської продукції та визначення цінової політики для задоволення споживачів.
2. Розробка та забезпечення потоку створення споживчої цінності.

3. Підтримка безперервного функціонування потоку цінності за рахунок організаційних, технологічних та економічних заходів.
4. Вплив на споживчий попит шляхом удосконалення виробничої системи агропідприємства.
5. Створення умов для постійного вдосконалення управлінської системи агровиробництва.

Для впровадження ефективних засобів виробництва у рослинництві важливо застосовувати стратегію диверсифікованого зростання, яка спрямована на раціональне використання земельних ресурсів. Однією з особливостей аграрного виробництва є постійні зміни, обумовлені необхідністю швидкого реагування на агротехнічні вимоги.

Наприклад, зміни в товарному портфелі культур можуть здійснюватися тільки в певні періоди: під час підготовки ґрунту восени, перед посівною кампанією весною, або при висіванні озимих культур восени. Для цього необхідно забезпечити оптимальну підготовку ґрунту, дотримуватись технології парів, напівпарового обробку, а також раціонального використання земельних ділянок.

Важливим є взаємозв'язок між економічними показниками та комплексним аналізом проблем оцінки їх ефективності.

В другому розділі нами був проведений SWOT- аналіз, зазначивши можливості та проблеми, що стосуються стабілізації господарської діяльності ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО».

Ці напрямки формують стратегічне позиціонування, яке враховує особливості сільського господарства:

- конкурентоспроможність продукції;
- розширення ринків збуту;
- впровадження нових технологій;
- адаптацію до впливу конкурентів.

В результаті таких дій забезпечується стабільна діяльність рослинництва. Вона дозволяє формувати стратегічні альтернативи для подальшого розвитку та ефективного функціонування підприємства.

Нами запропоновані наступні стратегічні альтернативи для розвитку в даній галузі – рослинництві (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 -Стратегічні альтернативи щодо розвитку рослинництва на підприємстві

Стратегічна альтернатива	Цільове призначення та засоби щодо реалізації
Екологічна орієнтація	Відновлення деградованих земель; мінімальне використання хімічних препаратів; Впровадження ресурсоощадних, екологічних технологій та енергоощадних по переробці с-г культур
Продуктова	Розширення асортименту продукції (наприклад: спельта, амарант, сорго); виробництво органічної продукції ; високопродуктивні сорти та гібриди з високою врожайністю і стійких до хвороби
Ринкова	Експортна орієнтація шляхом сертифікації продукції міжнародним стандартам (НАССР, GlobalG.A.P.); переробка продукції наприклад олія, борошно, крохмаль; розвиток співпраці з кооперативами для спільного вирощування та реалізації продукції
Ресурсо-ефективність	Оптимізація землекористуванням (впровадження сівозмін, відновлення родючості ґрунтів); енергозбереження – перехід на альтернативні джерела такі як біогаз, сонячна енергія; раціональне використання – розвиток зрошувальних систем у випадку засухи

Будь-яка організація за мету своєї діяльності ставить - досягнути високих результатів від бізнесу. Стратегічні напрямки щодо розвитку рослинництва формуються на основі внутрішніх можливостей підприємства, зовнішнього середовища, ринкових умов та сучасних альтернатив.

Отже, основні альтернативи в розвитку рослинництва спрямовані на:

1. Інтенсифікацію виробництва: використання сучасних технологій; механізація та автоматизація; підвищення родючості ґрунтів.
2. Диверсифікація продукції: розширення асортименту; вирощування органічної продукції; орієнтація на промислові культури.
3. Розширення земельного банку: оренда нових земель; раціональне використання наявних земель.

4. Інноваційний розвиток: впровадження цифрових технологій; модернізованих зрошувальних систем; біотехнологій.
5. Розвиток ринкової стратегії: експортна орієнтація; створення доданої вартості використовуючи переробку продукції; кооперація з іншими агровиробниками.
6. Екологічна орієнтація: мінімізація використання хімічних засобів; збереження біорізноманіття; сталий розвиток.
7. Ризик-менеджменті адаптація до змін клімату: страхування врожаю; кліматоадаптовані технології; використання резервних фондів.
8. Розвиток трудового потенціалу: навчання персоналу; залучення молодих спеціалістів

Застосування стратегічних альтернатив для розвитку аграрного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні, дозволить підприємству адаптуватися до сучасних умов ринку, підвищити ефективність виробництва, забезпечити стабільність та розвиток сільськогосподарської діяльності. Вибір конкретної стратегії залежить від ресурсних можливостей, специфіки регіон та довгострокових цілей підприємства.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності бізнесу досліджуваного підприємства ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО»

Для ефективного прийняття управлінських рішень у сфері агробізнесу необхідно здійснювати моделювання бізнес-процесів, яка забезпечує:

1. Прозорість операцій в господарській діяльності через використання графічних, табличних і текстових документів.
2. Аналіз і виявлення причин збоїв на окремих етапах роботи з можливістю своєчасного виявлення та виправлення помилок.
3. Постійне вдосконалення управлінських підходів і покращення роботи підприємства.

Дослідження, проведені у другому розділі, показали, що основними напрямками діяльності ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» є вирощування зернових культур, таких як озима пшениця та озимий ячмінь (2018 рік), а також технологічних культур, зокрема соняшника, до 2024 року.

На сьогоднішній день Товариство є вузькоспеціалізоване підприємство, зосередженими на виробництві продукції рослинництва – соняшника. Основним ресурсом для бізнесу залишаються земельні паї, площа яких поступово скорочується протягом останніх п'яти років.

Соняшник є технологічно привабливою культурою (відповідно даних розділу 3.1) з високим рівнем рентабельності та значним попитом як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Крім того, ця культура має популярність як кормовий продукт.

Впровадження сучасних технологій вирощування соняшнику та коригування основних виробничих процесів сприятимуть підвищенню врожайності, збільшенню прибутковості та забезпеченню високої рентабельності виробництва.

Для подальшої можливості надання пропозицій, щодо удосконалення виробничої діяльності підприємства потрібно здійснити аналіз витрат та визначити особливості організації бізнес-процесів у рослинництві. Методику розглянуто на прикладі виробництва соняшника і даний бізнес-процес умовно названо як «Виробництво соняшника». Основну увагу приділено витратам на збирання врожаю цієї культури.

Згідно з дослідженнями, проведеними у розділі 2.1, бізнес-процес має два ключові елементи:

1. Вхід – ресурси (матеріально-технічні, енергетичні, інформаційні, природні тощо).
2. Вихід – дохід, отриманий від реалізації готової продукції – соняшника.

Приблизна схема сформованого бізнес-процесу для виробництва соняшнику зображено на рисунку 3.4.

Вхід

Вихід

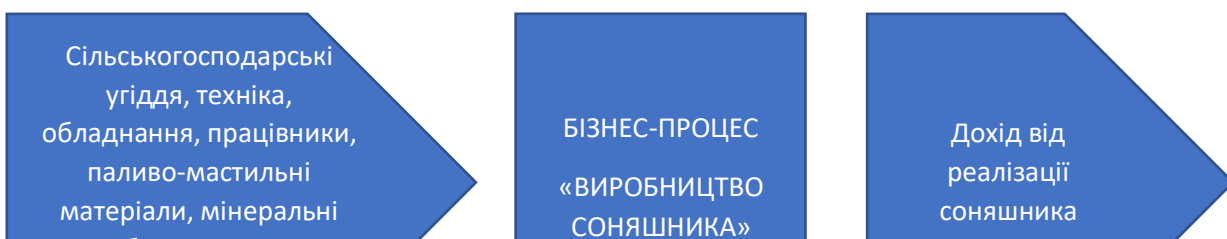


Рис. 3.4 - Бізнес-процес «Виробництва соняшника»

Для подальшого вдосконалення бізнес-процесу необхідно ретельно оцінювати ресурси, що мають істотний вплив на початкові етапи виробничого циклу, із забезпечувати їх ефективне використання на виході.

Результатом бізнес- процесу є Вихід, який характеризується доходом від реалізації соняшника. Тому важливо визначити, які саме операції виконуються у виробництві соняшника та які витрати супроводжують цей процес.

Для забезпечення ефективності бізнесу необхідно враховувати витрати, пов'язані з бізнес-процесом, у тому числі з виробництвом продукції рослинництва.

У процесі вирощування соняшника основними витратами є:

1. Прямі витрати, що включають:
 - Матеріальні: насіння та посадковий матеріал, мінеральні добрива, паливо-мастильні матеріали (ПММ), оплата послуг сторонніх організацій та інші витрати;
 - Оплата праці;
 - Загальновиробничі витрати: амортизація необоротні активи, відрахування на соціальні заходи та інші витрати.
2. Непрямі витрати, які можуть змінюватися залежно від обсягів ресурсів (матеріальних, трудових, природних) і попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Фактична виробнича собівартість із кожним роком зростання через інфляцію, цінові зміни на ресурси та також збільшення витрат враховуючи сезонність робіт (природно-кліматичних умов). Дані витрат в 2023 році зображені на рисунку 3.5.

