

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«___» _____ грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№___ від «___» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
**«Напрями підвищення стійкості господарської діяльності
аграрного підприємства в умовах нестабільності ринку»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
група МЕ-24М

_____ Юр'єв Олександр Павлович

«___» _____ грудня _____ 2025 р.

Керівник канд. екон. наук., доцент

_____ Ілона Олександрівна Андрощук

«___» _____ грудня _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Економічна природа та класифікація підприємств аграрної сфери	9
1.2. Теоретичні підходи до забезпечення адаптації аграрних підприємств за умов ринкових ризиків	22
1.3. Підходи та моделі стратегічного управління адаптивністю в агропромисловій галузі	35
Розділ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «ГАЛИНА» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ	44
2.1. Аналіз організаційної структури СФГ «Галина»	44
2.2. Аналіз господарської діяльності СФГ «Галина»	54
2.3. Особливості адаптації СФГ «Галина» до змін зовнішнього середовища	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	80
3.1. Організаційно-економічні заходи підвищення стійкості господарської діяльності СФГ «Галина»	80
3.2. Формування та обґрунтування стратегії розвитку СФГ «Галина»	88
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

У сучасних умовах повномасштабної збройної агресії проти України сільськогосподарські підприємства змушені здійснювати господарську діяльність у середовищі підвищеної економічної, інституційної та безпекової турбулентності. Для такого середовища характерними є різкі та часто непередбачувані коливання цін на сільськогосподарську продукцію, матеріально-технічні ресурси, логістичні та транспортні послуги, фінансові інструменти. Військові дії призводять до дестабілізації внутрішнього ринку, порушення традиційних логістичних маршрутів, виникнення дефіциту окремих видів виробничих ресурсів, часткової або повної втрати виробничих потужностей, а також суттєвих обмежень щодо доступу до зовнішніх ринків збуту. Сукупність цих чинників формує критичні загрози для фінансової стійкості аграрних підприємств, посилює їх залежність від зовнішніх шоків та зумовлює необхідність безперервного перегляду стратегічних та тактичних підходів до адаптації.

За інформацією «Центру дослідження продовольства та землекористування KSE» сукупні збитки та втрати аграрного сектору України оцінюються на рівні близько 80 млрд дол. США. Із цієї суми значну частку становлять саме втрати, пов'язані з недоотриманням доходів виробників сільськогосподарської продукції та істотним зростанням собівартості виробництва, які, за оцінками, досягли 69,8 млрд дол. США. Мають місце скорочення виробництва у сегменті рослинництва внаслідок окупації та мінування земель, часткового або повного знищення посівів, порушення технологічних строків проведення агротехнічних операцій. Крім того, тягарем для аграріїв стають витрати на рекультивацію пошкоджених або забруднених вибухонебезпечними предметами земель, відновлення інфраструктурних об'єктів, зруйнованих або пошкоджених унаслідок бойових дій.

Суттєвим обмежувальним чинником розвитку аграрного сектору в умовах війни виступає також дефіцит трудових ресурсів. Мобілізація значної частини працездатного населення, вимушене внутрішнє переміщення осіб, еміграція кваліфікованих кадрів за кордон, зростання демографічних втрат призводять до помітного скорочення пропозиції робочої сили у сільській місцевості, що не лише ускладнює своєчасне проведення комплексу польових робіт, а й знижує загальну продуктивність виробництва, обмежує можливості впровадження трудомістких технологій, посилює конкуренцію між підприємствами за кваліфіковані кадри. Як результат, аграрні підприємства опиняються у ситуації, коли необхідно одночасно компенсувати брак робочої сили за рахунок автоматизації й цифровізації процесів, оптимізувати виробничі програми та підтримувати мінімально допустимий рівень завантаженості потужностей. Проблематика адаптації підприємств аграрного сектору до змін у ринковому та інституційному середовищі вже тривалий час є у центрі уваги наукової спільноти.

У вітчизняних дослідженнях значний внесок у розробку теоретико-методичних засад адаптації агропідприємств зробили Д. Стельмах, О. Коваленко, В. Месель-Веселяк, які аналізують економічні механізми стабілізації аграрного виробництва, інструменти підтримки фінансової стійкості, особливості функціонування аграрного ринку в умовах ризикового середовища, які акцентують увагу на необхідності поєднання внутрішніх резервів підприємств (оптимізація витрат, диверсифікація виробництва, підвищення ефективності управління) із зовнішніми формами підтримки зі сторони держави, фінансових інституцій, міжнародних організацій. Не менш вагомим є вклад зарубіжних дослідників, які заклали методологічні засади сучасних підходів до стратегічного управління та адаптації бізнесу. Зокрема, М. Портер розробив концепцію конкурентних переваг та конкурентних стратегій, що дозволяє аналізувати позиції агропідприємств у галузевому середовищі та обґрунтовувати заходи щодо зміцнення їх конкурентоспроможності в умовах ринкової нестабільності. Дж. Котлер, у

свою чергу, зосереджує увагу на маркетингових аспектах стратегічної адаптації, розглядаючи механізми гнучкого реагування підприємств на зміну потреб споживачів, структури попиту, каналів збуту та комунікаційних стратегій. Узагальнення та адаптація підходів зазначених авторів до специфіки аграрного сектору України створюють теоретичну базу для побудови моделей адаптивної поведінки агропідприємств у постійно турбулентному середовищі. Водночас, попри наявність значного обсягу наукових напрацювань, низка важливих аспектів проблеми адаптації агропідприємств до умов воєнної та економічної нестабільності залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, подальшого дослідження потребують практичні механізми імплементації адаптивних стратегій в умовах тривалої війни, високої невизначеності та обмеженості ресурсів; методичні підходи до врахування регіональних та галузевих особливостей; моделі оцінювання ефективності стратегічних сценаріїв розвитку агропідприємств залежно від рівня прийнятного ризику. Отже, сукупність зазначених факторів об'єктивно обґрунтовує актуальність подальших наукових досліджень у сфері стратегічної адаптації аграрного сектору до нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в умовах триваючої війни.

Мета написання кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному визначенні напрямів підвищення стійкості господарської діяльності аграрного підприємства в умовах ринкової нестабільності на прикладі СФГ «Галина» Кіровоградської області, а також у розробці організаційно-економічних заходів, спрямованих на зміцнення його фінансово-економічних позицій та адаптаційного потенціалу. У межах досягнення поставленої мети було визначено за необхідне з'ясувати такі аспекти:

- розкрити економічну сутність, зміст та класифікаційні ознаки аграрних підприємств як суб'єктів господарювання в умовах ринкової нестабільності;

- узагальнити теоретичні підходи до розуміння категорій «стійкість господарської діяльності» та «адаптація аграрного підприємства» й уточнити їх у контексті сучасних викликів воєнного та поствоєнного періодів;
- охарактеризувати організаційно-економічні особливості функціонування СФГ «Галина» та проаналізувати його ресурсний, виробничий і кадровий потенціал;
- дослідити динаміку фінансових результатів, структуру активів і пасивів, а також ключові показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності СФГ «Галина» у 2020-2024 роках;
- виявити основні внутрішні та зовнішні фактори, що зумовлюють рівень стійкості господарської діяльності СФГ «Галина» в умовах нестабільного ринкового середовища;
- обґрунтувати напрями посилення стійкості господарської діяльності досліджуваного підприємства, включаючи організаційно-економічні заходи, інструменти ризик-менеджменту та елементи адаптивної стратегії розвитку.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність аграрних підприємств в умовах нестабільного й ризиконасиченого ринкового середовища, що сформувалося внаслідок поєднання воєнних, макроекономічних, інституційних та логістичних чинників. Предметом дослідження є механізми, інструменти та організаційно-економічні умови адаптації агропідприємств до змін ринкової кон'юнктури, включаючи форми стратегічного й оперативного реагування, моделі управління ризиками, підходи до диверсифікації діяльності, залучення ресурсів та використання державної підтримки.

У кваліфікаційній роботі застосовувалися такі методи дослідження, як: діалектичний метод пізнання економічних явищ для розкриття сутності та взаємозв'язків процесів функціонування аграрних підприємств; методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції для систематизації теоретичних підходів та формування узагальнених висновків; економіко-статистичні

методи (порівняльний, індексний, структурно-динамічний аналіз) для оцінки динаміки фінансово-економічних показників СФГ «Галина»; методи коефіцієнтного аналізу для розрахунку показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності; графічний метод для візуалізації тенденцій розвитку підприємства; елементи ситуаційного, системного та процесного підходів для комплексної оцінки стійкості господарської діяльності та формування рекомендацій щодо її підвищення.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад забезпечення стійкості господарської діяльності аграрних підприємств в умовах ринкової нестабільності на засадах адаптивного управління. Зокрема: уточнено зміст категорії «стійкість господарської діяльності аграрного підприємства» як інтегральної характеристики здатності підприємства підтримувати прийнятний рівень результативності та фінансової стабільності за умов дії сукупності військових, ринкових та інституційних ризиків; удосконалено підхід до оцінювання стійкості господарської діяльності аграрного підприємства, що ґрунтується на комплексному аналізі показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності з урахуванням динаміки їх зміни у середньостроковому періоді.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у роботі підходи, аналітичні висновки та запропоновані організаційно-економічні заходи можуть бути використані керівництвом СФГ «Галина» для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності використання наявних ресурсів і зниження чутливості до ринкових та інституційних шоків. Запропоновані рекомендації є універсальними за своїм змістом і можуть бути адаптовані іншими аграрними підприємствами Кіровоградської області та інших регіонів України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна природа та класифікація підприємств аграрної сфери

В умовах сучасної ринкової економіки саме підприємства виступають базовими осередками формування та реалізації економічних відносин, забезпечуючи відтворювальний процес, створення доданої вартості та задоволення суспільних потреб. На мікрорівні відбувається поєднання факторів виробництва, а саме: праці, капіталу, землі, підприємницьких здібностей та інформації, у цілісний процес створення продукції та надання послуг. Саме на підприємствах формуються ключові параметри ефективності економічної системи: продуктивність праці, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та рівень використання ресурсів. Підприємства є тим середовищем, де приймаються управлінські рішення щодо оптимізації витрат, модернізації основних фондів, впровадження новітніх технологій та організаційних моделей, а також формуються передумови довгострокового розвитку.

У сучасній економічній теорії категорія «підприємство» інтерпретується не лише як виробничо-господарська одиниця, а як складна, відкрита соціально-економічна система, що функціонує в умовах багаторівневої взаємодії із зовнішнім середовищем та постійно адаптується до його змін [12]. Така система характеризується наявністю внутрішньої структури, сукупністю взаємопов'язаних підсистем (виробничої, фінансової, інноваційної, маркетингової, управлінської тощо) та безперервним обміном ресурсами, інформацією й знаннями із зовнішніми контрагентами. Відкритість підприємства означає, що його стійкість, результативність і стратегічні перспективи безпосередньо залежать від динаміки ринку, змін

технологічного укладу, регуляторних новацій, екологічних обмежень, соціальних очікувань суспільства та глобальних викликів.

Сучасне розуміння підприємства ґрунтується на багатовимірному баченні його ролі в економіці.

По-перше, підприємство виступає носієм економічної стійкості, формуючи фінансові результати, забезпечуючи прибутковість, платоспроможність та інвестиційну привабливість.

По-друге, виступає соціальним інститутом, що створює робочі місця, формує умови праці, сприяє розвитку людського капіталу та впливає на якість життя населення.

По-третє, підприємство дедалі більше сприймається як суб'єкт екологічної відповідальності, який має мінімізувати негативний вплив на довкілля, дотримуватися принципів раціонального природокористування та впроваджувати «зелені» технології.

Нарешті, технологічна інноваційність підприємства визначає його здатність до впровадження сучасних цифрових рішень, автоматизації, використання штучного інтелекту та інших інструментів Четвертої промислової революції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність у глобальному середовищі. Зазначені підходи знаходять відображення у працях вітчизняних дослідників Г.Назарової [28], Н. Шевчук, К. Заїки, М. Кравченко, В. Стадника [43], О. Продіус, Л. Ковальської та інших, які акцентують увагу на необхідності комплексного розгляду підприємства як динамічної, відкритої системи, здатної до самоорганізації, адаптації та розвитку [15]. В їхніх дослідженнях підкреслюється, що підприємство не можна розглядати лише як сукупність матеріальних ресурсів та формальних організаційних структур. Підприємство виступає складним утворенням, у якому поєднуються економічні інтереси власників, менеджменту, персоналу, споживачів, держави та суспільства в цілому. Саме тому сучасні концепції менеджменту та стратегічного

управління орієнтуються на системний, процесний, ресурсний та стейкхолдерський підходи до аналізу підприємства.

Однією з ключових концепцій сучасного менеджменту виступає уявлення про підприємство як відкриту систему, яка не функціонує ізольовано, а перебуває у постійній взаємодії з широким колом зовнішніх стейкхолдерів: споживачами, постачальниками, фінансовими установами, органами державного регулювання, місцевими громадами, громадськими організаціями та іншими суб'єктами ринкової інфраструктури. Відповідно до цієї концепції, результативність діяльності підприємства визначається не лише внутрішніми управлінськими рішеннями, а й здатністю будувати ефективні комунікаційні зв'язки, підтримувати партнерські відносини, забезпечувати прозорість та відповідальність у взаємодії із зацікавленими сторонами.

У цьому контексті підприємства мають орієнтуватися не лише на досягнення короткострокових фінансових результатів, а й на реалізацію ширших соціальних та екологічних функцій, що узгоджується з глобальною парадигмою сталого розвитку. Має місце впровадження принципів «триєдиного результату», які передбачають одночасний облік економічної, соціальної та екологічної ефективності. Ці ідеї детально розроблені у працях М. Портера, Дж. Елкінгтона, Ф. Котлера та Ф. Чемпі, де підприємство розглядається як важливий елемент соціально відповідального бізнесу, здатний формувати додану вартість не лише для власників, а й для суспільства загалом [3]. Зокрема, наголошується на ролі підприємства у створенні «спільної цінності», коли комерційні цілі інтегруються з вирішенням соціально значущих проблем.

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває концепція підприємства, діяльність якого базується на засадах цифрової трансформації. Цифровізація передбачає широке використання інформаційно-комунікаційних технологій, систем штучного інтелекту, хмарних обчислень, аналітики великих даних (Big Data), технологій Інтернету речей, блокчейн-

рішень для підтримки й оптимізації бізнес-процесів. Завдяки цим інструментам підприємства отримують можливість оперативно обробляти великі обсяги інформації, підвищувати точність прогнозування попиту, оптимізувати логістичні ланцюги, покращувати якість обслуговування клієнтів, зменшувати транзакційні витрати та ризики.

Цифрова трансформація змінює не лише технічну базу виробництва, а й управлінські підходи, організаційну структуру, корпоративну культуру. Використання цифрових платформ, систем ERP, CRM, систем підтримки прийняття рішень, аналітичних панелей управління сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, удосконаленню контролю та моніторингу, переходу до більш гнучких, клієнтоцентричних моделей ведення бізнесу. Це, у свою чергу, вимагає від менеджменту нових компетентностей у сфері цифрових технологій, управління змінами, кібербезпеки, захисту даних та інноваційного розвитку.

Наукові дослідження, присвячені цифровізації підприємств, активно розвиваються як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій традиції. Суттєвий внесок у розроблення теоретико-методичних засад цифрової трансформації операційної діяльності здійснили В. Деріжан, О. Карден, Д. Трантесо, які аналізують застосування цифрових технологій в управлінні виробничими системами, логістикою та ланцюгами поставок.

В українському науковому просторі цю проблематику досліджують Н.Брюховецька, О. Черних, С. Сойма, Т. Білоусько, О. Вдовічена та інші, які наголошують, що підприємство в умовах Четвертої промислової революції повинно базувати свою діяльність на принципах цифровізації, автоматизації виробництва, інтеграції кіберфізичних систем, використанні штучного інтелекту, Інтернету речей та великих даних [1]. Це, на їхню думку, є необхідною умовою зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Паралельно з посиленням цифрових трендів зростає значення концепції корпоративної соціальної відповідальності, яка передбачає добровільне

врахування підприємствами соціальних, етичних та екологічних аспектів у процесі стратегічного та оперативного управління. У межах цієї концепції сучасне підприємство оцінюється не лише за традиційними фінансовими показниками (прибуток, рентабельність, ліквідність тощо), а й за внеском у сталий розвиток територій, підтримку інклюзивної зайнятості, розвиток людського капіталу, участь у соціальних проєктах, екологічну безпеку та прозорість бізнес-практик.

Вагомий внесок у розвиток теорії корпоративної соціальної відповідальності зробили зарубіжні вчені Дж. Елкінгтон, А. Керролл, які обґрунтували концепцію триєдиної результативності та піраміду корпоративної соціальної відповідальності, а також українські дослідники М.Романюк, К. Лящук та інші, які адаптували ці підходи до національного економічного простору [26]. Ними запропоновано моделі, що інтегрують економічну ефективність із соціальними та екологічними пріоритетами, показано можливості формування довгострокової конкурентної переваги на основі відповідальної поведінки бізнесу, довіри стейкхолдерів та репутаційного капіталу.

Ще одним ключовим елементом сучасної концептуалізації підприємства виступає організаційна гнучкість та здатність до інновацій. У науковій літературі все більшого поширення набуває концепція динамічних здібностей, під якими розуміють спроможність підприємства інтегрувати, перебудовувати та реорганізовувати свої внутрішні та зовнішні ресурси, компетентності відповідно до вимог турбулентного середовища. Умови високої ринкової турбулентності, посилення конкуренції, скорочення життєвих циклів продукції та технологій, а також зростання регуляторних та геополітичних ризиків зумовлюють обмеженість традиційних та статичних моделей управління.

Д. Тіс, М. Хелфат та інші дослідники доводять, що динамічні здібності є критичним чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяють швидко

реагувати на зміни, своєчасно оновлювати бізнес-моделі, освоювати нові ринки, запроваджувати інноваційні продукти та послуги.

Українські науковці В. Амоша, Н. Ващенко та інші акцентують увагу на необхідності формування інноваційних стратегій розвитку підприємств на засадах адаптивного управління, гнучкого стратегічного планування, активного використання інструментів стратегічного контролінгу, сценарного аналізу та ризик-менеджменту.

Таким чином, сучасне розуміння підприємства суттєво виходить за межі традиційного уявлення про нього як про суб'єкт, що має виключно забезпечувати генерування прибутку для власників.

Підприємство постає як багатовимірна система взаємопов'язаних функцій і процесів, що охоплюють економічну, соціальну, технологічну, інституційну та екологічну складові, виступаючи одночасно інноваційним, гнучким, соціальновідповідальним і цифровоорієнтованим суб'єктом господарювання, здатним ефективно функціонувати в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та посилення вимог до прозорості й відповідальності бізнесу.

На основі проведеного аналізу наукових підходів до трактування сутності підприємства можна виокремити та систематизувати основні концептуальні інтерпретації цієї категорії: від класичного ресурсного та виробничого підходів до інституційного, стейкхолдерського, цифрового та екологічно орієнтованого. Узагальнення цих підходів представлено в таблиці 1.1, що дає змогу структурувати наукові погляди, виявити їх спільні риси та відмінності, а також окреслити теоретико-методичне підґрунтя для подальшого дослідження підприємства як об'єкта управління розвитком [43].

За системного підходу до аналізу функціонування суб'єктів господарювання підприємство доцільно розглядати як складний організований комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, об'єднаних у єдине ціле та зорієнтованих на досягнення спільної мети. У межах такого підходу підприємство трактується як відкрита система, що

перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, залежить від нього та змушена адаптуватися до змін зовнішніх умов: економічних, інституційних, технологічних, соціальних тощо.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування категорії «підприємство»

Підхід	Опис	Недолік	Автори
Економічний підхід	Підприємство розглядається як основна одиниця економіки, що виробляє товари чи послуги з метою отримання прибутку	Не враховує соціальні аспекти діяльності підприємств та їх вплив на стейкхолдерів.	Самуельсон П., Нордгауз В., Бланкарт Ч.; Варне М.
Соціальний підхід	Підприємство розглядається як соціальний інститут, що впливає на суспільство та залежить від нього	складність вимірювання соціального впливу та взаємодії з економічними факторами.	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. ; Друкер П.
Організаційно - правовий підхід	Підприємство визначається через його організаційно-правову форму, що включає власність, структуру управління та правовий статус.	обмеження в аналізі динамічних та функціональних аспектів діяльності підприємства.	Господарський кодекс України; Бланк І.А., Савицька Г.В.
Інтегрований підхід	Поеднує елементи вищезазначених підходів, розглядаючи підприємство як економічний агент, що діє в правовому полі та має соціальну відповідальність.	не відображає спектр функціонального значення підприємства, мету та вид економічної діяльності.	Кіреєва А.І., Шершньова З.Є., Поручник А.М. ; Дяченко Л.І.

Джерело: складено автором на основі [10;13;15;33;48]

Відкритість системи проявляється в тому, що підприємство отримує із зовнішнього середовища ресурси (фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні), трансформує їх у процесі господарської діяльності та повертає у вигляді продукції, послуг, податкових надходжень, соціальних та екологічних ефектів.

На законодавчому рівні зміст поняття підприємства як учасника господарських відносин розкрито в Господарському кодексі України. У цьому нормативному документі підприємство трактується як відокремлений організаційний осередок господарювання, заснований уповноваженим органом державної влади, органом місцевого самоврядування або іншими

суб'єктами з метою задоволення суспільних та індивідуальних потреб шляхом регулярного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної чи іншої господарської діяльності відповідно до вимог цього Кодексу та чинного законодавства України [13]. Таке нормативне формулювання підкреслює: по-перше, організаційно-правову відокремленість підприємства; по-друге, цілеспрямований характер його діяльності; по-третє, систематичність здійснення господарських операцій; по-четверте, підпорядкованість діяльності вимогам чинного законодавства.

Класифікація підприємств згідно Господарського кодексу України здійснюється за низкою ознак: формою власності, організаційно-правовою формою, розміром, характером діяльності, участю іноземного капіталу тощо. Такий підхід дозволяє враховувати різноманітність господарських одиниць, що функціонують в національній економіці та створює основу для диференціації правового регулювання, податкового навантаження, доступу до фінансових ресурсів і державної підтримки.

Узагальнюючи підходи до розуміння підприємства як суб'єкта господарювання, до його ключових характеристик зазвичай відносять: надання статусу юридичної особи; функціонування як автономного учасника господарських правовідносин; наявність відокремленого майнового комплексу; формування самостійного балансу; відкриття рахунків у банківських установах; використання офіційної печатки із зазначенням повної назви та ідентифікаційного коду; відсутність у його структурі інших юридичних осіб як складових елементів [13]. Сукупність зазначених характеристик забезпечує організаційно-майнову відособленість підприємства, його юридичну автономію та самостійну відповідальність за прийнятими зобов'язаннями. Водночас у сучасному науковому дискурсі залишається невирішеною проблема вироблення уніфікованого, загальноприйнятого тлумачення категорії «підприємство». Більшість наявних визначень акцентують увагу на окремих аспектах: економічному, організаційному, правовому, соціальному, виробничо-технічному і не завжди

ґрунтуються на комплексному, інтегрованому баченні, що ускладнює універсальне використання відповідних дефініцій у наукових дослідженнях, порівняльному аналізі та прикладних розробках, зокрема в галузях із визначеною специфікою, таких як сільське господарство.

Узагальнюючи різні наукові підходи до трактування категорії «підприємство», доцільно визначити його як складну, інтегровану, відкриту до зовнішнього середовища систему, що має законодавчо закріплену економічну та адміністративну самостійність, статус юридичної особи, а також організаційно-технічну, економічну й соціальну цілісність. Таке підприємство здійснює виробництво товарів або надання послуг з метою отримання прибутку, забезпечуючи при цьому відтворення власного потенціалу та участь у розвитку національної економіки. Запропоноване узагальнене визначення є релевантним для різних галузей, однак воно потребує уточнення з урахуванням специфіки окремих секторів, зокрема аграрного.

Беручи до уваги особливості сільського господарства як специфічної галузі (сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, тривалість виробничого циклу, підвищені ризики тощо), виникає потреба у більш детальній інтерпретації сутності сільськогосподарського підприємства.

З позицій галузевої класифікації сільськогосподарське підприємство являє собою юридичну особу, основним видом діяльності якої виступає виробництво та, у ряді випадків, переробка сільськогосподарської продукції, а виручка від реалізації такої продукції становить не менше 75 % загальної суми доходу [15]. Дотримання цього критерію є ключовою ознакою віднесення підприємства до аграрної сфери та визначає можливість користування відповідними режимами оподаткування, пільгами, програмами державної підтримки тощо.

Аграрні підприємства України здійснюють свою діяльність у межах нормативно-правового поля, сформованого комплексом законодавчих актів. Їхній правовий статус регламентується Господарським кодексом України,

Податковим кодексом України, Цивільним кодексом України, Законами України «Про господарські товариства», «Про фермерське господарство», «Про акціонерні товариства», «Про сільськогосподарську кооперацію» та іншими спеціальними нормативними документами. Така багаторівнева регламентація забезпечує правову визначеність форм організації аграрного бізнесу, умов доступу до ресурсів, розподілу прав власності та відповідальності між учасниками.

З економічної точки зору агропідприємства орієнтовані на отримання прибутку, зростання вартості капіталу, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках, що визначає критерії їх ефективності. Організаційно-правовий підхід дозволяє аналізувати аграрні підприємства через призму форми власності, структури управління, правового статусу учасників, механізмів розподілу результатів діяльності та відповідальності. Соціальний вимір діяльності агропідприємств підкреслює їх значущу роль у розвитку сільських територій: створенні робочих місць, підтримці інфраструктури, формуванні соціального капіталу, дотриманні екологічних стандартів та стимулюванні сталого землекористування. Інтегрований підхід об'єднує зазначені аспекти, розглядаючи агропідприємства як багатофункціональні системи, що виконують не лише економічні, а й соціально-екологічні функції.

У структурі сільського господарства України прийнято виокремлювати чотири основні групи виробників сільськогосподарської продукції [9]:

- домашні господарства;
- приватні підприємства;
- підприємства колективної форми власності;
- господарські товариства.

Домашні господарства населення (включно з фізичними особами-підприємцями) не мають статусу юридичної особи, проте є важливими суб'єктами виробництва сільськогосподарської продукції, формуючи значну частку продукції як для власного споживання, так і для реалізації на місцевих

ринках. Часто такі господарства спеціалізуються на виробництві овочів, плодово-ягідної продукції, нішевих культур, тваринницької продукції, вирощування яких у промислових масштабах є менш доцільним або потребує значної частки ручної праці. Таким чином, домашні господарства відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, насиченні локальних ринків та збереженні традиційних форм ведення сільського господарства.