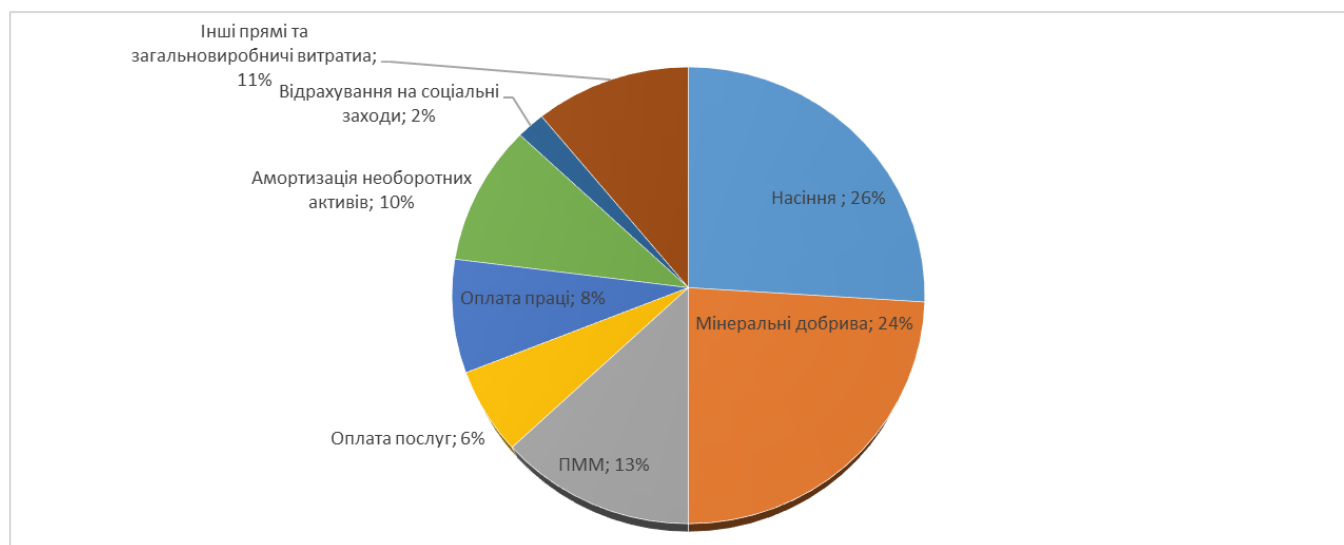


Рис. 3.5 - Структура собівартості технологічної культури (соняшник) в ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО» в 2023 році, у %

Відповідно даних рисунку 3.5, основними складовими витрату Товариства 2023 році є:

- Насіння – 26%;
- Мінеральні добрива – 24%;
- ПММ – 13%;
- Найменші витрати пов'язані з відрахуванням на соціальні заходи – 2%.

Вирощування соняшника як високотехнологічної культури базується на переважанні комерційних факторів над соціальними в структурі витрат. Низька частка витрат на оплату праці (8%) свідчить про те, що сучасні агротехнології зменшують потребу в робочій силі.

Основними факторами, що впливають на врожайність, є витрати на добрива та насіння.

У порівнянні з зерновими культурами, рентабельність вирощування соняшника є значно вищою – середня різниця перевищує 20%. Це робить таку сільськогосподарську культуру як соняшник, перспективною у сфері рослинництва.

Незважаючи на збільшення витрат, прибуток від його виробництва зростав в 2023 році.

Непрямі витрати пов'язані з продажем продукції, витратами на реалізацію запасів, курсовими різницями, сумнівними боргами та іншими аспектами операційної діяльності. Виробництво та реалізація продукції є ключовим елементом операційної діяльності, спрямованої на досягнення бізнес-цілей.

Таким чином, Товариству доцільно зосередити увагу на підвищенні врожайності соняшника. Основні витрати на його вирощування здійснюються незалежно від рівня продуктивності, а додаткові витрати спрямовані лише на отримання більшого обсягу продукції.

Одним із популярних методів які застосовують для управління якістю в цьому контексті є flow chat -діаграма послідовності дій процесу (рис.3.6).

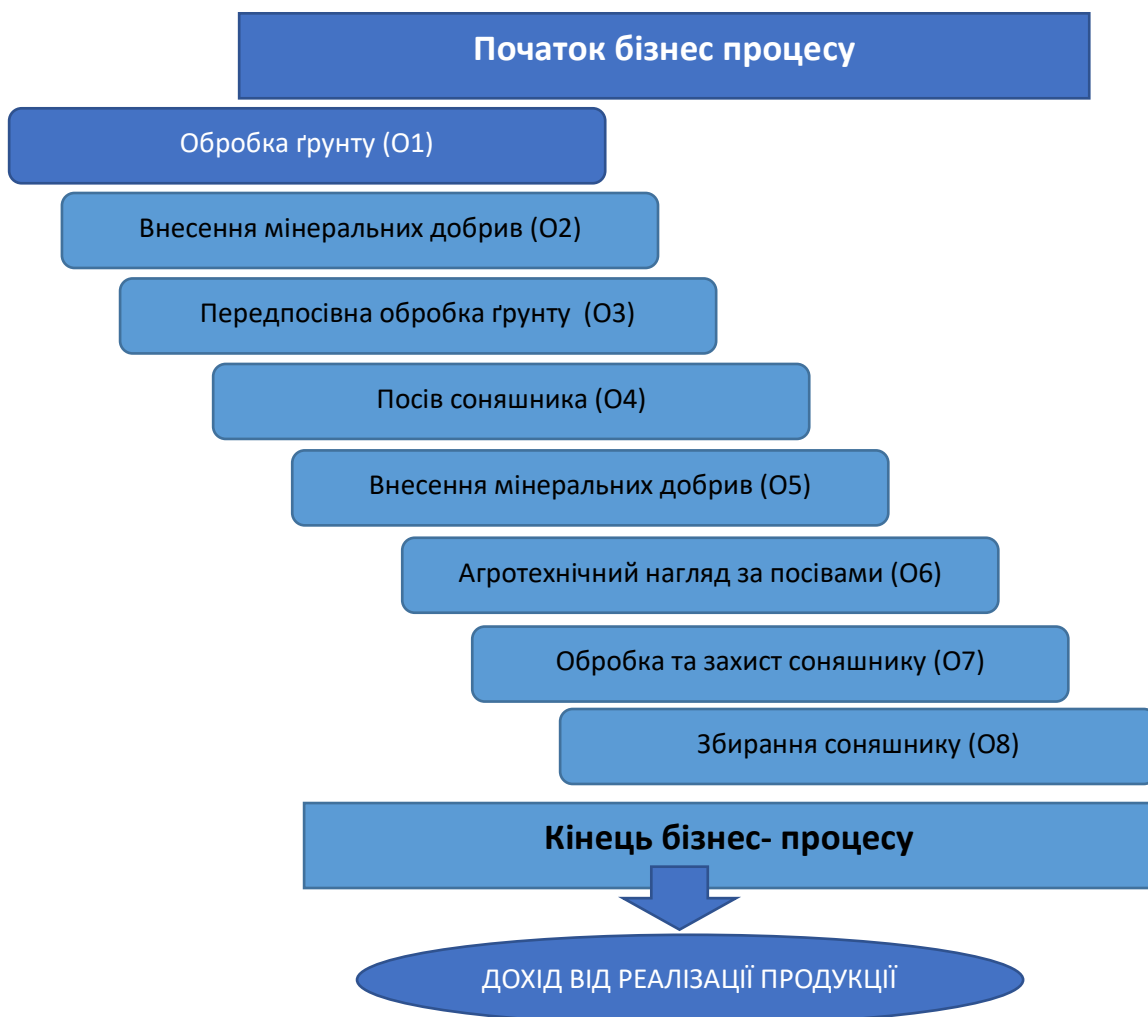


Рис. 3.6 - Послідовність бізнес-процесу виробництва соняшника

Кожна бізнес-модель підприємства має базуватися на сукупності окремих бізнес-процесів, а їх ефективне впровадження стане ключовою для успіху бізнесу загалом. Успішними стають ті підприємства, які володіють добре продуманими та детально описаними бізнес-процесами. Однак більшість сільськогосподарських підприємств функціонують за принципом, коли працівники відповідають лише за результати своєї конкретної діяльності, але не несуть відповідальності за процес у цілому.

Оптимізація саме ключових бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності в діяльності. Це можливо завдяки створенню графічних і текстових моделей бізнес-процесів, а також заощадженню фінансових ресурсів в умовах обмеженості матеріальних засобів.

У фермерських господарствах, таких як ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО», наявні технічні засоби, зокрема трактори та сільськогосподарське обладнання, які можуть об'єднувати певні операції в одному технологічному процесі (рис.3.7)

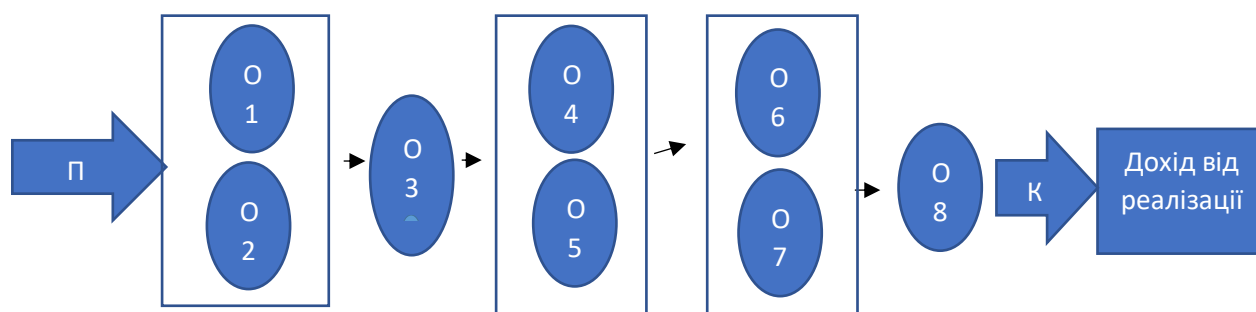


Рис. 3.7. Послідовність бізнес-процесу «виробництво соняшника» після забезпечення його оптимізації

В таблиці 3.3 зазначені складові витрат, що мають вплив на здійснення бізнес-процесу по виробництву соняшника.

Таблиця 3.3 - Складові витрат бізнес-процесу «Виробництво соняшнику» до оптимізації та після

Витрати	Оплата праці	Соціальне відрахування	Пальне	Мастильні матеріали	Мінеральні добрива	Насіння	Хімікати
---------	--------------	------------------------	--------	---------------------	--------------------	---------	----------

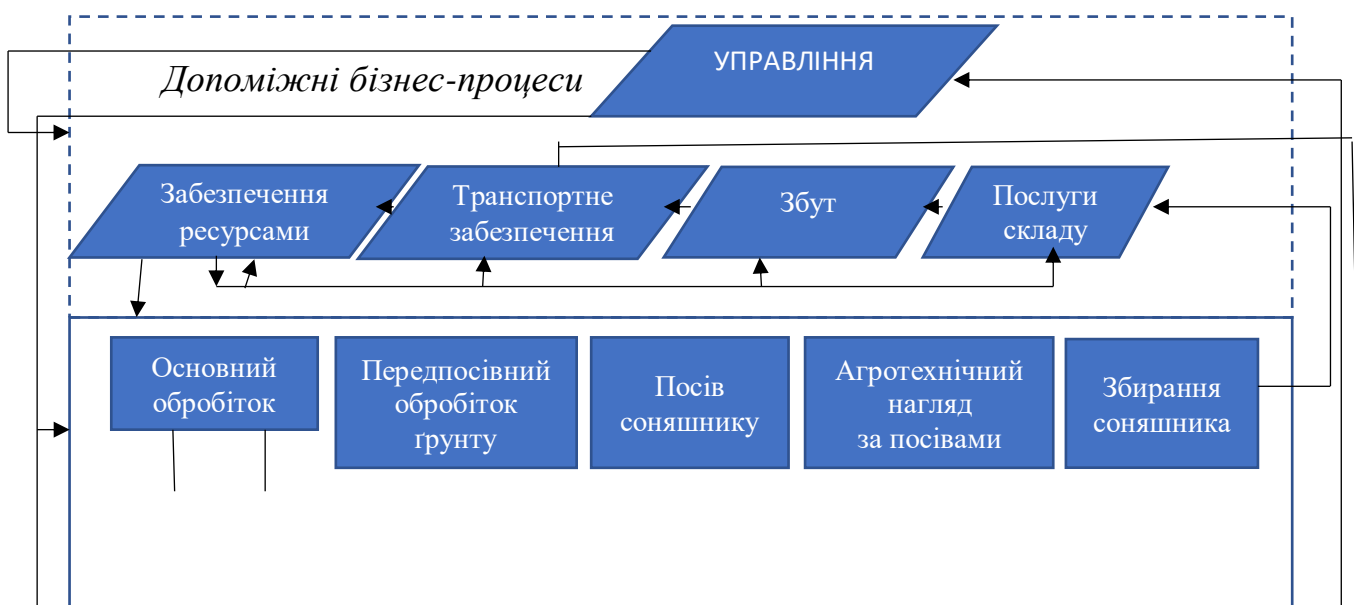
	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після
Основний обробіток ґрунту	+	+	+	+	+	+	+	+						
Внесення мінеральних добрив	+		+		+		+		+					
Передпосівний обробіток ґрунту	+	+	+	+	+	+	+	+						
Посів соняшника	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+
внесення мінеральний добрив	+		+		+		+		+	+				
Захист соняшника	+		+		+		+						+	+
Збирання врожаю	+	+	+	+	+	+	+	+						

Використовуючи ланцюгову систему перелік операцій, можемо зазначити саме ті витрати, що можуть виникнути під час здійснення оптимізації бізнесу.

Основними очікуваними результатами після оптимізації витрат виробництва соняшника є:

1. Скорочення загальних витрат на одиницю продукції;
2. Підвищення врожайності через оптимізацію процесів обробки застосовуючи технологічні і якісні ресурси;
3. Зростання рентабельності завдяки зниженню непродуктивних витрат і збільшенню прибутковості;
4. Конкурентна перевага на ринку через створення якісної продукції і використання сучасних технологій.

В основі формування бізнес-процесу є використання допоміжних та обслуговуючих процесів щодо виробництва соняшнику (рисунок 3.8).



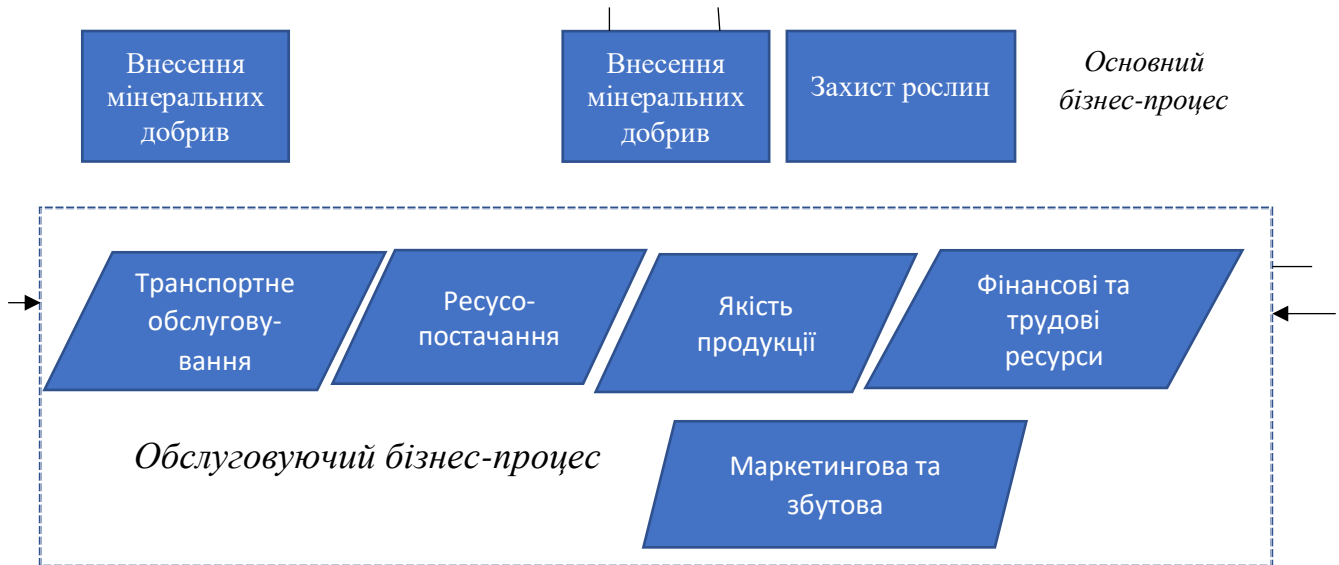


Рис. 3.8 - Модель-бізнес-процесу «Виробництво соняшника» з допоміжними та обслуговуючими бізнес-процесами

Кожний основний бізнес-процес і операції в ньому впливають на витрати допоміжних і обслуговуючих процесів.

Допоміжні процеси, наприклад управлінську, можуть бути спрямовані на:

1. Управління виробництвом: організація виробничих процесів, оптимізація використання виробничих ресурсів, управління запасами сировини та матеріалів.
2. Управління персоналом: стратегія використання персоналу з урахуванням сезонності, навчання, розвиток і мотивація працівників.
3. Фінансове управління: розробка фінансових стратегій, забезпечення ліквідності, оптимізація витрат, бюджетування.
4. Управління якістю: створення системи якості, аналіз результатів продукції та її вдосконалення.

Розподіл управлінських процесів за структурними підрозділами дозволяє знизити витрати, уникнути помилок у бізнес-процесах, а також підвищити мотивацію персоналу.

Управління якістю має починатися і завершуватися маркетингом, оскільки якісний продукт стимулює попит. Тому підприємство повинно аналізувати ринок, досліджувати потреби споживачів і відповідно коригувати свою діяльність.