Приватний сектор сільського господарства представлений насамперед фермерськими господарствами та приватними сільськогосподарськими підприємствами. Фермерське господарство визначається як форма сільськогосподарської діяльності, що створюється виключно громадянами України й функціонує переважно на основі праці членів однієї сім'ї. Водночас чинне законодавство передбачає можливість залучення найманих працівників для виконання окремих виробничих операцій. Матеріальною основою фермерських господарств виступає приватна власність або орендовані земельні ділянки, а розмір земельного банку може змінюватися в широких межах: від малих сімейних господарств до середніх підприємницьких структур.

Приватні сільськогосподарські підприємства в аграрній сфері виступають окремими суб'єктами господарювання зі статусом юридичної особи, діяльність яких ґрунтується на приватній власності одного або кількох засновників. Їх заснування допускається як громадянами України, так і іноземними учасниками господарського обігу. Правовий режим функціонування таких структур визначається передусім загальними нормами Цивільного та Господарського кодексів України, що надає їм широкий інструментарій у площині організації управління, залучення інвестиційних ресурсів, побудови договірних відносин, а також проведення різних форм реструктуризації та реорганізації.

Суб'єкти колективної власності в аграрному секторі переважно організовані у формі кооперативних об'єднань різних типів, серед яких провідне місце посідають виробничі та обслуговуючі кооперативи.

Виробничий кооператив зазвичай створюється групою фізичних осіб для спільного ведення виробничої чи іншої господарської діяльності, що здійснюється на основі обов'язкової особистої трудової участі членів об'єднання. Основний акцент при цьому робиться на формуванні прибутку та забезпеченні довгострокової фінансової стійкості кооперативу. Обслуговуючий кооператив, на відміну від виробничого, може бути заснований як фізичними, так і юридичними особами і орієнтується насамперед на надання комплексу сервісних послуг своїм учасникам (а за потреби – й іншим суб'єктам ринку). До таких послуг можуть належати збутова, заготівельна, транспортно-логістична, переробна, консультативна та інші види діяльності, спрямовані на підтримку операційних процесів членів кооперативу та підвищення результативності їх функціонування.

Господарські товариства в аграрній сфері виступають однією з провідних організаційно-правових форм здійснення підприємницької діяльності, особливо на рівні середніх і великих суб'єктів господарювання. Їх засновниками можуть бути як резиденти, так і нерезиденти України, у тому числі із залученням іноземного капіталу, що створює додаткові можливості для акумулювання фінансових ресурсів, впровадження інноваційних технологій та модернізації матеріально-технічної бази. Серед різних видів господарських товариств у аграрному секторі найбільш поширеними є товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та акціонерні товариства (АТ).

Товариство з обмеженою відповідальністю функціонує на підставі установчих документів (засновницького договору та/або статуту), укладених між фізичними та/або юридичними особами, які консолідують капітал для спільного ведення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку. Фінансовою базою ТОВ є статутний капітал, поділений на частки відповідно до положень установчих документів, що фіксують обсяг корпоративних прав і обов'язків кожного учасника, а також визначають рівень їхньої участі в

управлінні товариством [13]. Така модель дає змогу поєднати обмеження майнової відповідальності з гнучкістю управлінських рішень.

Акціонерне товариство є різновидом господарського товариства, у якому статутний капітал розподілено на певну кількість акцій однакової номінальної вартості. Акціонери несуть обмежену відповідальність за зобов'язаннями товариства в межах вартості належних їм акцій, що уможливорює розподіл фінансових ризиків між значною кількістю власників та підвищує інвестиційну привабливість такого суб'єкта. Засновниками акціонерного товариства можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, у тому числі іноземні інвестори, що формує істотний потенціал для залучення капіталу, реалізації масштабних інвестиційних проєктів, розширення виробничих потужностей та виходу на фондові ринки [13].

У наукових розвідках, що стосуються вивчення господарських процесів підприємств та інтерпретації їхньої фінансової звітності, широко використовуються поняття «господарська діяльність», «фінансова діяльність», «інвестиційна діяльність» і «операційна діяльність». Для всебічної оцінки ефективності функціонування суб'єкта господарювання принципового значення набуває чітке розмежування змістового наповнення кожного з цих термінів, оскільки вони характеризують різні вектори формування доходів і витрат, концентрації ризиків, а також отримання підсумкових фінансових результатів.

Відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку основною (операційною) господарською діяльністю вважають сукупність операцій, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що формують переважну частину доходу підприємства та безпосередньо відповідають його ключовій меті створення і функціонування [22]. Саме операційна діяльність визначає базовий рівень економічної ефективності суб'єкта господарювання та слугує відправною точкою для аналізу інших видів діяльності - фінансової й інвестиційної.

Функціонування господарської діяльності підприємства ґрунтується на низці базових принципів, закріплених у законодавстві та економічній практиці. До них належать:

- принцип свободи вибору видів підприємницької діяльності, який передбачає право підприємця самостійно визначати сферу, масштаби та напрями діяльності в межах, дозволених законом;
- принцип самостійного формування програми діяльності, що означає право підприємства розробляти власну стратегію та тактику розвитку, визначати цілі, пріоритети, обсяги виробництва та ринки збуту;
- принцип вільного вибору постачальників і споживачів, згідно з яким суб'єкт господарювання самостійно визначає контрагентів, форми та умови співпраці, орієнтуючись на критерії якості, ціни та надійності;
- принцип самостійного залучення ресурсів, що дає змогу підприємству формувати власну ресурсну базу (матеріально-технічні, фінансові, інформаційні та інші ресурси), використовуючи інструменти, не заборонені законодавством, а також визначати рівень і структуру витрат;
- принцип вільного ціноутворення в межах, визначених законом, який передбачає право підприємства встановлювати ціни на свою продукцію та послуги з урахуванням попиту, конкуренції, витрат і законодавчих обмежень;
- принцип свободи найму працівників, що означає можливість самостійного формування кадрового складу, визначення форм і розмірів оплати праці, стимулювання персоналу відповідно до трудового законодавства;
- принцип комерційного розрахунку та власного комерційного ризику, згідно з яким підприємство здійснює діяльність на засадах самоокупності, самофінансування, несе повну відповідальність за результати власних рішень і пов'язані з ними ризики;
- принцип вільного розпорядження прибутком, що залишився в розпорядженні підприємства після сплати податків, зборів та інших

обов'язкових платежів, який може спрямовуватися на розвиток виробництва, інноваційні проєкти, соціальні програми, дивіденди тощо;

- принцип самостійного здійснення зовнішньоекономічної діяльності, який передбачає право підприємства виходити на міжнародні ринки, укладати зовнішньоекономічні контракти, акумулювати валютну виручку та розпоряджатися нею відповідно до законодавства.

Дотримання зазначених принципів створює інституційну основу для ефективної реалізації економічних інтересів підприємства, забезпечує гнучкість адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а також формує передумови для довгострокового сталого розвитку як загальних підприємств, так і аграрних суб'єктів господарювання зокрема.

1.2. Теоретичні підходи до забезпечення адаптації аграрних підприємств за умов ринкових ризиків

Ринкова нестабільність розглядається однією з ключових характеристик сучасного економічного простору та належить до визначальних зовнішніх чинників, що формують умови функціонування суб'єктів господарювання, зокрема агропідприємств. Її вплив проявляється не лише у безпосередній зміні параметрів ринкової кон'юнктури, а й у трансформації середньо- та довгострокових тенденцій розвитку галузей, можливостей залучення інвестицій, формуванні очікувань економічних суб'єктів.

У більшості наукових досліджень поняття ринкової нестабільності пов'язується із нестійкістю економічного середовища, що виражається в раптових коливаннях попиту та пропозиції, змінах цінового рівня, порушенні фінансової рівноваги, загостренні конкуренції, зростанні політичної та регуляторної невизначеності, а також у посиленні дії макроекономічних та геополітичних ризиків. Фактично мова йде про стан, у якому звичні для підприємства закономірності розвитку ринку втрачають прогнозованість, а

прийняття управлінських рішень вимагає підвищеної уваги до аналізу ризиків і сценарного планування.

Так, відповідно до трактування Т. Коломієць, ринкова нестабільність визначається як стан господарського середовища, у якому порушується економічна рівновага під впливом непередбачуваних внутрішніх або зовнішніх чинників, що призводять до погіршення умов ведення бізнесу, підвищення рівня невизначеності та зниження результативності управлінських рішень [21].

У цьому визначенні акцент робиться на поєднанні двох ключових аспектів: по-перше, на зміні об'єктивних параметрів ринку (цін, обсягів попиту, доступності ресурсів тощо), по-друге, на впливі цих змін на якість управління, ефективність реалізації стратегій та стійкість бізнес-моделей. Іншими словами, ринкова нестабільність не обмежується самим фактом коливань зовнішнього середовища, а відображає ступінь вразливості підприємств до таких коливань.

Частина дослідників, зокрема Б. Луців, розглядають ринкову нестабільність як похідну від циклічного характеру економічного розвитку. У рамках економічного циклу періоди піднесення закономірно змінюються фазами спаду, що спричиняє нерівномірність ділової активності, коливання рівня зайнятості, інвестицій, сукупного попиту та пропозиції [38, с. 144]. Водночас на сучасному етапі до класичних циклічних коливань накладаються впливи глобалізаційних процесів, транснаціональних рухів капіталу, політичних та інституційних криз, воєнних конфліктів, зміни регуляторних режимів, посилення вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. У сукупності це формує багатовимірний простір невизначеності, у якому підприємства вимушені функціонувати в умовах прискореної зміни «правил гри» на ринку.

У сфері сільського господарства ринкова нестабільність має посилений, мультиплікативний ефект, оскільки накладається на природну нестійкість аграрного виробництва. Специфіка агропідприємств зумовлює низку

факторів, що підвищують їхню чутливість до зовнішніх коливань, серед яких:

- висока залежність від сезонності та погодних умов, що формують нерівномірність виробничих циклів, обсягів пропозиції продукції та її якості;
- значна частка зовнішніх ринків у структурі реалізації продукції, зокрема у сегменті зернових, олійних культур, продуктів тваринництва, що підвищує вплив світових цінових трендів, валютних коливань та торговельних обмежень;
- чутливість до змін вартості сировини, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, палива, енергоносіїв, що безпосередньо визначає рівень собівартості продукції та конкурентоспроможність виробників.

У період воєнного стану в Україні зазначені чинники нестабільності набули ще більш гострого характеру.

До традиційних економічних ризиків додалися логістичні обмеження (руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів, ускладнення експортних маршрутів), інфраструктурні втрати (пошкодження елеваторних потужностей, складських приміщень, виробничих комплексів), валютні ризики, пов'язані з посиленою волатильністю курсу національної валюти, а також соціально-політичні виклики (зміна структури зайнятості, міграція робочої сили, зростання невизначеності щодо довгострокових перспектив ведення бізнесу). Значна кількість українських агропідприємств зіткнулася з порушенням ланцюгів постачання матеріально-технічних ресурсів, ускладненням доступу до кредитних та інвестиційних ресурсів, зниженням платоспроможного попиту як на внутрішньому ринку, так і на традиційних зовнішніх ринках збуту.

Таким чином, ринкова нестабільність у сучасних умовах для аграрного сектору набуває комплексного, системного характеру, поєднуючи фінансові, виробничі, логістичні, регуляторні та соціально-політичні ризики, що зумовлює потребу не лише в оперативному реагуванні на окремі виклики, а й у формуванні цілісних, стратегічно орієнтованих адаптаційних механізмів.

Для агропідприємств, які за своєю природою менш захищені від зовнішніх коливань, питання адаптації до ринкової нестабільності постає як ключова умова збереження їхньої життєздатності та конкурентоспроможності.

Теоретична основа адаптації агропідприємств спирається на загальну концепцію адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, однак має низку специфічних рис, пов'язаних із особливостями аграрного виробництва. До таких особливостей належать: сезонний характер більшості технологічних операцій, обмежені можливості оперативного коригування виробничої програми, залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов, тривалі виробничі цикли, суттєві часові лаги між вкладенням ресурсів та отриманням кінцевого результату, а також складність прогнозування ринкової кон'юнктури через значний вплив глобальних факторів.

У економічній літературі поняття «адаптація підприємства» розглядається як багатовимірне, таким, що враховує організаційні, управлінські, ресурсні, поведінкові та інституційні аспекти функціонування суб'єкта господарювання. Теорія адаптації розроблялася багатьма науковцями, зокрема С. Мельник, З. Побежановою та іншими, які трактують її крізь призму змін у внутрішньому середовищі підприємства під впливом зовнішніх викликів. При цьому підкреслюється, що адаптація не зводиться до разових реакцій на окремі фактори, а передбачає формування системної здатності підприємства змінювати свою структуру, процеси, стратегії та поведінку у відповідь на довгострокові тренди зовнішнього середовища.

Так, за визначенням С. Арєф'єва, адаптація являє собою процес розроблення та реалізації дій, спрямованих на зміну внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища [10]. У цьому підході акцент зміщується на управлінську складову адаптації: необхідність діагностики зовнішнього середовища, постановки відповідних цілей, вибору та реалізації заходів, спрямованих на приведення ресурсного,

організаційного та технологічного потенціалу у відповідність до нових умов функціонування. У разі агропідприємств це означає трансформацію як технологічних рішень (зміна структури посівних площ, впровадження стійкіших до кліматичних ризиків сортів, модернізація техніки, впровадження точного землеробства тощо), так і управлінських практик (диверсифікація каналів збуту, перегляд контрактних умов, впровадження систем управління ризиками, удосконалення фінансового планування, використання інструментів хеджування цінкових ризиків).