У сучасних умовах для покращення діяльності важливо вивчати ринкове середовище, активізувати такі процеси, як:

- скорочення кількості посередників;
- збільшення обсягів продажів через інтернет-торгівлю;
- впровадження нових технологій;
- зростання попиту на органічну продукцію;
- використання актуальної інформації для підтримки малих фермерських господарств.

3.3. Перспективи розитку аграрного підприємства ТОВ «СЛАВІЯ - АГРО»

Цифрові технології сприяють модернізації діяльності аграрних підприємств, розширенню масштабів виробництва та покращенню комунікації з ринком (рис.3.9).



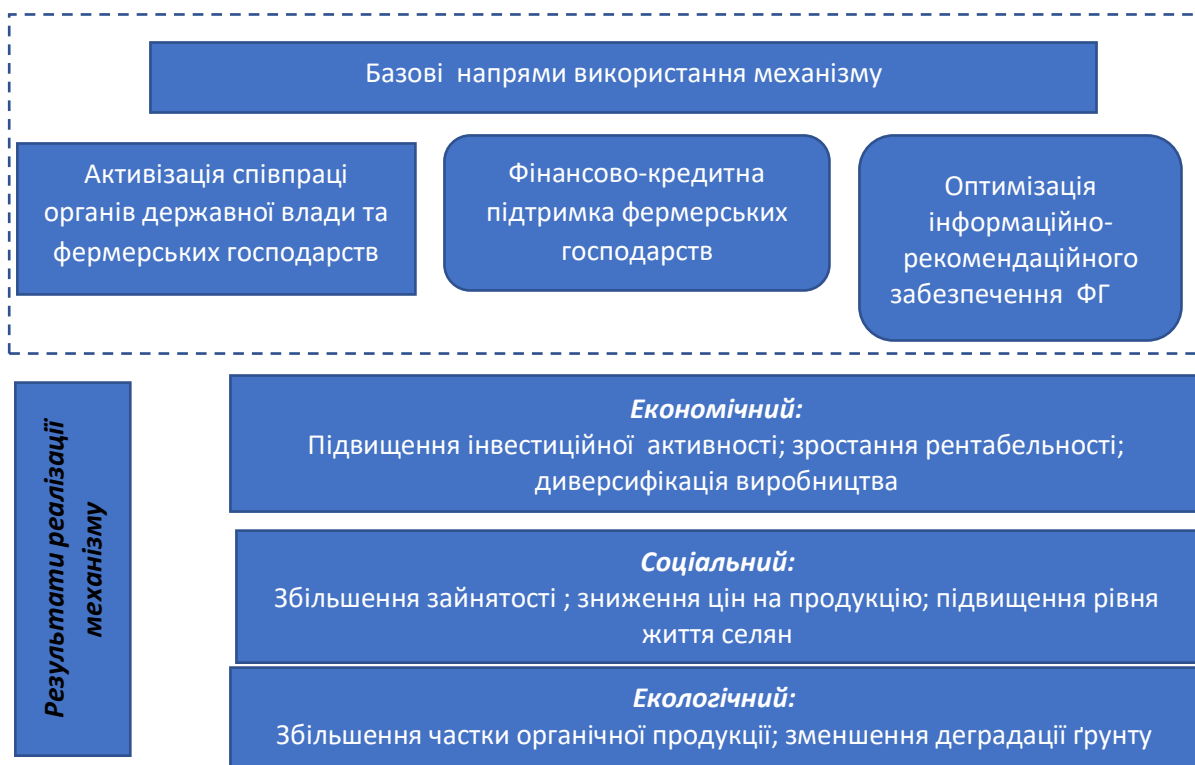


Рис.3.9- Механізм модернізації аграрного підприємства

Запропонований механізм поєднує в собі інтернет-платформи та кооперації з іншими структурами (розширюючи сферу послуг та реалізації продукції), зменшує чисельність посередників забезпечуючи створення комунікації зі споживачами і визначення змін в ціновій політиці підприємства.

Серед рекомендованих інструментів для впровадження в аграрному підприємстві є:

1. Супутниковий контроль земель: створення електронних карт угідь, аналіз стану ґрунтів і динаміка розвитку культур за допомогою технологій BigData.
2. Метеосервіси: прогнозування кліматичних умов, контроль вологості ґрунту, визначення оптимальних строків сільськогосподарських робіт
1. Farm management-систем: управління активами, моніторинг транспорту, пошук покупців через онлайн-платформи, такі як Tgabotais та AgroTalks. Tgabotais - інструмент інтернет-трейдингу для ефективною, швидкою торгівлі сільськогосподарської продукції, як з національними так і міжнародними

компаніями. AgroTalks - застосовується як інструмент для пошуку партнерів та клієнтів.

Використання діджитал-систем призведе розширення пошуку вузькоспеціалізованих фахівців в аграрній сфері.

Державна підтримка також відіграє важливу роль у розвитку фермерських господарств через організацію онлайн-консультацій, вебінарів, платформ для продажу продукції та залучення інвестицій.

Маркетинговий аспект диверсифікації діяльності фермерських господарств є ключовим елементом, що охоплює процеси аналізу, прийняття рішень і реалізації дій, спрямованих на розширення їх діяльності. Зокрема, ці процеси спрямовані на збільшення прибутку, освоєння нових напрямків виробництва, включаючи органічну продукцію, та також формування високої конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Диверсифікація діяльності аграрного підприємства спрямоване на:

1. Завоювання конкурентних переваг шляхом впровадження інноваційних підходів у виробництво та збут продукції.
2. Розробка раціональної моделі територіального управління, яка дозволить ефективніше використовувати наявні ресурси.
3. Забезпечення розвитку сільської території через виробництво продукції, яка відповідає потребам місцевого населення.

Для підвищення ефективності технологічного процесу рекомендується впроваджувати сучасні інструменти, такі як GPS – трекінг техніки і системи контролю витрат ПММ. Такі рішення вже активно використовуються фермерами інших країн і забезпечують не лише конкурентні переваги, але й мінімізацію негативного впливу на довкілля у виробництві органічної сільськогосподарської продукції.

Проте обмеження у фінансових ресурсах значно ускладнюють впровадження нових технологій, придбання сучасного обладнання чи використання насіння й

органічних добрив. Це уповільнює перехід до більш продуктивних і менш затратних методів вирощування культур.

Одним із шляхів подолання цих труднощів є кооперація з іншими фермерськими господарствами на основі добровільності та взаємної ініціативи. У цьому аспекті перспективним підходом є «смайт- спеціалізація» - створення регіональних об'єднань фермерів, які спеціалізуються на найбільш перспективних напрямках розвитку.

Співпраця з органами територіальних громад (ОТГ) та залучення інвесторів розширює модель взаємодії «аграрний бізнес- сільські території – ОТГ». Ця модель передбачає вивчення особливості впливу кожної території на інтеграцію інноваційних рішень, що дозволяє сільськогосподарським підприємствам:

- покращити взаємодію з конкурентами;
- ефективніше використовувати переваги економії масштабу;
- скоротити витрати на укладання угод;
- сприяти вирішенню соціальних проблем регіону.

Будь-яке аграрне підприємство в сучасних умовах воєнного стану в державі, має формувати свої бізнес-процеси до сучасних можливостей та стратегічних цілей, використовуючи ресурси за такими ключовими складовими як:

1. Матеріальний фактор: засоби виробництва, включаючи обладнання та інструменти.
2. Людський фактор: кваліфікована робоча сила, здатна до виконання необхідних завдань.
3. Природний фактор: земля, яка є основним ресурсом для агровиробництва.

Ці складові безпосередньо впливають на витрати, які формуються внаслідок реалізації окремих бізнес-процесів. Залежно від виду діяльності, вони визначають рівень прибутковості господарства.

Зрозуміло, що під час воєнних дій є складності в бізнесі будь-яких форм організації. Тому, вимагає від кожного активізувати свої зусилля, своєчасно

адаптуватись при змінах потреб споживачів, викликів щодо складності в логістиці та реалізації продукції, обмеженості у використанні ресурсів.

Післявоєнний період для аграріїв буде критичним етапом, коли необхідно швидко відносити виробничі потужності, використовувати стратегію свого бізнесу для сталого розвитку. Є кілька основних аспектів, які сприятимуть їх процвітання у післявоєнний період:

1. Відновлення та модернізація виробничих потужностей:

- відновлення інфраструктури: склади, технічні бази, зрошувальні системи. Важливо, щоб відбудова була орієнтована на підвищення ефективності, тобто спрямована на використання енергоефективних ресурсів, використання сучасних матеріалів що знижують витрати на утримання;
- модернізація технічних засобів: інвестування в сучасні обладнання, впровадження технологій точного землеробства, автоматизованих систем управління та збирання врожаю для зменшення витрат праці та підвищення врожайності.

2. Диверсифікація виробництва:

- розширення асортименту продукції: не тільки традиційних культур, а також органічних продуктів, екологічно чистої які користуються попитом на ринку;
- переробка сільськогосподарської продукції: виробництво не лише сировини, але й готової продукції зможе створити додаткову вартість.

3. Залучення інвестицій:

- взаємодія з міжнародними фондами та програмами відновлення: фінансування відновлення пошкоджених об'єктів, закупівля нової техніки чи модернізація існуючих виробничих ліній, які можуть інвестувати міжнародні фонди, через державні програми або приватними інвесторами;
- створення умов для залучення інвестицій: це може включати податкові пільги, дерегуляцію деяких видів діяльності або інші стимули для залучення приватного капіталу.

4. Інтеграція в міжнародні ринки:

- розширення експортних можливостей: вихід аграрних підприємств на міжнародний ринок, враховуючи попит на продовольство у світі що стабільно зростає. Тому аграрні підприємства повинні сертифікувати продукції за міжнародними стандартами якості, що дозволить зайняти конкурентні позиції на європейських та інших ринках;
- відновлення логістики та інфраструктури: відновлення транспортних шляхів, складів для зберігання продукції

5. Розвиток кооперативів та об'єднань:

- спільне використання ресурсів: для мінімізації витрат та підвищення ефективності використовувати спільно техніку, склади, забезпечувати збут. Це дозволить знизити витрати на закупівлю техніки, добрив, а також дозволить покращити доступ до фінансування;
- формування сільськогосподарських кластерів: створення кооперативів дозволить поєднати виробничі, наукові та технологічні ресурси для досягнення кращих результатів. Це дозволить поліпшити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

6. Цифровізація та автоматизація процесів:

- впровадження технологій точного землеробства: нові цифрові технології дозволять більш ефективно використовувати ресурси (добрива, воду), підвищити врожайність. Застосовуючи GPS-трекінг, безпілотні літальні апарати, онлайн-інструменти для моніторингу та управління виробництвом.
- автоматизація управлінських процесів: впровадження ERP- системи для автоматизації бухгалтерії, управління запасами, логістики та іншої адміністративної діяльності.

7. Екологізація виробництва:

- перехід до сталого землеробства: використання більш екологічно сталих методів землеробства, що включає мінімізацію використання хімічних

добрив і пестицидів, перехід до органічного землеробства, використання біологічних методів боротьби зі шкідниками

- використання відновлювальних джерел енергії: альтернативні джерела енергії, такі як сонячні панелі, вітрові електростанції, при цьому зменшать екологічний слід виробництва.

8. Розвиток людського капіталу:

- підвищення кваліфікації працівників: інвестування у підготовку кадрів для навчання новим методам ведення сільського господарства, використання новітніх технологій.
- залучення молоді до аграрної сфери: повернення молодих спеціалістів створюючи привабливі умови праці та соціальне забезпечення.

9. Участь к програмах відновлення сільських територій:

- розвиток інфраструктури сільських територій: поліпшення житлових умов, будівництво доріг, надання відповідної освіти та охорони здоров'я сприятиме соціальному розвитку.
- соціальна відповідальність аграрних підприємств: підтримка соціальних проєктів, забезпеченість робочих місць на селі сприятиме покращенню іміджу аграрних підприємств та стане додатковим стимулом для розвитку.

Отже, хоча війна створює значні проблеми для аграрного сектору, саме в цей період виникають можливості для модернізації та впровадження нових технологій в бізнесі, що дозволяє аграріям не тільки відновитися, але й стати більш конкурентоспроможними в майбутньому. Успішний розвиток сільськогосподарських організацій після війни можливий за умови активної підтримки з боку держави, залучення інвестицій та впровадження інноваційних і сталих підходів до ведення агробізнесу.

ВИСНОВКИ

На основі проведених теоретичних і практичних досліджень щодо діяльності аграрних підприємств в умовах воєнного стану та подальши перспектив для їх розвитку можна зробити такі висновки та надати рекомендації:

1. Функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану характеризується надзвичайною складністю та залежністю від багатьох факторів. Основними особливостями їх функціонування у цих умовах: підвищена вразливість до зовнішні ризиків; обмеженість ресурсів; збої в логістичних ланцюгах; необхідність адаптації управлінської стратегії

2. Ефективна діяльність аграріїв в умовах сучасних викликів залежить від оптимізації виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій, раціонального використання ресурсів та адаптації до мінливого середовища. Визначаючи структури та основні складові в організації аграріїв можна зазначити, що вони мають: розгалужену можливість для забезпечення високого розвитку і продуктивності праці; сумлінну відповідальність за раціональне та оптимальне використання земельних ресурсів; а також сприяють занятості населення, особливо в селищах.

3. Попри виклики, аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, що зумовлює потребу у державній підтримці та міжнародній допомозі. Вона повинна включати: фінансові інструменти (дотації, кредити, пільги); стимулювання кооперації між фермерськими господарствами; створення сприятливих умов для залучення інвестицій; забезпеченням аграріїв доступом до сучасної техніки, технологій і навчання. Використовуючи при цьому зміни в нормативно-законодавчих документах, здійснюючи контроль та моніторинг щодо ефективності використання інвестиційних ресурсів в діяльність аграрних підприємств.

4. Для аналізу особливостей діяльності аграрного підприємства ми обрали ТОВ «СЛАВІЯ-АГРО», що дозволяє зробити висновок: дане підприємство

займається вирощуванням та реалізацією таких культур як соняшник, ячмінь та пшениця озима. За останні п'ять років площа земельних угідь скоротилась на 50% через завершення короткострокової оренди більшості паїв, а отже на даний час вони скоротили асортимент продукції і спеціалізуються виключно на вирощуванні соняшника. За економічними показниками: продуктивність праці скоротилась, 2022 рік видався найскладнішим за результатами даних підприємства, в 2023 році Товариство поступово покращує свою діяльність.

5. Стратегічний аналіз за методикою PEST виявив, що найбільш проблемними факторами макросередовища є політико-правові та економічні аспекти. У зв'язку з цим підприємству рекомендується шукати альтернативні стратегії розвитку, які дозволяють мінімізувати вплив негативних зовнішніх факторів. Основними факторами впливу на розвиток господарства є земельні ресурси та доступність капіталу.

- Рекомендації: впровадження елементів антикризового управління; використання інвестицій у діджиталізацію бізнесу; посилення маркетингової діяльності та збуту продукції; спрямування на стабілізацію фінансового стану підприємства.

SWOT – аналіз показав, що головними перешкодами для розвитку є: нестабільність нормативно-правової бази; застаріла матеріально-технічна база; вузький асортимент продукції; слабка державна фінансова підтримка; дефіцит уваліфіюваних робітників; негативна демографічна динаміка; низький рівень впровадження інновацій у виробництво.

Рекомендації: акцент на розширення виробництва рослинницької культури, орієнтованих на ринковий попит; розширення мережі постачальників і споживачів; поліпшення організації торгівельної та комерційної діяльності; впровадження стратегічного менеджменту для ефективності бізнес-процесів і продуктивності виробництва.

6. Аналіз та оцінка ефективності діяльності ТОВ «СДАВІЯ-АГРО» за 2019-2022 роки показав, що дане підприємство за період 2020-2022рр перебувало в

незадовільному стані. В 2023 році спостерігається позитивна динаміка, яка проявилась у зростанні прибутку, збільшенні капіталу та зміцненні фінансової стійкості. Тому, можна запропонувати даному підприємству приділити увагу зміні бизнес-процесів для подальшої активізації.

7. В 3 розділ для забезпечення покращення діяльності товариства нами розглянута моделювання бізнес-процесу у галузі рослинництва, визначаючи витрати ресурсів та шляхів оптимального їх використання. Розглянутий бізнес-процес «виробництво соняшника», визначаючи послідовність дій та шляхи для оптимізації для більш економного та раціонального використання.

Основні альтернативи застосування в розвитку рослинництва спрямовані на: інтенсифікацію виробництва; диверсифікацію продукції; розширення земельного банку; інноваційний розвиток та інші види. Застосування стратегічних альтернатив для розвитку аграрного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні, дозволить підприємству адаптуватися до сучасних умов ринку, підвищити ефективність виробництва, забезпечити стабільність та розвиток сільськогосподарської діяльності. Вибір конкретної стратегії залежить від ресурсних можливостей, специфіки регіон та довгострокових цілей підприємства.

Післявоєнний період для аграрного сектору – це виклик і водночас можливість для трансформації та зростання. Інтеграція інновацій, співпраця з громадянами, екологізація та вихід на міжнародні ринки забезпечать довготривалт розвиток і конкурентоспроможність аграрних підприємств у нових економічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова К. Удосконалення бізнес-процесів для підвищення якості та безпеки продукції підприємства. *Бізнес інформ*. 2018. № 6. С. 261–268.
2. Алескерова Ю.В., Радченко О.Д., Тодосійчук В.Л. Кредитні аспекти державної підтримки розвитку аграрного сектору України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. №11(39). С. 119–132.
3. Бабина О.М. Інноваційно-інвестиційна діяльність як фактор розвитку ресурсозберігаючих технологій. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. №1.С.186–198.
4. Босак А. О. Мустафаєва Л. А. Поточний стан та перспективи розвитку АПК України: пошук нових ринків збуту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24.Ч 1 . С.48–54.
5. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи міжнародна. Колективна монографія. К. 2023. – 571 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-develop...>
6. Врожай онлайн 2024. *Головний сайт про агробізнес*. URL: <https://latifundist.com/urozhaj-online-2024>
7. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій. *Економіка АПК*. 2020. № 11. С. 6–18
8. Германюк Н.В. Сучасний стан розвитку вітчизняного агросектору. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. Вип. 22. С. 160–164
9. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2020. № 10 (151). С. 78–82.
10. Гончарук І.В., Старосуд В.І., Мулик Т.О. Фінансові результати сільськогосподарських підприємств : механізм формування та аналітична оцінка (на прикладі Ялтушківської дослідно-селекційної станції ІБК І ЦБ НААН України).

Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики. 2019. № 3. С. 18–34.

11. Гончарук І.В., Томашук І.В. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики.* 2019. № 4. С. 19–30.

12. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436- IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

13. Гетьман Т. М. Управління витратами на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 160 с.

14. Гура І. О. Методика оцінки ризиків підприємства з використанням дискретної мультикритеріальної моделі. *Економіка: реалії часу.* 2018. № 3 (33). С. 56–64.

15. Гура І. О., Качмар Н. В. Оцінка ризиків в управлінні проектами на основі аналізу мультикритеріальних моделей. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Технології та дизайн.* 2017. Вип. 6 (96). С. 37–43.

16. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* Київ, 2018. № 1. С. 33–39.

17. Данілов О. Методологічні основи управління фінансово-економічною безпекою підприємств. *Економічні аналіз-XXI.* 2019. Випуск 174 (3-4). С. 18–22.

18. Данілов О. Д. Роль системного підходу в управлінні фінансовоекономічною безпекою підприємств. *Бізнес Інформ.* 2018. Випуск 10. С. 44– 50.

19. Дем'яненко С. І., Кудлай В. Г. Менеджмент агропромислових формувань.: навч. посібник (практикум). Київ : КНЕУ, 2014. 262с.

20. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 347 с. 43.

21. До ТОП-3 областей, де найбільше зібрали соняшнику у 2023 році. *Головний сайт для агрономів.* URL: <https://superagronom.com/news/18080-do-top-3-oblasti-de-naybilshe>

22. Добрунік Т., Кузнецова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42
23. Жеребченко Н. В. Системи управління витратами на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 6. С. 100–104.
24. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. KSE. Липень 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf
25. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 171–177
26. Жук В. М. Обіг земель сільськогосподарського призначення в селозберігаючій моделі аграрного устрою України: наукова доповідь. Київ : Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2017. 128 с.
27. Загроза продовольчій безпеці світу. Міністерство закордонних справ України. 2023. 23 листоп. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu>
28. Захарчук О.В., Мазур К.В. Проблеми комерціалізації на ринку насіння в Україні. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С.135–145.
29. Калетнік Г.М., Гончарук І.В., Ємчик Т.В., Лутковська С.М. Аграрна політика та земельні відносини: підручник. Вінн. нац. аграр. ун-т. Вінниця: ВНАУ, 2020. 307 с.
30. Калетнік, Г. М., Дармограй О. В. Розвиток ринку сільськогосподарської продукції та формування продовольчої безпеки: монографія. Вінниця : ВНАУ. 2016. 267 с.
31. Киш Л.М. Особливості менеджменту фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання в межах функціонального та антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 5 (33). С.75–87
32. Колесников С. О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(56). 2019. URL: [http://www.evdjournal.org/download/2019/2\(56\)/21-Kolesnikov.pdf](http://www.evdjournal.org/download/2019/2(56)/21-Kolesnikov.pdf)

33. Кузнецов А. І. Методика проведення обстеження бізнес-процесів підприємства. Портал іTeam Технології корпоративного управління. URL: http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469 (дата звернення 12.11.2024).
34. Лезіна А. В., Борей А. А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства. Збірник тез доповідей: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ, 2020. С. 95-96.
35. Лепейко Т.І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. No 1. С. 143–150.
36. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.
37. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53
38. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна . Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2024. 17 січ. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.htm
39. Сабій І. М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 82–90
40. Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65
41. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 82(3). С. 190–200
42. Рекомендації Комітетських слухань на тему: «Забезпечення функціонування АПК у 2023 році та особливості проведення весняно-польових робіт в умовах воєнного стану». Комітет Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. 2023. 10 квіт. URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/74841.html>

43. Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України. Mind. 2022. 05 серп. URL: <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-z...>
44. Тенденція скорочення поголів'я ВРХ в грудні 2023 року продовжилась. АВМ. 2024. 15 січ. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/tendencia-skorocenna-pogoliva-vrh-v-grudni-2>
45. Шепиленко В. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2022. № 1(91). С. 39-46.
46. Шматковська, Т., Дзямулич, М., Стащук, О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>.
47. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. FAO. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>

ДОДАТКИ

ЗАРЕЄСТРОВАНО
Реєстраційною Палатою
виконавчого комітету
Кіровоградської міської Ради
Реєстраційний №
ідентифік й код _
від " " 2

ЗАТВЕРДЖЕНО
РІШЕННЯМ ЗБОРІВ
ЗАСНОВНИКІВ
протокол №1 від 25 травня 2000р.

Керуючий Білоусова Т.

Державну реєстрацію змін до установчих
документів ПРОВЕДЕНО

Державний реєстратор

011

СТАТУТ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

" СЛАВІЯ-АГРО "

ка облік
в ДІУ у м. Кіровоград -
5334 від 07.06.2000р.



испект
08.06.

м.Кіровоград
00р.

ко від

18.

1.ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1.** Сторони, що надалі іменуються "Засновники", "Учасники", у відповідності з діючим законодавством України, дійшли до згоди укласти цей Договір про заснування Товариства з обмеженою відповідальністю "СЛАВІЯ-АГРО", надалі "Товариство".
- 1.2.** Товариство керується в своїй діяльності законами України: "Про підприємства в Україні", "Про господарські товариства", "Про зовнішньоекономічну діяльність", цим Статутом та іншими нормативними актами.
- 1.3.** Товариство є юридичною особою та діє згідно законодавства України, має самостійний баланс, розрахункові та валютні рахунки в установах банків, круглу печатку, штампи та фірмовий знак.
- 1.4.** Товариство вважається створеним і набуває права юридичної особи з моменту його реєстрації.
- 1.5.** Товариство розташоване за адресою: м.Кіровоград вул.Шевченко,38 к.5
- 1.6.** Засновниками Товариства являються:
Нестеренко Юрій Віталійович, Сасін Юрій Фомич та Меліков Фахраддін Саппар-огли.

2.ОСНОВНІ ЗАДАЧІ ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

- 2.1.** Товариство створене в цілях здійснення виробничо-господарської діяльності, спрямованої на одержання прибутку для задоволення соціально-економічних потреб Засновників та членів трудового колективу Товариства.
- 2.2.** Для досягнення цих цілей Товариство самостійно планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку та здійснює такі види діяльності:
- вирощування, виробництво, переробка, закупівля та реалізація всіх видів сільськогосподарської продукції за готівковий та безготівковий рахунок
 - впроваджує у виробництво /на основі договорів/ передові технології вирощування сільськогосподарських культур та виробництва тваринницької продукції з забезпеченням господарства засобами захисту рослин і тварин
 - оптова та роздрібна торгівля продовольчими та промисловими товарами
 - виготовлення спирту, пива і вина
 - виготовлення горілочаних, лікерних та коньячних виробів
 - виготовлення тютюнових виробів
 - торгівля алкогольними напоями
 - внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів повітряним, річковим, морським, залізничним та автомобільним транспортом
 - посередницька діяльність з приватизаційними паперами
 - надання послуг пов'язаних з охороною приватної та колективної власності, а також охороною громадян
 - монтаж, ремонт і профілактичне обслуговування засобів охоронної сигналізації
 - будівництво та тех.обслуговування передавальних станцій супутникового зв'язку
 - міжнародні та міжміські поштові перевезення
 - використання радіочастот
 - діяльність, пов'язана з наданням послуг для одержання загальної, середньої та професійної освіти, підготовкою спеціалістів різних рівнів кваліфікації
 - оренда та придбання землі, її використання