С. Мельник трактує адаптацію як цілеспрямовану, науково обґрунтовану та послідовно реалізовану програму дій, яка охоплює всі ключові підсистеми підприємства як соціально-економічного організму, підсумком якої є пристосування до змінених умов фінансово-господарської діяльності [30]. У такій інтерпретації адаптація аграрних підприємств розглядається не як спонтанна реакція на окремі несприятливі події (наприклад, зниження ринкових цін або неврожай), а як комплексний процес трансформації стратегії розвитку, організаційної структури, системи управління ресурсами, механізмів контролю та мотивації персоналу.

У цьому ракурсі адаптація передбачає визначення та закріплення довгострокових стратегічних орієнтирів, які беруть до уваги високу ймовірність повторення кризових ситуацій та потребу в посиленні стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх шоків.

Водночас З. Побежанова підкреслює багаторівневий характер адаптаційного процесу. На її погляд, адаптація охоплює низку взаємопов'язаних стадій: виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища [36]; збирання, накопичення та опрацювання релевантної інформації; оцінювання чутливості підприємства до ключових змін; формування системи адаптаційних рішень; планування та реалізацію конкретних заходів; подальший моніторинг їх результативності та за потреби коригування обраної стратегії.

Особливий наголос робиться на відмінності між пасивною адаптацією, що проявляється у запізнілому реагуванні на вже сформовані загрози, і активною адаптацією, яка базується на випереджальному аналізі трендів, проактивному управлінні ризиками та використанні можливостей, що виникають у періоди нестабільності.

Зазначений підхід є близьким до сучасних концепцій стратегічного управління змінами, згідно з якими стійкий розвиток підприємства в умовах турбулентного середовища забезпечується не стільки здатністю уникати ризиків, скільки здатністю своєчасно їх ідентифікувати, оцінювати їх потенційні наслідки та формувати гнучкі, адаптивні стратегії реагування. Для агропідприємств, що знаходяться під впливом як ринкових, так і природно-кліматичних, технологічних і соціально-політичних ризиків, такий підхід є особливо актуальним.

Отже, теоретичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних дослідників свідчать про багатофакторний, комплексний характер процесу адаптації підприємств. Адаптація включає не лише механічну перебудову окремих бізнес-процесів або коригування окремих показників, а й глибоку системну трансформацію, що ґрунтується на розумінні взаємозв'язків між внутрішнім середовищем підприємства (його ресурсами, структурою, культурою, управлінськими практиками) та зовнішнім середовищем (ринками збуту, постачальниками, державним регулюванням, фінансовою системою, соціально-політичними умовами).

У наукових джерелах представлено широкий спектр підходів до класифікації адаптаційних процесів, які відрізняються залежно від того, які критерії беруться за основу: часовий горизонт (коротко-, середньо-, довгострокова адаптація), характер реагування (пасивна чи активна, реактивна чи проактивна адаптація), рівень управління (стратегічна, тактична, оперативна), об'єкт змін (технологічна, організаційна, фінансова, маркетингова адаптація тощо). Це зумовлено як комплексним характером самого явища адаптації, так і різноманітністю теоретико-методологічних

підходів до його інтерпретації в межах економічної теорії, менеджменту, інституційної економіки, поведінкових фінансів та інших наукових напрямів.

На рисунку 1.1 подано узагальнену класифікацію основних характеристик адаптації підприємства, яка систематизує ключові ознаки, форми та напрями адаптаційних процесів. Така класифікація створює теоретико-методичне підґрунтя для подальшого дослідження адаптації агропідприємств до ринкової нестабільності, дозволяючи структурувати різні види адаптаційних рішень і співвіднести їх із конкретними умовами функціонування аграрного сектору.

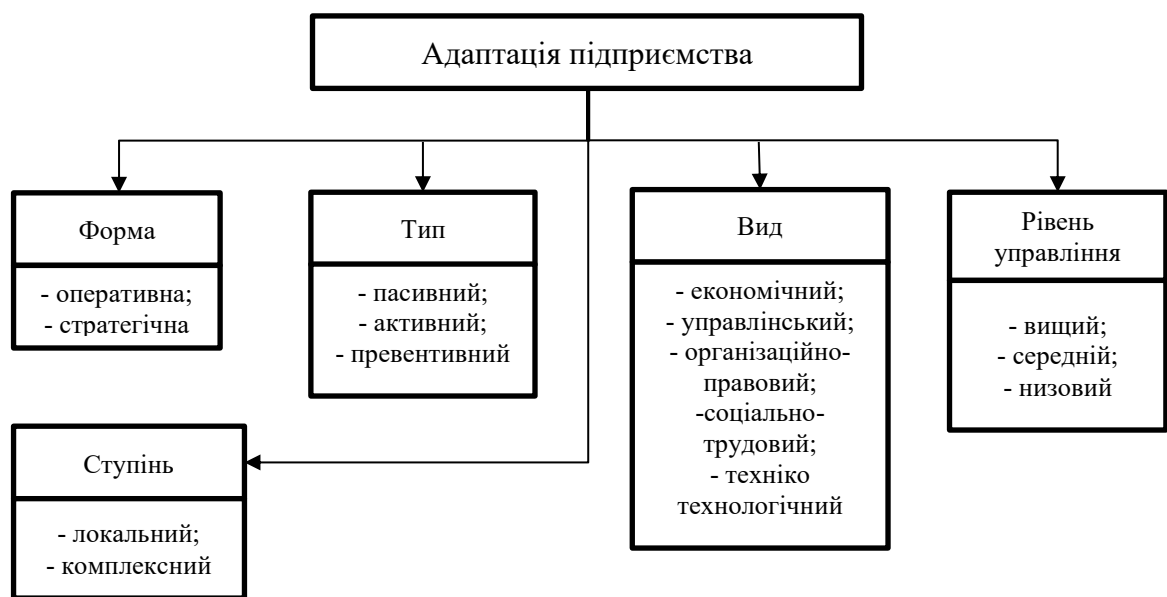


Рисунок 1.1 – Класифікація видів адаптації

Джерело: складено автором на основі [30]

Залежно від форми реалізації адаптаційних рішень адаптація агропідприємства, як правило, поділяється на оперативну та стратегічну. Такий поділ відображає часовий горизонт управлінських дій, глибину змін та рівень впливу на систему управління підприємством.

Оперативна адаптація пов'язана з короткостроковими, тактичними реакціями на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах функціонування, яка передбачає оперативне коригування окремих параметрів виробничо-господарської діяльності без трансформації базової бізнес-моделі. Прикладом може бути термінове перегрупування ресурсів або коригування технологічних операцій у відповідь на раптове зростання цін на мінеральні

добрива чи паливно-мастильні матеріали, зміна структури посівних площ у межах поточного сезону, перегляд графіка виконання польових робіт, тимчасове скорочення обсягів окремих видів продукції. У цьому випадку підприємство зберігає загальні стратегічні орієнтири, при цьому адаптує тактичні інструменти задля мінімізації витрат і зниження ризиків.

Стратегічна адаптація, на відміну від оперативної, має довгостроковий характер і пов'язана з глибинним переосмисленням бізнес-моделі агропідприємства, яка охоплює зміну стратегічних пріоритетів, диверсифікацію напрямів діяльності, формування нових ринкових ніш, перегляд структури активів і джерел фінансування, трансформацію організаційної структури та управлінської культури.

Стратегічна адаптація може проявлятися, зокрема, у переході від монокультурного виробництва до багатогалузевої моделі (поєднання рослинництва, тваринництва, переробки), розвитку кооперації, освоєнні нішевих культур з високою доданою вартістю, запровадженні органічного виробництва, інтеграції в короткі ланцюги поставок «виробник-споживач». Такі зміни формують основу для підвищення стійкості підприємства до ринкових та кліматичних коливань, зміцнення його конкурентних позицій у середньо- та довгостроковій перспективі.

За типом поведінки підприємства, у відповідь на зовнішні виклики, адаптація може набувати пасивного, активного або превентивного характеру.

Пасивна адаптація проявляється переважно як вимушена зміна поведінки без виявлення вираженої ініціативи з боку підприємства. У цьому разі суб'єкт господарювання реагує на вже сформовані негативні умови, намагаючись мінімізувати втрати, але не використовує потенційні можливості для розвитку. Типовим прикладом є скорочення площі посівів через суттєве зростання цін на паливо, насіння чи посівний матеріал, відмова від окремих видів продукції без пошуку альтернативних напрямів діяльності. Така адаптація часто носить оборонний, реактивний характер і свідчить про обмеженість ресурсного та управлінського потенціалу.

Активна адаптація передбачає цілеспрямоване, ініціативне реагування підприємства на зміни середовища, що супроводжується активною взаємодією із зовнішніми стейкхолдерами та внутрішньою мобілізацією ресурсів.

Вданому випадку важливим є впровадження нових управлінських інструментів, технологій, організаційних рішень, які дозволяють не лише пом'якшити негативний вплив, а й отримати додаткові переваги. Наприклад, агропідприємство може впровадити цифрові системи моніторингу посівів, автоматизовані модулі управління логістикою, CRM-системи для роботи з контрагентами, системи прогнозування врожайності й цінових трендів. Такі заходи забезпечують підвищення керованості процесів, скорочення витрат, оптимізацію використання ресурсів, а отже зміцнення конкурентоспроможності.

Превентивна (проактивна) адаптація ґрунтується на завчасному передбаченні потенційних ризиків і вразливостей, розробці превентивних заходів та сценаріїв реагування. У цьому випадку підприємство не чекає на реалізацію негативних тенденцій, а завчасно формує «запас стійкості». Прикладами можуть бути диверсифікація ринків збуту для зменшення залежності від окремого експортного напрямку, впровадження страхування врожаю для пом'якшення наслідків посухи, хвороб чи інших форс-мажорів, хеджування валютних ризиків, створення резервних фондів, перехід до ресурсозберігаючих технологій, здатних зменшити залежність від імпортних ресурсів. Превентивна адаптація наближає підприємство до концепції стійкого розвитку, де ключовим завданням є не уникнення ризиків, а підвищення здатності системи протистояти їм та відновлюватися.

У розрізі видів адаптації за змістом здійснюваних змін у науковій літературі та практиці управління виокремлюють економічну, управлінську, організаційно-правову, соціально-трудова та техніко-технологічну адаптацію агропідприємств.

Економічна адаптація охоплює зміну структури витрат, перегляд системи ціноутворення, політики доходів та інвестицій, коригування фінансових потоків, яка може проявлятися в оптимізації бюджету витрат, переході до більш гнучких моделей фінансування (лізинг, факторинг, партнерські програми з постачальниками), запровадженні диференційованих цін на продукцію залежно від каналів збуту, активнішому використанні довгострокових контрактів, зміні структури портфеля культур за критерієм «прибутковість-ризик».

Управлінська адаптація передбачає модифікацію організаційної структури управління, зміну принципів розподілу повноважень, удосконалення системи прийняття рішень та внутрішніх комунікацій, що може включати перехід від жорстко ієрархічної до більш гнучкої, процесно-орієнтованої структури, впровадження проектного або матричного управління, створення окремих підрозділів з управління ризиками, інноваціями чи цифровими проектами, запровадження системи ключових показників ефективності, регламентів моніторингу та контролю.

Організаційно-правова адаптація стосується вдосконалення правової бази діяльності підприємства, перегляду організаційно-правової форми, оновлення статутних документів, договірних відносин, системи внутрішніх положень і регламентів. Наприклад, це може бути перехід від приватного підприємства до товариства з обмеженою відповідальністю чи акціонерного товариства для розширення можливостей залучення капіталу, вступ до виробничого або обслуговуючого кооперативу, перегляд стандартних контрактів із постачальниками та покупцями з урахуванням форс-мажорних обставин, валютних ризиків, воєнних загроз.

Соціально-трудова адаптація пов'язана з управлінням людськими ресурсами, збереженням кадрового потенціалу та підвищенням його гнучкості.

У сучасних умовах соціально-трудова адаптація включає не лише заходи з підтримки зайнятості, підвищення кваліфікації працівників,

удосконалення системи мотивації та охорони праці, а й специфічні кроки, зумовлені воєнним станом. Зокрема, це може бути бронювання ключових працівників агропідприємства, організація безпечних умов праці, гнучкі форми зайнятості, психологічна підтримка персоналу. Такі заходи спрямовані на мінімізацію соціальних втрат, збереження знань і компетенцій, необхідних для стабільного функціонування підприємства.

Техніко-технологічна адаптація орієнтована на впровадження інноваційних технологій, модернізацію матеріально-технічної бази, цифровізацію агровиробництва та перехід до ресурсозберігаючих і екологічно орієнтованих рішень, до якої належать запровадження точного землеробства, автоматизованих систем поливу, застосування енергоефективної техніки, використання систем дистанційного моніторингу стану посівів, цифрових платформ для управління земельним банком, складання електронних карт полів, інтеграція з геоінформаційними системами, використання біотехнологій, інноваційних засобів захисту рослин.

Залежно від функціональної сфери, у якій реалізуються адаптаційні процеси, виділяють адаптацію в галузі маркетингу, виробництва, управління персоналом, фінансів, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) та логістики. Маркетингова адаптація включає переорієнтацію на нові ринки, зміну позиціонування продукції, розвиток прямих каналів збуту, бренд-менеджмент. Виробнича адаптація пов'язана з переформатуванням виробничих потужностей, вибором нових культур або технологій обробітку. Фінансова адаптація з диверсифікацією джерел фінансування, оптимізацією структури капіталу, використанням інструментів страхування та хеджування. Адаптація у сфері НДДКР пов'язана із посиленням інноваційної складової, співпрацею з науковими установами, участю в грантових програмах. Логістична адаптація з оптимізацією маршрутів постачання та збуту, розвитком власної інфраструктури зберігання й транспортування продукції.

Класифікація за рівнем управління дозволяє виокремити вищий, середній та низовий рівні реалізації адаптаційних заходів. На вищому рівні управління ухвалюються стратегічні рішення щодо загального напрямку розвитку підприємства, зміни бізнес-моделі, довгострокових інвестицій, участі у кооперативних і кластерних об'єднаннях, вибору пріоритетних ринків збуту, формування основних принципів управління ризиками. Середній рівень включає управлінські дії, які стосуються окремих підрозділів, функціональних сфер або проектів, що може являти собою оптимізацію роботи окремої ферми, елеватора, логістичного підрозділу, впровадження нових технологій на рівні окремих виробничих ланок, зміну системи планування та контролю в межах департаментів. Низовий рівень стосується безпосереднього впровадження змін на виробничих ділянках: організації конкретних технологічних операцій, зміни прийомів обробітку ґрунту, графіка робіт, способів використання техніки, контролю якості виконання завдань.

Важливою ознакою класифікації адаптаційних процесів є масштаб охоплення змін. У цьому зв'язку виокремлюють: локальну адаптацію, що стосується окремих функціональних підсистем, структурних підрозділів чи бізнес-процесів (наприклад, виключно логістики, збутової діяльності або фінансового планування) без втручання в цілісну конфігурацію бізнес-моделі; а також комплексну (системну) адаптацію, яка передбачає глибоку трансформацію всієї системи управління агропідприємством, узгоджені зміни в стратегії розвитку, організаційній структурі, управлінських процесах, корпоративній культурі, технологічній базі та ресурсному забезпеченні. Застосування такого багатовимірного підходу до класифікації адаптації дає змогу здійснювати цілісну оцінку ступеня готовності агропідприємства до змін, ідентифікувати його сильні та слабкі сторони в контексті протидії зовнішнім викликам, а також формувати узгоджені адаптаційні стратегії на різних рівнях управління.

В умовах глибокої турбулентності ринкового середовища, зумовленої повномасштабною війною, змінами клімату, високою макроекономічною мінливістю, трансформацією глобальних агропродовольчих ланцюгів постачання та переформатуванням географії ринків збуту, значення державної політики у забезпеченні адаптивного розвитку аграрного сектору набуває визначального, стратегічного характеру. Держава в цьому контексті виступає не лише регулятором, що встановлює нормативно-правові засади функціонування суб'єктів господарювання та задає рамкові «правила гри», а й провайдером фінансових, інституційних, інформаційно-консультаційних та освітньо-знансєвих ресурсів, завдяки яким стає можливим формування стійких, інноваційно орієнтованих і конкурентоспроможних аграрних підприємств.

Рівень адаптаційної спроможності сільськогосподарських виробників значною мірою детермінується наявністю, доступністю та ефективністю інструментів стимулюючої державної підтримки. До таких інструментів, зокрема, належать: пряме бюджетне фінансування пріоритетних напрямів аграрного виробництва; застосування податкових преференцій і спеціальних режимів оподаткування; програми компенсації відсоткових ставок за кредитами; системи страхового захисту агровиробництва; надання державних гарантій за кредитними зобов'язаннями; створення умов для доступу до фінансових продуктів міжнародних фінансових інституцій; розбудова мережі дорадчих служб і структур аграрного консалтингу.

В умовах воєнного стану та загальної макроекономічної нестабільності особливого значення набувають цільові механізми підтримки аграрних підприємств. До них можна віднести, зокрема, програми пільгового кредитування (наприклад, «5-7-9%»), форвардні закупівлі сільськогосподарської продукції за участю Державної продовольчо-зернової корпорації України, інструменти часткової компенсації страхових премій, грантові програми зі створення й модернізації переробних підприємств, тепличних комплексів, садівничих та ягідних господарств, а також заходи

підтримки малих фермерських господарств і сільськогосподарської кооперації. Реалізація таких інтервенцій формує для агропідприємств адаптивний простір, у якому вони здатні не лише забезпечувати безперервність операційної діяльності, а й здійснювати вкладення в оновлення основних фондів, впровадження інновацій, розширення масштабів виробництва та вибудову середньострокових стратегій розвитку навіть за умов високого рівня невизначеності.

Беручи до уваги високу чутливість аграрного сектора до зовнішніх шоків (кліматичних, кон'юнктурних, фінансових, геополітичних), державна політика має орієнтуватися не лише на забезпечення короткострокової стабілізації та підтримки життєздатності виробників, а й на стимулювання переходу до більш стійкої моделі агровиробництва, що ґрунтується на принципах децентралізації, цифрової трансформації та екологізації. У такій логіці державна політика виконує роль своєрідного «інституційного амортизатора», який пом'якшує негативну дію деструктивних чинників, зменшує масштаб кризових коливань і створює передумови для адаптивного зростання агропідприємств і подальшого розвитку всього аграрного сектору в довгостроковій перспективі.

1.3. Підходи та моделі стратегічного управління адаптивністю в агропромисловій галузі

Вагомий доробок у формування теоретичних і методологічних підходів до стратегічної адаптації належить як українським, так і зарубіжним дослідникам, які розглядають її як ключову передумову забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та підтримання його стійкості за умов високої мінливості зовнішнього середовища.

Одним із перших розгорнуте тлумачення даного поняття запропонував І. Ансофф, який під стратегічною адаптацією розуміє спроможність підприємства своєчасно виявляти трансформації у зовнішньому середовищі,

інтерпретувати їхній зміст і наслідки, а також оперативно коригувати відповідно до них систему стратегічних цілей, продуктову політику та напрями подальшого розвитку [10]. У межах його концепції стратегічна адаптація постає як безперервний процес узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з ринковими вимогами, а не як разова реакція на кризові явища. Подібного підходу дотримується й Ж. Крисько, який наголошує на необхідності запровадження постійного моніторингу ринкової ситуації, аналізу конкурентного середовища та підвищення гнучкості управлінських рішень як базових умов ефективної адаптації [22]. На його думку, стратегічна адаптація має спиратися на систематичне відстеження змін кон'юнктури, поведінки конкурентів, інноваційних зрушень та трансформацій у регуляторному полі, що зумовлює потребу у формуванні на підприємстві розвинених інформаційно-аналітичних підсистем.

О. Крупський, Ю. Стасюк, О. Богданович та К. Ларіонова розглядають стратегічну адаптацію насамперед крізь призму ефективного використання внутрішнього виробничого та управлінського потенціалу підприємства шляхом реструктуризації організаційних, технологічних та фінансових компонентів його діяльності [42]. Вчені наголошують, що, на відміну від суто реактивних змін, стратегічна адаптація передбачає свідоме ініціювання внутрішніх трансформацій: оптимізацію організаційної структури, модернізацію виробничих потужностей, перегляд системи управління персоналом, упровадження інноваційних бізнес-моделей. Таким чином, акцент робиться на внутрішній природі адаптаційних процесів, які дозволяють не лише «пристосуватися» до середовища, а й сформувати нові джерела зростання. Інша група дослідників, зокрема В. Каленюк, О. Панченко, І.Ковальчук, інтерпретують стратегічну адаптацію як інструмент забезпечення економічної безпеки та фінансової стабільності підприємства [36]. У їхніх працях стратегічна адаптація трактується як система цілеспрямованих заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, нейтралізацію загроз та формування запасу фінансової й організаційної

міцності. Мова йде, зокрема, про диверсифікацію джерел доходів, перегляд структури витрат, застосування інструментів ризик-менеджменту, формування резервів ліквідності, а також про адаптацію підприємства до змін в оподаткуванні, регуляторній політиці та ринковій інфраструктурі. У такому підході стратегічна адаптація тісно пов'язана з концепцією економічної безпеки підприємства та розглядається як її функціональний компонент. Як свідчать методичні й емпіричні дослідження, адаптаційні процеси на підприємстві, як правило, стартують із формування довгострокової стратегії розвитку, яка містить систему стратегічних цілей, фінансове моделювання майбутнього стану підприємства, прогнозування ризиків і визначення інструментів їх мінімізації. На цьому етапі здійснюється вибір стратегічних альтернатив, оцінюються можливі сценарії розвитку подій, визначаються ключові показники ефективності (KPI), що надалі слугують орієнтирами для оцінки результативності адаптаційних заходів.

На основі обраної стратегії, з урахуванням змін у внутрішньому (ресурсному, технологічному, кадровому) та зовнішньому (ринковому, інституційному, макроекономічному) середовищі, формується механізм стратегічної адаптації, який забезпечує коригування видів діяльності, структури ресурсів, організаційних форм та управлінських процедур відповідно до нових умов. Зміст такого механізму охоплює інструменти стратегічного планування, реінжинірингу бізнес-процесів, бенчмаркінгу, ризик-менеджменту, контролінгу тощо. Відтак стратегічна адаптація виступає багатогранним процесом, що інтегрує функції стратегічного управління, планування, організаційного розвитку та антикризового менеджменту.

Концепція стратегічної адаптації посідає важливе місце в сучасних підходах до стратегічного управління, що відображено в роботах М. Портера, Г. Мінцберга, К. Прегерсона та інших дослідників, які розглядають її як інструмент практичної реалізації стратегічного плану та підтримки стійкої конкурентної позиції підприємства [30].

Стратегічне управління, у широкому розумінні, охоплює весь спектр управлінських процесів, пов'язаних із формуванням місії, постановкою довгострокових цілей, аналізом зовнішнього й внутрішнього середовища, вибором стратегічних альтернатив, розробленням програм і проектів їх реалізації, а також організацією системи контролю й оцінювання результатів.

Стратегічна адаптація, у межах цієї парадигми, виступає специфічною підсистемою стратегічного управління, зосередженою на забезпеченні гнучкості, мобільності та здатності підприємства оперативно коригувати свою поведінку під впливом змін зовнішніх та внутрішніх факторів. Якщо стратегічне управління визначає «вектор» і «архітектуру» розвитку підприємства, то стратегічна адаптація забезпечує «налаштування» цього вектора в реальному часі, з урахуванням нових загроз, можливостей і обмежень.

У сучасних дослідженнях моделі стратегічного управління адаптаційними процесами трактується як спеціалізовані конструкції менеджменту, що формуються на стику стратегічного аналізу, прогнозування та використання інструментарію гнучкого реагування на трансформації зовнішнього й внутрішнього середовища. Їх призначення полягає в тому, щоб забезпечити спроможність підприємства зберігати стабільність ключових функцій, одночасно змінюючи окремі параметри діяльності таким чином, аби досягати визначених стратегічних орієнтирів за умов зростання невизначеності. У зв'язку з цим провідні концепції стратегічної адаптації фокусуються на проактивному підході, тобто на завчасному врахуванні потенційних змін і ризиків, а не лише на реагуванні на вже dokonані події.

Однією з найбільш поширених у теорії та практиці є адаптивна модель стратегічного управління, що ґрунтується на ідеї постійного коригування стратегії на підставі результатів моніторингу середовища та аналізу внутрішніх змін. У рамках цієї моделі систематично здійснюється сканування макро- й мікросередовища, аналізуються тренди попиту, конкурентні позиції, технологічні інновації, а також стан ресурсної бази підприємства. Отримана

інформація використовується для перегляду стратегічних пріоритетів, коригування довгострокових і середньострокових планів, перерозподілу ресурсів між підрозділами. Основи відповідного підходу були закладені І.Ансоффом, який розглядав адаптацію як процес синхронізації підприємства з мінливими умовами ринку та підвищення його «стратегічної чутливості» до сигналів зовнішнього середовища [10].

Іншою не менш важливою виступає модель стратегічного реагування, що орієнтується на своєчасне виявлення дестабілізаційних чинників (економічних, політичних, технологічних, екологічних, безпекових) та розроблення альтернативних сценаріїв поведінки підприємства у кризових ситуаціях. Зазвичай реалізація цієї моделі активізується в умовах порушення стабільності зовнішнього середовища: різких коливань курсу валют, змін регуляторної політики, появи нових конкурентів, технологічних зламів тощо. Її впровадження передбачає поетапне здійснення змін: від оперативних тактичних коригувань (зміна цінової політики, перегляд асортименту) до глибокої трансформації бізнес-моделі, реструктуризації активів, виходу на нові ринки. Даний підхід детально висвітлений у працях З. Шершньової та С.Оборської, які підкреслюють його значущість для управління підприємствами в умовах економічної турбулентності [49].

У контексті еволюційної парадигми стратегічної адаптації трансформації в діяльності підприємства мають поступальний, накопичувальний характер і пов'язані з безперервним організаційним навчанням та поетапним розвитком ключових компетентностей. Такий підхід виходить із припущення, що суб'єкт господарювання постійно акумулює управлінський досвід реакції на різноманітні зовнішні та внутрішні виклики, проводить осмислення допущених помилок, коригує стандарти, регламенти, організаційні структури та технологічні процеси.

З позицій концепції Г. Мінцберга еволюційна адаптація розглядається як результат тривалих внутрішніх перетворень, що формуються під впливом повторюваних циклів «спроб і помилок», що забезпечує поступове уточнення

інструментарію реагування та сприяє формуванню індивідуалізованого стилю стратегічної поведінки підприємства [49]. Для такого типу змін типовими є відсутність різких, революційних зрушень та домінування поетапних, логічно взаємопов'язаних модифікацій.