- створює власну наукову та виробничу інфраструктуру, включаючи лабораторії, виробничі і переробні потужності, складські приміщення та інші допоміжні об'єкти, транспорт, збутову мережу для виробництва, переробки та реалізації товарів та послуг
- здійснює будь-які види торгово-закупівельних, торгово-посередницьких, експортно-імпортних і товарообмінних операцій необмеженої номенклатури товарів і послуг
- впроваджує у виробництво /на основі договорів/ передові технології по виробництву товарів і послуг
- виконує проектно-дослідницькі, проектно-конструкторські, пусконаладочні, ремонтні, будівельні, та інші роботи
- виробляє будівельні матеріали
- виробництво нових видів різноманітної продукції
- виробництво та переробка паливно-мастильних матеріалів, масла, бензину на замовлення організацій, підприємств різних форм власності та приватних осіб
- проектування та будівництво промислових будівель, інженерних об'єктів мереж доріг, приватних споруд
- організація пунктів громадського харчування, виготовлення кондитерських, макаронних, хлібо-булочних виробів
- заготівля, переробка і реалізація вторинної сировини
- організація туристичних подорожей, створення готелів, мотелів, кемпінгів, будинків відпочинку, санаторіїв, курортних та готельних комплексів та їх сервісу
- оптова та роздрібна торгівля зерном та кормами
- поліграфічна, видавнича та рекламна діяльність
- виготовлення та реалізація засобів навчання, оргтехніки, зовнішньої реклами, програмного забезпечення, програмних продуктів та їх розповсюдження
- проведення маркетингових, інформаційних та консультативних послуг по питанням передових технологій, обчислювальної техніки, засобів зв'язку, програмного забезпечення, інвестування і ринкової кон'юнктури, праву
- добір та надання інформаційних послуг по зовнішнім та внутрішнім ринкам України (фінансовим, продовольчим, промисловим), а також дальнього та ближнього зарубіжжя надання посередницьких послуг по постачанню, збуту, обміну та іншим операціям, передбачених чинним законодавством на комерційній основі
- виробництво, ремонт та сервісне обслуговування електропобутових машин
- надання послуг по ремонту та сервісному обслуговуванню автотранспорту
- організація та експлуатація автозаправних станцій, автостоянок
- оптова та роздрібна торгівля паливно-мастильними матеріалами, маслами, бензином
- комісійну, торгівельно-закупівельну та торгівельно-посередницьку діяльність
- організація на комерційній основі кафе, барів, ресторанів та інших пунктів громадського харчування
- заготівля, закупівля, переробка, продаж брухту та відходів кольорових, чорних металів
- надання послуг у сфері побуту
- сервісне обслуговування телерадіоапаратури
- надання різноманітних послуг у сфері агропромислового комплексу
- виготовлення та ремонт взуття, верхнього одягу, легкого плаття, виробів з хутра, шкіри та рикотажу
- надання всіх видів послуг фермерським господарствам та сільгоспартілям
- закупівля с/х продукції та тваринництва у населення за готівковий та безготівковий рахунок
- вирощування та розведення птиці, великої рогатої худоби, риби та ішного

- виробництво та ремонт меблів
- виконання робіт по оформленню магазинів, барів, ресторанів, офісів
- спонсорська та благодійна діяльність
- зовнішньоекономічна діяльність, експорт-імпорт товарів та послуг
- здійснення інших видів діяльності не заборонених законодавством

2.4. Види діяльності які підлягають ліцензуванню, здійснюється після одержування спеціального дозвілу.

3.ЮРИДЧНИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА

3.1. Товариство має право: укладати прямі і багатосторонні договори з державними підприємствами і організаціями, кооперативами, а також з юридичними та фізичними особами інших країн, виступати між ними посередником.

3.2. Будувати, прибудовувати, брати, здавати в оренду, надавати займи і передавати безкоштовно в тимчасове чи постійне користування організаціям, підприємствам, а також приватним особам споруди, обладнання, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності. Здійснювати будь-які операції та інші юридичні дії, передбачені цивільним законодавством України.

3.3. Користуватися кредитами відповідних банків та третіх осіб згідно встановленому порядку, здійснювати за рахунок своїх чи позичених засобів фінансування проектів грошовими авансами. Здійснювати бартерні операції як з внутрішніми, так і зарубіжними партнерами.

3.4. Встановлювати договірні ціни на виконані роботи, надані послуги, виготовлену продукцію у відповідності до діючого законодавства.

3.5. Самостійно списувати з балансу морально застаріле обладнання, транспортні засоби, інвентар, інструмент незалежно від їх остаточної вартості.

3.6. Самостійно витрачати свої грошові засоби, зараховані на його розрахунковий рахунок.

3.7. Самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність згідно з законодавством України.

3.8. Створювати на території України та за її межами філії, представництва, спільні підприємства, а також дочірні підприємства відповідно до діючого законодавства України та держав за місцем реєстрації.

4.МАЙНО, ФОНДИ, ПРИБУТОК ТОВАРИСТВА

4.1. Майно Товариства складається з статутного та інших фондів, що створюються за рішенням Зборів Засновників.

4.2. Джерелом формування майна є:

- продукція виготовлена Товариством в результаті господарської діяльності
- прибуток отриманий від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності
- прибуток від цінних паперів
- кредити банків та інших кредиторів
- централізовані капітальні внесення
- спонсорські та благодійні внески підприємств та приватних осіб
- інші джерела, які не заборонені діючим законодавством

4.3. Порядок утворення і витрачення амортизаційного та інших фондів визначається Зборами. Вся сума амортизаційних відрахувань, що залишається згідно чинним законодавством у розпорядженні Товариства, направляються до фонду розвитку.

4.4. Товариство створює резервний фонд шляхом щорічних відрахувань, за рішенням Зборів, не менше п'яти відсотків чистого прибутку до досягнення 25 відсотків статутного фонду і використовує його для відшкодування збитків

4.5. Товариство може поєднувати частину свого майна і коштів з майном і коштами державних, кооперативних, громадських та інших організацій з метою входження до асоціацій, корпорацій та інших товариств по організації спільного виробництва товарів, виконання робіт, послуг

4.6. Частина майна Товариства може бути передана дочірнім підприємствам, філіям та представництвам за рішенням і на умовах, що визначаються Зборами

4.7. Розподіл прибутків після розрахунків з держбюджетом і утворенням фондів Товариства здійснюється згідно підсумків роботи за рік пропорційно розмірам часток у фонді

4.8. Товариство може створювати резервний фонд шляхом щорічних відрахувань, за рішенням Зборів, не менше п'яти відсотків чистого прибутку до досягнення 25 відсотків статутного фонду і використовує його для відшкодування збитків

4.9. Товариство може поєднувати частину свого майна і коштів з майном і коштами державних, кооперативних, громадських та інших організацій з метою входження до асоціацій, корпорацій та інших товариств по організації спільного виробництва товарів, виконання робіт, послуг

4.10. Частина майна Товариства може бути передана дочірнім підприємствам, філіям та представництвам за рішенням і на умовах, що визначаються Зборами

4.11. Розподіл прибутків після розрахунків з держбюджетом і утворенням фондів Товариства здійснюється згідно підсумків роботи за рік пропорційно розмірам часток у фонді

5. СТАТУТНИЙ ФОНД ТОВАРИСТВА

5.1. Для фінансування діяльності Товариства Учасники домовляються про створення статутного фонду, розмір якого становить 7 400 /сім тисяч чотириста/ гривень і поділений на 100 /сто/ часток по 74 /сімдесят чотири/ гривні кожна. Статутний фонд складається з грошових внесків.

5.2. Кожний з учасників має таку кількість часток:

Нестеренко Юрій Віталійович - має 50 часток, що дорівнює 3700 /три тисячі сімсот/ гривень.

Сасін Юрій Фомич - має 20 часток, що дорівнює 1480 /одна тисяча чотириста вісімдесят/ гривень.

Меліков Фахраддін Саппар-огли - має 30 часток, що дорівнює 2220 /дві тисячі двісті двадцять/ гривень.

5.3. Додаткові внески Засновників можуть бути здійснені в грошовому або майновому вигляді. Оцінка внесків у вигляді майна проводиться на Зборах. Вартість внесків у вигляді майна відображається в самостійному балансі Товариства.

5.4. Товариство може збільшувати або зменшувати розмір статутного фонду. Рішення Товариства набирає чинності з моменту внесення відповідних змін в реєстр державної реєстрації.

6. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА

6.1. В процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності Товариство користується в повному обсязі правами юридичної особи згідно з чиним законодавством України.

6.2. Зовнішньоекономічна діяльність Товариства здійснюється на основі валютної самоокупності і самофінансування.

6.3. Товариство експортує продукцію та послуги власного виробництва своїх дочірніх підприємств та інших відокремлених підрозділів, а також продукцію та послуги, що вироблені іншими підприємствами

6.4. Товариство здійснює зовнішньоекономічну діяльність таких видів:

- експорт та імпорт товарів, робітничої сили

- надання послуг іноземним суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, консультаційних

- проведення кредитних і розрахункових операцій з іноземними суб'єктами господарської діяльності

- суспільно-підприємницька діяльність з іноземними суб'єктами господарської діяльності, враховуючи створення спільних підприємств різних видів та форм, проведення спільних господарських операцій і спільне володіння майном, як на території України, так і за її межами

- товарообмінні /бартерні/ операції, інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі з іноземними суб'єктами господарської діяльності
 - операції по купівлі, продажу і обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та міжбанківському валютному ринку
 - роботи на контрактній основі з іноземними фізичними особами як на території України, так і за її межами
 - інші види зовнішньоекономічної діяльності не заборонені прямо і в винятковій формі законами України
- 6.5.** Товариство самостійно розпоряджається одержаними від зовнішньоекономічної діяльності коштами, майном, немайновими правами та іншими результатами
- 6.6.** Товариство має право відкривати свої представництва на території інших країн відповідно з законодавством цих країн
- 6.7.** Товариство самостійно визначає форму розрахунків по зовнішньоекономічним операціям, виходячи з тих, які не суперечать законам України і відповідають міжнародним правилам, вільно вибирає банківсько-кредитні установи, в яких розміщує свої валютні рахунки і веде розрахунки з іноземними суб'єктами господарської діяльності