Окремий напрямок становлять концепції стратегічної адаптації, засновані на ресурсному підході. У межах цих моделей джерелом довгострокової стійкості та формування конкурентних переваг визнається здатність підприємства ефективно залучати й використовувати специфічні, важковідтворювані ресурси – технологічні, фінансові, інформаційні, кадрові, а також елементи організаційної культури, що у своїй сукупності забезпечують йому унікальне стратегічне позиціонування.

На думку Дж. Барні, саме ресурси, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними, формують основу стійкої конкурентної переваги, а відтак визначають можливості підприємства до успішної адаптації в довгостроковій перспективі [2]. У цьому контексті стратегічна адаптація проявляється через перерозподіл та переорієнтацію ресурсів, розвиток компетенцій персоналу, формування інноваційного потенціалу, створення та підтримку партнерських мереж.

Більш комплексним варіантом виступає модель інтегрованого стратегічного реагування, яка поєднує класичні інструменти стратегічного аналізу (SWOT-, PEST-, GAP-аналіз), системи ризик-менеджменту та стратегічного контролю. Застосування якої дозволяє підприємству розробляти кілька альтернативних сценаріїв розвитку, оцінювати чутливість бізнес-моделі до різних типів ризиків, визначати «зони вразливості» та формувати пакет адаптаційних заходів.

У дослідженнях Р. Каплана та Д. Нортон наголошується, що використання стратегічних карт та інтегрованих систем показників суттєво підвищує ефективність управління адаптаційними процесами, оскільки забезпечує узгодження стратегічних цілей, ресурсів і результативних дій на різних рівнях управління [34].

Важливим різновидом є також модель стратегічної адаптації в межах життєвого циклу підприємства, яка виходить із припущення, що потреба в адаптації, її інтенсивність та інструментарій змінюються залежно від стадії розвитку підприємства: зародження, зростання, зрілості чи спаду.

На стадії зростання стратегічна адаптація здебільшого пов'язана з розширенням ринків збуту, масштабуванням виробництва, залученням інвестицій; на стадії зрілості: із підтриманням конкурентоспроможності, оптимізацією витрат, пошуком нових ніш; на стадії спаду: із реструктуризацією, диверсифікацією або виходом з ринку.

Застосування такої моделі є особливо актуальним для агропромислового сектору, де розвиток підприємств має виражений циклічний характер, зумовлений сезонністю виробництва, коливаннями цін на аграрну продукцію та залежністю від природно-кліматичних умов.

Суттєву увагу в сучасних дослідженнях приділено також «резилієнтно-орієнтованій моделі», в основі якої розглядається система, здатна не лише протистояти зовнішнім впливам, але й відновлюватися та функціонувати в принципово нових умовах.

З огляду на підходи, відображені в аналітичних матеріалах ФАО та напрацюваннях Світового банку [43], відповідна концепція передбачає глибинну трансформацію структури аграрного виробництва та суміжних видів економічної діяльності на основі таких засад: агроекологічної модернізації - поступовий перехід до стійких, менш ресурсозатратних та екологічно орієнтованих технологічних рішень; просторової (територіальної) диверсифікації - зменшення надмірної територіальної концентрації виробничих потужностей і капіталу з метою зниження вразливості до локальних шоків та дестабілізуючих чинників; багаторівневої системи управління ризиками - інтеграції страхових механізмів, інструментів формування резервів, практик довгострокового контракування та інструментів державної підтримки в єдину узгоджену систему.

Модель «кліматично оптимізоване землеробство», розроблена як стратегічний інструмент ООН для адаптації аграрних підприємств до кліматичних змін, базується на ідеї посилення адаптивного потенціалу агросектору.

В її основі лежить поєднання трьох ключових цілей: підвищення продуктивності та доходів, адаптації до наслідків кліматичних змін і зниження негативного впливу агровиробництва на довкілля. З позицій стратегічної адаптації ця модель задає орієнтири для модернізації технологічних процесів, переходу до ресурсозберігаючих практик, використання інноваційних рішень у сфері управління водними, земельними й енергетичними ресурсами.

У контексті безпекових та логістичних ризиків вагомого значення набуває модель сценарного моделювання, яка передбачає формування набору альтернативних сценаріїв, з огляду на доступність логістичної інфраструктури, волатильність ринкових цін, можливі регуляторні зміни, деструктивні впливи воєнного характеру, та розроблення відповідних адаптаційних рішень для кожного з них. Застосування такого підходу дозволяє підприємству завчасно підготуватися до різних варіантів розвитку подій, мінімізувати шоківі ефекти та скоротити час реакції у кризових ситуаціях. Отже, моделі стратегічної адаптації представляють собою широкий спектр підходів до реагування підприємств на динаміку зовнішнього й внутрішнього середовища: від гнучкого коригування окремих тактичних рішень до глибокої перебудови стратегічної архітектури бізнесу. Конкретний вибір моделі або їх комбінації визначається галузевою специфікою, рівнем ризику, структурою та якістю ресурсної бази, стадією життєвого циклу підприємства, а також інституційними умовами його функціонування. Адаптаційні моделі нового покоління дедалі більше орієнтуються на забезпечення довгострокової стійкості, інтеграцію екосистемного підходу, проактивне управління ризиками та поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «ГАЛИНА» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ

2.1. Аналіз організаційної структури СФГ «Галина»

Господарська діяльність селянського (фермерського) господарства «Галина» здійснюється на території Кропивницького району Кіровоградської області, у межах села Златопілля, що характеризується сприятливими для агровиробництва ґрунтово-кліматичними умовами. Розташування в аграрноорієнтованому регіоні Центральної України формує природні передумови для спеціалізації на вирощуванні польових культур та посилює значення господарства як складової місцевої аграрної інфраструктури.

Сільськогосподарське підприємство функціонує на ринку понад чверть століття, з 1999 року, що свідчить про його стійкість, здатність до тривалого відтворення виробничого потенціалу та накопичений досвід адаптації до зміни кон'юнктури аграрного ринку, інституційних правил та макроекономічних умов. Така тривалість роботи дає підстави розглядати СФГ «Галина» як сформований суб'єкт малого агробізнесу із відносно усталеними організаційно-управлінськими практиками та виробничими традиціями.

Профіль діяльності СФГ «Галина» зосереджений переважно у сфері рослинництва, що відповідає агрокліматичним умовам регіону та структурує його виробничу програму.

Основним видом економічної діяльності виступає вирощування зернових культур (за винятком рису), бобових культур та насіння олійних культур, які формують основу валової продукції господарства і є ключовими статтями доходів. Така спеціалізація дозволяє реалізовувати ефект масштабів у рослинництві, оптимізувати використання земельних угідь, техніки та трудових ресурсів, а також адаптувати сівозміни до вимог сучасних

технологій землеробства й екологічних обмежень. Вирощування зернових та олійних культур забезпечує господарству участь у формуванні експортно орієнтованого аграрного потенціалу України, оскільки саме ці культури є базовими для внутрішнього та зовнішнього ринків.

Поряд із основним напрямом господарство здійснює низку додаткових видів діяльності, які доповнюють його виробничо-економічний профіль та сприяють диверсифікації джерел доходів. Зокрема, СФГ «Галина» займається оптовою торгівлею зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, що дозволяє не лише реалізовувати власну продукцію, а й виступати посередником у ланцюгах постачання для інших суб'єктів аграрного ринку. Така комерційна активність посилює інтегрованість фермерського господарства у регіональний ринок сільськогосподарської сировини, формує додаткові канали збуту та сприяє зміцненню ділових зв'язків із партнерами. Окремим важливим сегментом діяльності виступає допоміжна діяльність у рослинництві, яка охоплює агротехнічне обслуговування, підготовку ґрунту, догляд за посівами, організацію та технологічний супровід збирання врожаю, які забезпечують безперервність виробничого процесу, підвищують рівень технологічної оснащеності господарства та дають змогу використовувати наявні машинно-технологічні ресурси більш повно й ефективно.

Стратегія розвитку селянського (фермерського) господарства «Галина» полягає у послідовному підвищенні результативності господарської діяльності, зміцненні його фінансової стійкості та формуванні резервів для диверсифікації основного виду діяльності. У сучасних умовах ринкової нестабільності така стратегія передбачає не лише нарощування обсягів виробництва та підвищення продуктивності використання ресурсів, а й пошук нових напрямів агробізнесу, здатних зменшити залежність СФГ «Галина» від коливань кон'юнктури ринку зерна та олійних культур. Важливим елементом стратегічної орієнтації виступає також посилення адаптивності управлінської системи до впливу зовнішніх шоків, а саме: воєнних, економічних, природно-кліматичних та інституційних.

Отже, до ключових бізнес-процесів діяльності СФГ «Галина» належать:

- вирощування зернових, бобових та олійних сільськогосподарських культур у сівозміні, адаптованій до ґрунтово-кліматичних умов Кіровоградської області;
- реалізація сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку та частково за договорами з великими агропереробними підприємствами;
- закупівля матеріально-технічних ресурсів (посівний матеріал, засоби захисту рослин, добрива, паливно-мастильні матеріали, запасні частини тощо);
- надання пов'язаних із основною діяльністю послуг, зокрема оренди земельних ділянок, виконання окремих механізованих робіт (оранка, посів, обробіток ґрунту, збирання врожаю) для домогосподарств і малих виробників.

З огляду на зазначені бізнес-процеси доцільно виокремити базові структурні підрозділи СФГ «Галина», які умовно відображені на рисунку 2.1, а саме:

- виробничий відділ (польові бригади, механізована служба, агрономічна служба);
- відділ збуту та комерційної діяльності (укладання договорів, логістика, робота з контрагентами);
- бухгалтерський та фінансово-економічний відділ (облік, фінансовий аналіз, податкове планування);
- маркетинговий відділ (або функція маркетингу, яку в умовах невеликого фермерського господарства може виконувати власник чи уповноважена посадова особа).

Аналіз організаційно-управлінської структури СФГ «Галина» засвідчив, що господарство використовує лінійно-функціональну систему управління, яка поєднує принципи лінійного керівництва (через голову

господарства та керівників основних напрямів) з функціональним поділом повноважень.

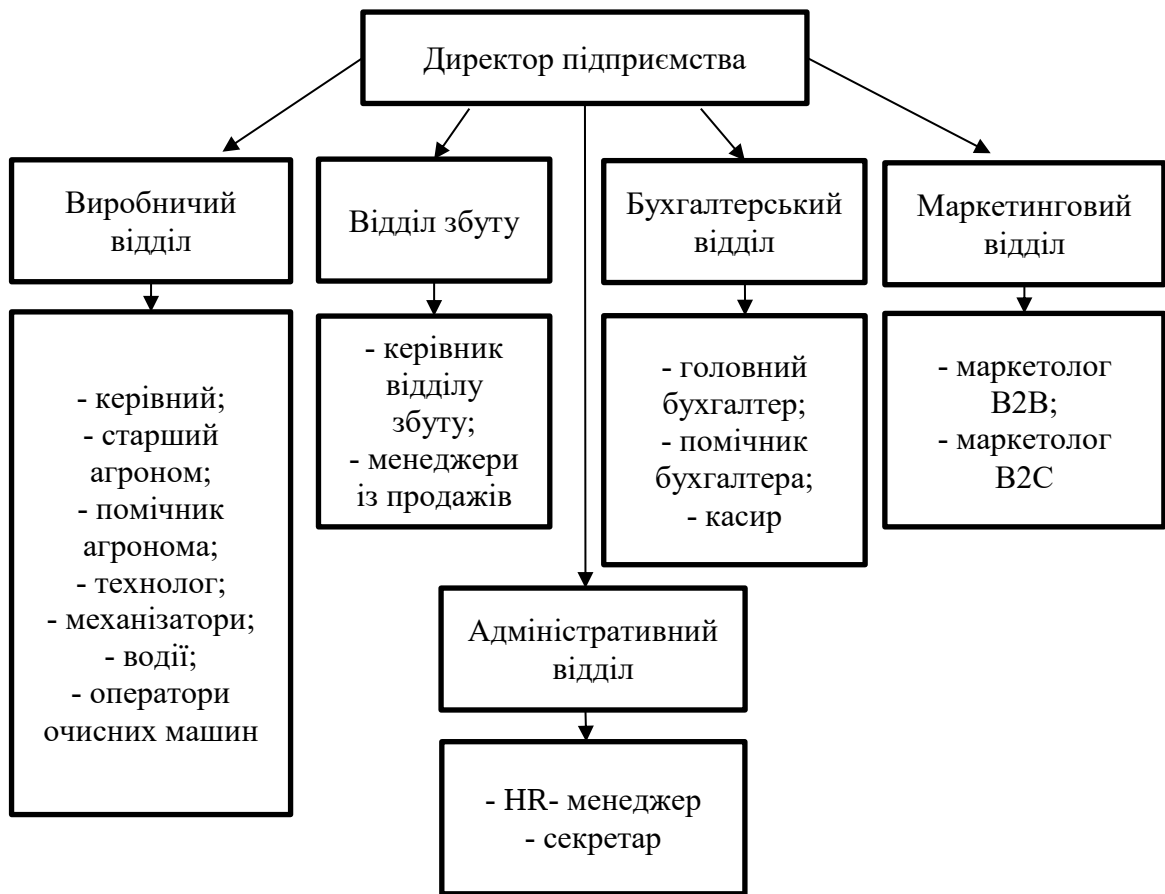


Рисунок 2.1 – Організаційна структура СФГ «Галина»

Джерело: складено автором за матеріалами СФГ «Галина»

Прямий управлінський вплив на виконавців здійснюється лінійними керівниками (керівник господарства, бригадири, головний агроном, головний механік), тоді як функціональні підрозділи (бухгалтерія, економічна служба, маркетингова функція) забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку, консультування та підготовку управлінських рішень.

Вплив функціональних керівників має рекомендаційний характер, однак саме якість їхніх аналітичних висновків значною мірою визначає обґрунтованість прийнятих рішень щодо виробничих програм, структури посівних площ, політики цін і витрат.

Схематично лінійно-функціональну структуру управління СФГ «Галина» можна подати на рисунку 1.2, де відображено вертикаль

підпорядкованості та інформаційні зв'язки між лінійними й функціональними ланками.

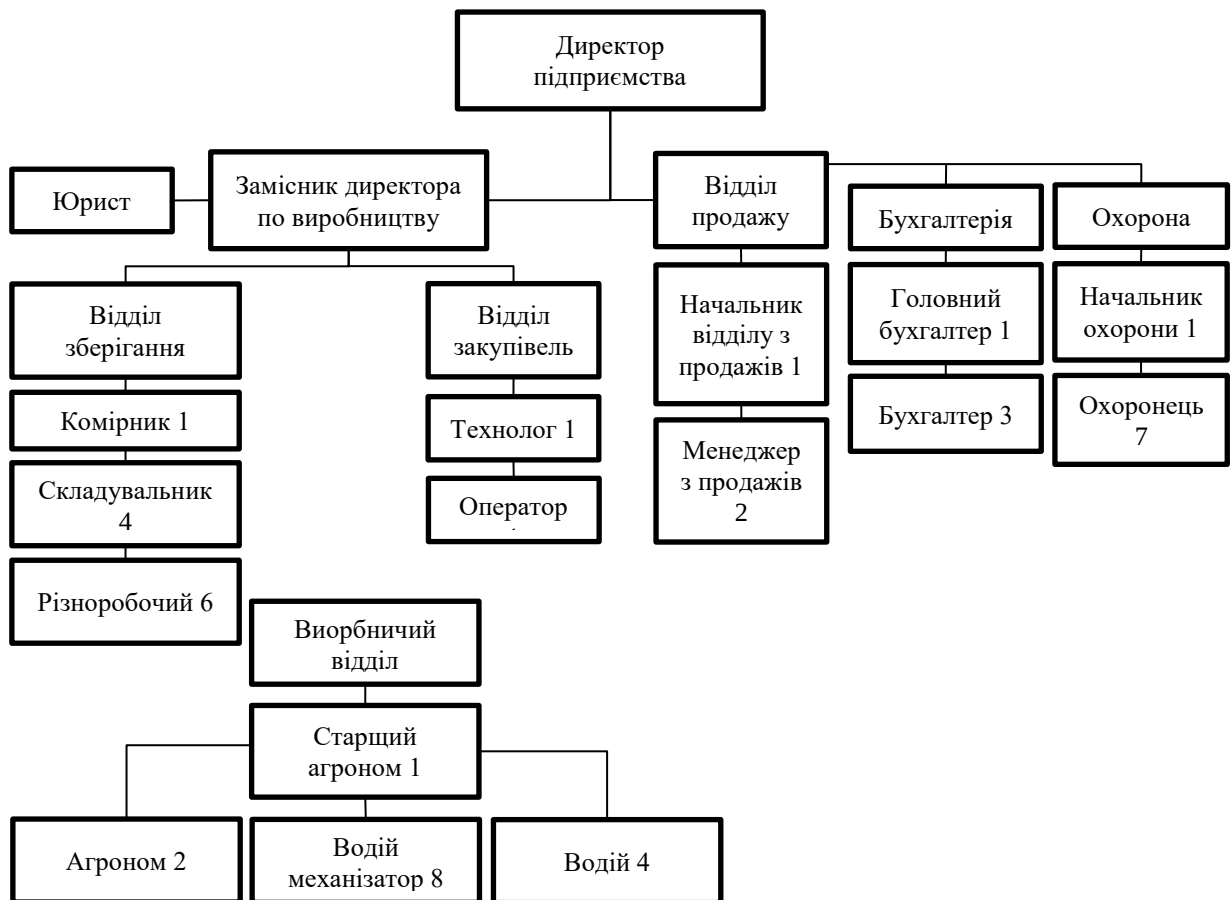


Рисунок 2.2 – Ієрархічна структура управління підрозділів СФГ «Галина»

Джерело: складено автором за матеріалами СФГ «Галина»

Загалом, організаційна культура СФГ «Галина» характеризується поєднанням традиційних для фермерських господарств сімейно-орієнтованих цінностей та поступової формалізації управлінських процедур.

У господарстві сформовано певний тип поведінкових моделей, усталений набір формальних і неформальних норм, механізми реагування на недоліки в роботі та схеми заохочення досягнень, які проявляються у чіткому розподілі обов'язків, персональній відповідальності за результати, налагодженій системі внутрішньої комунікації, що сприяє підвищенню узгодженості дій структурних підрозділів у періоди пікових виробничих навантажень (посівна, жнива).

Аналіз виробничої підсистеми СФГ «Галина» дає змогу констатувати, що господарство здійснює повний цикл вирощування та реалізації зернових і олійних культур, покриваючи всі основні бізнес-процеси агровиробництва.

Для комплексної оцінки ефективності господарської діяльності доцільно розглянути послідовність ключових етапів цього циклу (рис. 2.3), починаючи з планування посіву та завершуючи реалізацією готової продукції.



Рисунок 2.3 – Основні етапи виробництва та реалізації продукції
СФГ «Галина»

Джерело: складено автором за матеріалами СФГ «Галина»

Першим і концептуально важливим етапом є планування посіву, яке у СФГ «Галина» здійснюється з урахуванням агрокліматичних особливостей Кіровоградщини, структури ґрунтів, потенційної врожайності та ринкових перспектив вирощуваних культур.

На цьому етапі проводиться аналіз стану ґрунтів, формується сівозміна, визначаються площі під окремі культури, розраховується потреба в насінні, добривах, паливно-мастильних матеріалах та засобах захисту рослин.

Важливим завданням є оцінка економічної доцільності вирощування кожної культури на основі прогнозованих цін, очікуваного рівня витрат та можливих ризиків (погодні ризики, ризики логістики, воєнні загрози).

Передпосівний обробіток ґрунту включає комплекс операцій (оранка, культивування, боронування, внесення основних добрив), що забезпечують оптимальні умови для проростання насіння. Якість виконання цього етапу в СФГ «Галина» має критичне значення, оскільки від нього залежить рівномірність сходів, стійкість рослин до посухи та шкідників, а також кінцева врожайність. Використання сучасних агрегатів і дотримання агротехнічних строків дає змогу мінімізувати втрати продуктивного потенціалу земельних ресурсів.

Посів є наступним ключовим етапом виробничого циклу, який здійснюється механізованим способом із застосуванням сівалок, що забезпечують дотримання заданих параметрів глибини загортання насіння та густоти стояння рослин. Оптимізація норм висіву та технологій посіву спрямована на максимальне використання потенціалу гібридів і сортів, адаптованих до регіональних умов. Після посіву важливою складовою є система удобрення і підживлення культур.

У СФГ «Галина» формується раціональна система внесення мінеральних та органічних добрив, спрямована на збалансоване забезпечення культур макро- й мікроелементами протягом усього періоду вегетації, із урахуванням аналізу ґрунту та рекомендацій агрономічної служби. Окремою підсистемою виступає захист посівів від бур'янів, шкідників і хвороб. Від своєчасності та якості проведення захисних заходів (гербіцидні, фунгіцидні, інсектицидні обробки) залежить збереження врожаю та якості продукції. У цьому контексті СФГ «Галина» приділяє увагу оптимізації схем захисту з урахуванням економічної доцільності, екологічних вимог та особливостей кожної культури.

Збирання врожаю є завершальним логічним етапом виробничого циклу, від якого безпосередньо залежить економічний результат діяльності

господарства. Метою якого є максимально повний і своєчасний збір урожаю з мінімальними втратами та збереженням якості зерна.

Дотримання оптимальних строків збирання, технічна справність зернозбиральної техніки, ефективна організація логістики (вивезення з поля, транспортування до місць зберігання чи на переробку) є критично важливими факторами.

Післязбиральна доробка включає аналіз якості та вологості продукції, її очищення, сушіння, сортування і підготовку до зберігання або реалізації. Аналіз показників якості та вологості дає змогу своєчасно виявляти відхилення від нормативів і приймати оперативні управлінські рішення щодо вибору подальшого напрямку руху зерна. На цьому етапі бізнес-процеси СФГ «Галина» розгалужуються залежно від ринкової ситуації, технічного стану зерна та наявних виробничих можливостей.

За сприятливої цінової кон'юнктури та наявності попиту може застосовуватися продаж продукції безпосередньо з поля, що дозволяє мінімізувати витрати на сушіння та зберігання, а також оперативно отримати обігові кошти. Водночас такий підхід часто супроводжується зниженням ціни реалізації через підвищену вологість зерна та відсутність повної післязбиральної доробки.

У разі, коли якісні показники зерна відповідають нормативам, а господарство має доступ до власних чи орендованих складських потужностей, здійснюється складування продукції з метою її відстроченого продажу за більш вигідними цінами. Такий варіант потребує надійної інфраструктури зберігання, належного температурного та вологісного режиму, а також додаткових витрат на утримання складів, проте дає змогу гнучкіше реагувати на ринкові зміни. У ситуації, коли вологість зерна перевищує допустимі параметри для тривалого зберігання, СФГ «Галина» може замовляти послуги сушіння та зберігання на елеваторах чи у спеціалізованих підприємств, що дозволяє зберегти якість продукції, однак збільшує витрати на логістично-технологічне обслуговування. Завершальним

етапом бізнес-процесу виступає реалізація продукції на внутрішньому або, за наявності відповідних каналів, на зовнішньому ринку.

Маркетингова діяльність СФГ «Галина» охоплює аналіз внутрішнього та регіонального ринку сільськогосподарської продукції, моніторинг цін, вивчення діяльності конкурентів та посередників, формування стратегії ціноутворення й вибір оптимальних каналів збуту.

Асортимент господарства включає вирощені зернові, бобові та олійні культури, а також, за можливості, послуги з обробітку ґрунту, збору врожаю та оренди техніки. Для сегмента B2C СФГ «Галина» може надавати послуги оренди земельних ділянок сільськогосподарського призначення, забезпечуючи при цьому виплату орендної плати (грошима або продукцією), а також додаткове агротехнічне обслуговування земель орендодавців.

Політика ціноутворення формується з урахуванням сезонності, співвідношення попиту і пропозиції, витрат на виробництво та логістику, рівня конкуренції в регіоні. Гнучке ціноутворення дає можливість СФГ «Галина» оперативно реагувати на зміну ринкової ситуації, зберігаючи при цьому цільовий рівень рентабельності.

Канали збуту продукції СФГ «Галина» можуть бути поділені на прямі та опосередковані. До прямих належать контрактні поставки переробним підприємствам (млинами, олійноекстракційним заводам, комбікормовим підприємствам), а також продаж через електронні торговельні майданчики, спеціалізовані аграрні онлайн-платформи та прямі угоди з великими закупівельниками. Опосередкований збут здійснюється через агротрейдерів та торгово-закупівельні кооперативи, які акумулюють великі партії продукції для подальшого перепродажу або експорту. Така модель дає змогу фермерським господарствам Кіровоградської області, зокрема СФГ «Галина», долучатися до більш масштабних ланцюгів доданої вартості, однак супроводжується певним зниженням маржі через посередницьку надбавку.

Для оцінки поточного стану розвитку СФГ «Галина» та визначення можливих траєкторій його подальшої еволюції доцільно застосувати

концепцію життєвого циклу організації І. Адізеса. Згідно з цією моделлю, підприємство проходить послідовні стадії: від зародження до «розквіту», зрілості, бюрократизації та, у разі відсутності адаптації, занепаду. Кожному етапу відповідають специфічні характеристики управлінських, організаційних та фінансово-економічних параметрів.

На рисунку 2.4 подано графічну інтерпретацію життєвого циклу організації за І. Адізесом, яка дозволяє візуалізувати умовне місце СФГ «Галина» на відповідній кривій розвитку.