7.ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ ТОВАРИСТВА

- 7.1.** Вищим органом Товариства є збори. Збори правомочні приймати рішення з будь-яких питань діяльності Товариства. Учасники мають кількість голосів рівні кількості їх часток у фонді.
- 7.2.** До виключної компетенції Зборів належить:
- визначення основних напрямків діяльності Товариства, затвердження планів та звітів про їх виконання
 - обрання та відкликання членів виконавчого органу та ревізійної комісії
 - затвердження річних результатів діяльності Товариства, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, визначення порядків покриття збитків
 - створення та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів, положень
 - внесення змін та доповнень до установчих документів Товариства
 - внесення рішень про притягнення до матеріальної відповідальності посадових осіб Товариства
 - затвердження процедурних правил та інших внутрішніх документів Товариства, визначення організаційної структури Товариства
 - визначення умов оплати службових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв
 - встановлення розміру, форм і порядку внесення Учасниками додаткових внесків
 - вирішення питань про придбання Товариством частки Учасника
 - виключення Учасника з Товариства
 - прийняття рішень про притягнення довгострокових кредитів
 - створення органів, що необхідні для виконання цілей і завдань Товариства
 - розпорядження всім майном Товариства, включаючи кошти
 - прийняття рішень про страхування ризиків Товариства
 - прийняття рішень про ліквідацію Товариства, призначення ліквідаційної комісії і затвердження ліквідаційного балансу
- 7.3.** По принциповим питанням діяльності Товариства, що вирішуються на Зборах,

необхідна одностайність

7.4. Одностайність необхідна з таких питань:

- визначення основних напрямків розвитку Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання
- внесення змін і доповнень до Статуту
- зміна розмірів фонду
- виключення Учасників з Товариства
- по решті питань приймається простою більшістю голосів

7.5. Збори Учасників обирають Голову. Голова зборів організовує ведення протоколу. Книга протоколів повина бути представлена Учасникам в будь-який час.

7.6. Збори Учасників Товариства проводяться не менше одного разу на рік, а також при необхідності прийняття рішення про припинення діяльності товариства.

7.7. Оперативне управління діяльністю Товариства здійснює Директор

7.8. Директор Товариства є виконавчим органом, що призначається Зборами

7.9. Директор підзвітний Зборам Учасників, організовує виконання його рішень і не має права приймати рішення, обов'язкові для Учасників Товариства

7.10. Директор може бути обраний Засновниками з їх числа

7.11. При наймі Директора Товариства з ним заключається контракт /договір, угода/ в якому визначаються його права, обов'язки та відповідальність:

Директор Товариства:

- затверджує поточні плани діяльності Товариства і заходів, що є необхідними для вирішення його завдань
- затверджує щорічний кошторис, штатний розклад і посадові оклади співробітників апарату, встановлює показники, розмір та строки їх преміювань
- встановлює ціни на продукти і тарифи на послуги
- затверджує нормативні акти, визначає відносини між підрозділами і філіями Товариства
- приймає на роботу і звільняє з роботи працівників, застосовує до них заходи заохочення і накладає стягнення
- подає на затвердження зборів річний звіт та баланс Товариства
- забезпечує виконання рішень зборів
- приймає рішення щодо інших питань поточної діяльності Товариства

Директор має право:

- розпоряджатись майном Товариства в межах, що визначені зборами
- без доручення діяти від імені Товариства, репрезувати його у всіх установах, підприємствах і організаціях
- укладати будь-які угоди та інші юридичні акти видавати доручення, відкривати в банках розрахунковий та інші рахунки

7.12. Директор Товариства може бути звільненим з посади на підставах передбачених контрактом або діючим законодавством.

7.13. Директор Товариства не має права одночасно обіймати посаду Голови Товариства.

7.14. Контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства здійснює Ревізійна комісія, термін дії і склад якої визначається зборами із осіб, що не посідають керівних посад в Товаристві

7.15. Ревізійна комісія :

- здійснює контроль за фінансовою і господарською діяльністю Товариства
- перевіряє правильність та ведення обліку та звітності

- вимагає від посадових осіб Товариства подання усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських та інших документів, особистих пояснень, необхідних для проведення ревізії
 - має право брати участь в проведенні зборів з правом дорадчого голосу
 - направляє результати перевірок Зборам
 - складає висновок щодо річних звітів і балансів, без якого Збори не мають права затверджувати звіт та баланс
 - зобов'язана вимагати позачергового скликання зборів, якщо виникне загроза істотним інтересам Товариства або виявлені зловживання посадових осіб Товариства
- 7.16.** Ревізійна комісія за дозволом Зборів має право залучати до своєї роботи незалежних експертів
- 7.17.** Річний звіт та баланс подається Зборам тільки з висновком Ревізійної комісії не пізніше 1 лютого року, наступного за звітним

8.ОПЛАТА ПРАЦІ

- 8.1.** Товариство самостійно розробляє та затверджує штатний розклад, визначає оклади, форми і системи оплати праці співробітників та робітників, що залучаються, які стимулюють підвищення його продуктивності, якість та культуру обслуговування
- 8.2.** Загальний розмір виплати за результатами праці окремих працівників не обмежується
- 8.3.** В разі необхідності для виконання конкретних і надання послуг Товариство має право залучати громадян, виробничі, творчі та інші колективи, спеціалістів науково-дослідних закладів, вищих навчальних закладів /поза робочим часом за основним місцем роботи/ на підставі індивідуальних договорів, зокрема:
- договорів підряду, доручення, трудових угод, контрактів, інших форм угод, що передбачені цивільним законодавством України з оплатою праці на договірних засадах

9.КОМПЕТЕНЦІЯ ТА ПОВНОВАЖЕННЯ ОРГАНІВ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

- 9.1.** Органом самоврядування трудового колективу Товариства є Збори трудового колективу
- 9.2.** Трудовий колектив на Зборах:
- розглядає і затверджує проект колективної угоди і договору
 - розглядає і вирішує питання самоврядування трудового колективу
 - визначає і затверджує перелік і порядок надання працівникам Товариства соціальних пільг
- 9.3.** Кожен член трудового колективу має у Зборах один голос
- 9.4.** Збори є правомочними, якщо на них присутні не менше, ніж 3/4 трудового колективу
- 9.5.** Якщо профспілка не утворена, колективний договір підписують від імені трудового колективу вибрані ним представники.

10.ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ

- 10.1.** Товариство веде облік результатів діяльності, веде оперативний бухгалтерський та статистичний облік
- 10.2.** Відповідальність за стан обліку, своєчасне надання бухгалтерської та іншої

звітності покладена на головного бухгалтера Товариства, компетенція якого визначена чинним законодавством

11. РЕОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЛІКВІДАЦІЯ ТОВАРИСТВА

- 11.1.** Реорганізація Товариства /злиття, приєднання, поділ, відділення, перетворення/ проводиться за рішенням Засновників
- 11.2.** В разі реорганізації Товариства вносяться відповідні зміни у Статут
- 11.3.** Ліквідація Товариства проводиться за рішенням Засновників, суду, чи арбітражного суду
- 11.4.** Ліквідація Товариства проводиться ліквідаційною комісією, що призначається Засновниками, або призначеною судом чи арбітражем
- 11.5.** З моменту призначення ліквідаційної комісії до неї переходять всі повноваження по управлінню справами Товариства
- 11.6.** Ліквідаційна комісія до закінчення терміну ліквідації Товариства підлягає контролю ревізійної комісії Товариства
- 11.7.** Ліквідаційна комісія:
- оцінює наявне майно
 - виявляє дебіторів та кредиторів і провадить розрахунки з ними
 - вживає заходів щодо сплати боргів Товариства другим особам
 - складає ліквідаційний баланс і подає його Засновникам
- 11.8.** Решта майна Товариства, що залишилась після розрахунків з кредитором, передається Засновникам. Майно, що передане Товариству в користування, повертається у натуральній формі без винагороди
- 11.9.** Товариство визначається реорганізованим чи ліквідованим з моменту виключення його з реєстру державної реєстрації

Нестеренко

12. ПІДПИСИ ЗАСНОВНИКІВ

Сасін

Нестеренко Юрій Віталійович

Сасін

Сасін Юрій Фомич

Меліков Фахрaddin Саппар-огли

Час

"26" травня 2000 року я, ПИСЬМЕННА ЛЮДМИЛА ІВАНІВНА, приватний нотаріус
Кіровоградського міського нотаріального округу, свідчу власноручний підпис громадянина
**НЕСТЕРЕНКА ЮРІЯ ВІТАЛІЙОВИЧА, САСІНА ЮРІЯ ФОМІЧА, МЕЛКОВА
ФАХРАДІНА САППАР-огли**, який зробив
Особу громадян, підписавших документ

Зареєстровано в реєстрі
Стягнуто за оформлення - договірна ціна



[Handwritten signature]

...ено в моїй присутності.
...встановлено.

за № 1454

АРИУС

Л.І. ПИСЬМЕННА
вул. Дзержинського 72, т.22