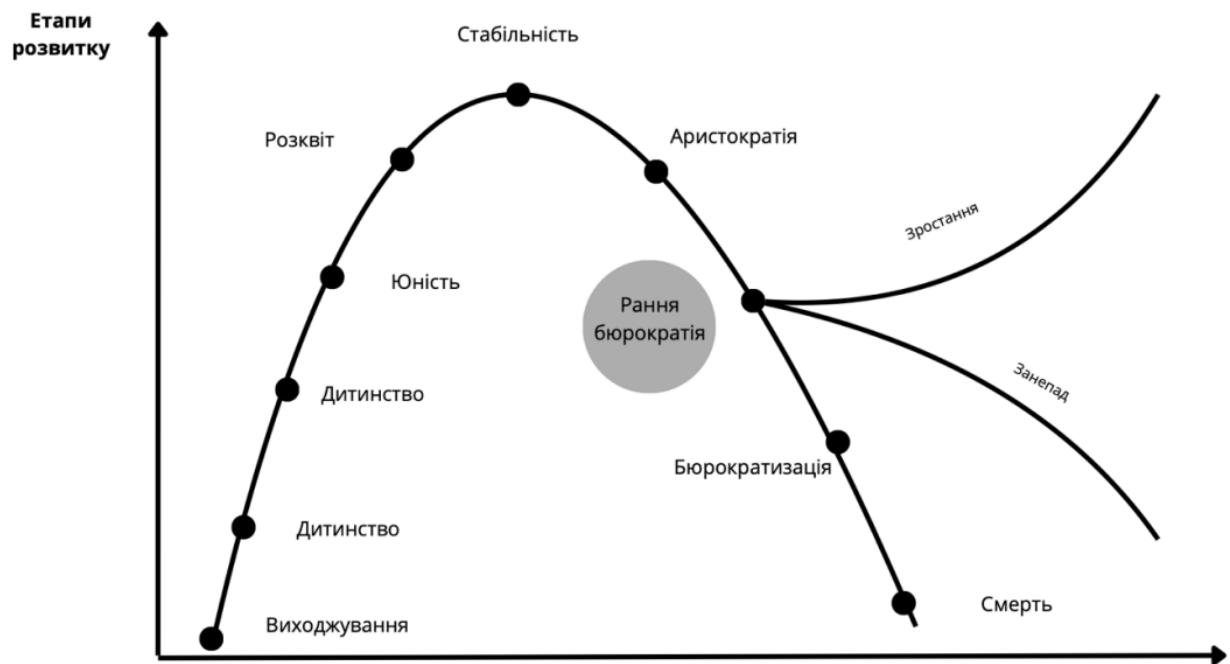


Рисунок 2.4 – Стадії життєвого циклу за Адізесом

Джерело: складено автором

З урахуванням аналізу системи управління, структури витрат, рівня формалізації процедур, масштабів діяльності та стратегії диверсифікації можна припустити, що СФГ «Галина» перебуває на межі стадії «розквіту» та ранньої бюрократизації. З одного боку, господарство демонструє відносну стабільність фінансових результатів, наявність сталих партнерських зв'язків, упорядковану організаційну структуру. З іншого боку посилюється формалізація управлінських процесів, зростає обсяг регламентів і процедур, що створює ризики зниження гнучкості та підприємницької ініціативи.

Модель І. Адізеса вказує на дві принципові траєкторії подальшого розвитку: вектор зростання, який реалізується за умови активної адаптації, що передбачає посилення інноваційної складової, диверсифікацію видів діяльності, наприклад, розвиток нішевих культур, переробки, кооперативних сервісів, удосконалення системи управління, цифровізацію обліково-аналітичних процесів, розвиток кадрового потенціалу; вектор занепаду, який формується у випадку пасивної реакції на виклики середовища, домінування надмірно формалізованих процедур над стратегічною гнучкістю, відсутності інвестицій в оновлення технологій і людський капітал. Тривале перебування на цій траєкторії призводить до повної бюрократизації, втрати здатності до адаптації, погіршення фінансових результатів і, зрештою, до втрати життєздатності підприємства.

Таким чином, застосування моделі життєвого циклу І. Адізеса до СФГ «Галина» дозволяє не лише ідентифікувати критичні точки розвитку фермерського господарства, а й обґрунтувати необхідність своєчасного стратегічного втручання.

Формування й реалізація адаптаційних управлінських рішень на цьому етапі є запорукою забезпечення довгострокової життєстійкості, підвищення конкурентоспроможності та створення умов для подальшого сталого розвитку господарства в аграрному середовищі Кіровоградської області.

2.2. Аналіз господарської діяльності СФГ «Галина»

Фінансово-економічний аналіз діяльності СФГ «Галина» за 2020-2024 роки є ключовим етапом оцінювання результативності функціонування підприємства в умовах зростаючої нестабільності аграрного сектора. З огляду на це, вважаємо за доцільне, провести детальне дослідження динаміки активів і пасивів, структури доходів і витрат, а також техніко-економічних показників, які, у сукупності, дозволяють сформувати об'єктивну картину фінансового стану фермерського господарства та визначити основні

тенденції його розвитку у подальшому.

Перш за все, вважаємо за доцільне, провести аналіз змін у структурі та динаміці активів СФГ «Галина» впродовж досліджуваного періоду, результати якого подаємо у вигляді таблиці 2.1.

Як засвідчують дані таблиці 2.1, упродовж 2020-2024 років відбулися суттєві зміни у структурі та динаміці активів СФГ «Галина», що свідчить про трансформацію моделі використання майнового потенціалу та переорієнтацію з довгострокових на оборотні ресурси.

Загальна вартість активів (валюта балансу) зросла з 49 515,4 тис. грн у 2020 році до 58 131,9 тис. грн у 2024 році, тобто на 17,4 %. При цьому зростання досягнуто переважно за рахунок нарощування оборотних активів, тоді як вартість необоротних активів має тенденцію до зниження.

За розділом І «Необоротні активи» загальний обсяг майна довгострокового характеру скоротився з 22584,0 тис. грн у 2020 році до 17609,2 тис. грн у 2024 році, що відповідає зменшенню в 0,78 рази або близько 22 %. Така динаміка свідчить про поступове зниження частки капіталомістких активів у структурі балансу, що може бути наслідком як фізичного та морального зносу основних засобів, так і перегляду інвестиційної політики господарства.

Найбільш показовими є зміни за статтею «Незавершені капітальні інвестиції». Їх величина зменшилася з 2763,2 тис. грн у 2020 році до 517,4 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж у п'ять разів (коефіцієнт 0,19), що може свідчити про завершення частини раніше розпочатих інвестиційних проектів (будівництво, реконструкція об'єктів, придбання техніки) або про скорочення обсягів нових капіталовкладень у зв'язку з посиленням невизначеності зовнішнього середовища та необхідністю переорієнтації ресурсів на підтримання оборотного капіталу.

Динаміка основних засобів є більш комплексною. Залишкова вартість основних засобів знизилася з 19 664,8 тис. грн у 2020 році до 16 535,8 тис. грн у 2024 році (коефіцієнт 0,84), що свідчить про скорочення на приблизно

15,9 %. Водночас первісна вартість за цей період зменшилася ще більш суттєво - з 35 002,7 тис. грн до 16 535,8 тис. грн (0,47 рази). Така ситуація може бути зумовлена вибуттям частини об'єктів основних засобів (списанням за зношеністю, продажем, ліквідацією), а також переоцінкою.

Таблиця 2.1 – Аналіз зміни активу балансу СФГ «Галина» впродовж 2020-2024 років, тис. грн

Стаття активів	Період, роки					Відносне відхилення (2024/2020), разів
	2020	2021	2022	2023	2024	
I. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	2763.2	517.4	517.4	517.4	517.4	0.187247
Основні засоби	19664.8	19808	21365.2	16925.8	16535.8	0.840883
первісна вартість	35002.7	39544.6	45656.8	16925.8	16535.8	0.472415
знос	15337.9	19736.6	24291.6	28926.3	33291.7	2.170551
Інші необоротні активи	156	156	156	556	556	3.564103
Усього за розділом I «Необоротні активи»	22584	20481.4	22038.6	17999.2	17609.2	0.77972
II. Оборотні активи						
Запаси	26071.5	29062.7	34999.9	37641.5	34954.8	1.340728
У тому числі готова продукція	3381.4	15036.8	14027.7	13310.3	14109.6	4.17271
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	843.3	4912.2	3639.4	4355.7	5437.9	6.448358
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0.1	4	3.6	24.8	104.2	1042
Інша поточна дебіторська заборгованість	16.4	15.1	21.2	128.6	25.3	1.542683
Гроші та їх еквіваленти	0.1	502.9	0.5	1	0.5	5
Витрати майбутніх періодів		4,9				
Інші оборотні активи						
Усього за розділом II «Оборотні активи»	26931.4	34501.8	38664.6	42151.6	40522.7	1.504664
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
Баланс	49515.4	54983.2	60703.2	60150.8	58131.9	1.174017

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

Особливо показовим є зростання суми зносу: з 15 337,9 тис. грн у 2020 році до 33 291,7 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж у 2,17 рази (коефіцієнт 2,17), що свідчить про інтенсивну амортизацію основних засобів та накопичення зносу без належного оновлення техніко-технологічної бази в обсягах, достатніх для простого відтворення. За таких умов підвищуються ризики зниження технічної надійності машинно-тракторного парку, збільшення витрат на ремонт та обслуговування, а також обмежується можливість впровадження сучасних енергоощадних технологій. Натомість

стаття «Інші необоротні активи» демонструє зростання з 156,0 тис. грн до 556,0 тис. грн (коефіцієнт 3,56), що може відображати інвестування у нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення або інші види майнових прав, що орієнтовані на підтримку адміністративної, інформаційної та організаційної інфраструктури господарства. Проте їх частка в загальній структурі активів залишається порівняно незначною.

У цілому зниження обсягу необоротних активів на тлі збільшення валюти балансу свідчить про відносне «полегшення» майнової структури СФГ «Галина» та перехід до більш мобільного формату використання ресурсів, орієнтованого на поточну діяльність.

Розділ II «Оборотні активи» демонструє чітко виражену тенденцію до зростання. Загальна сума оборотних активів збільшилася з 26 931,4 тис. грн у 2020 році до 40 522,7 тис. грн у 2024 році, тобто в 1,5 рази, що свідчить про зміцнення ресурсної бази для забезпечення поточної операційної діяльності, однак водночас підвищує значущість управління ліквідністю та оборотністю цих ресурсів. Ключовою статтею виступають запаси, які у 2020 році становили 26 071,5 тис. грн, а в 2024 році - 34 954,8 тис. грн (коефіцієнт 1,34). Зростання на 34 % свідчить про збільшення обсягу матеріальних ресурсів і готової продукції, що може бути пов'язано як із розширенням масштабів виробництва, так і з накопиченням товарних запасів з метою реалізації у періоди більш сприятливої цінової кон'юнктури. При цьому особливо динамічно зростає вартість готової продукції: з 3 381,4 тис. грн у 2020 році до 14 109,6 тис. грн у 2024 році (коефіцієнт 4,17). Така зміна може свідчити про: збільшення обсягів виробництва та, відповідно, нереалізованої продукції; стратегію відкладеного продажу з орієнтацією на більш вигідні ціни; певні труднощі зі збутом або посилення конкуренції на ринку.

Зростання залишків готової продукції одночасно покращує потенціал майбутніх доходів і створює додаткове навантаження на оборотний капітал, що вимагає ретельного управління товарними запасами.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги

збільшилася з 843,3 тис. грн до 5 437,9 тис. грн, тобто в 6,45 рази, що свідчить про суттєве розширення відстрочених форм розрахунків із покупцями та партнерами. З одного боку, така практика дає можливість нарощувати обсяги реалізації, підтримувати лояльність контрагентів та забезпечувати гнучкість комерційної політики. З іншої сторони, значне зростання дебіторської заборгованості підвищує ризики неплатежів, збільшує тривалість операційного циклу та може негативно позначатися на платоспроможності господарства у короткостроковому періоді.

Особливо різким є зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом: з 0,1 тис. грн у 2020 році до 104,2 тис. грн у 2024 році (коефіцієнт 1042 рази), що може бути пов'язано з особливостями податкових розрахунків, відшкодуванням переоплат, дотацій, субсидій або поверненням інших бюджетних сум. Незважаючи на відносно невелику абсолютну величину, настільки значне відносне зростання вказує на посилення взаємодії СФГ «Галина» з бюджетною системою та необхідність ефективного податкового планування.

Інша поточна дебіторська заборгованість зросла з 16,4 тис. грн до 25,3 тис. грн (1,54 рази), що відображає певне збільшення обсягу розрахунків, не пов'язаних безпосередньо з реалізацією продукції. Водночас сума залишається порівняно невеликою.

Гроші та їх еквіваленти збільшилися з 0,1 тис. грн до 0,5 тис. грн, однак абсолютні значення є вкрай низькими, що свідчить про мінімальний обсяг високоліквідних активів на дату балансу та, відповідно, про необхідність підтримки ліквідності переважно за рахунок швидко реалізовуваних запасів та інкасації дебіторської заборгованості. При цьому епізодична поява «витрат майбутніх періодів» у 2021 році (4,9 тис. грн) свідчить про відображення окремих платежів, які стосуються майбутніх звітних періодів, однак у подальші роки ця стаття в звітності не фіксується. Таким чином, зростання оборотних активів загалом свідчить про зміцнення поточного ресурсного потенціалу СФГ «Галина», але супроводжується структурними ризиками,

зокрема: високою часткою запасів і дебіторської заборгованості, низьким рівнем грошових коштів, що вимагає посилення уваги до управління оборотним капіталом. Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що в період 2020-2024 років СФГ «Галина» перейшло до більш «оборотно-орієнтованої» моделі формування активів. На тлі зростання валюти балансу на 17,4 % відбувається: скорочення необоротних активів (до 77,97 % від рівня 2020 року), насамперед за рахунок зменшення незавершених капітальних інвестицій та накопичення зносу основних засобів; суттєве зростання оборотних активів (у 1,5 рази), зумовлене нарощуванням запасів, особливо готової продукції та різким збільшенням дебіторської заборгованості. Така тенденція може трактуватися як реакція господарства на зовнішні виклики: акцент на підтриманні операційної діяльності, гнучкості в ціноутворенні та збуті за умов високої невизначеності, але водночас як потенційне джерело фінансових ризиків, пов'язаних із погіршенням якості активів, збільшенням операційного циклу та посиленням залежності від зовнішніх джерел фінансування у випадку затримок платежів.

Отже, отримані результати аналізу активів балансу СФГ «Галина» у 2020-2024 роках створюють підґрунтя для подальшого поглибленого дослідження ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості господарства, а також для розробки рекомендацій щодо оптимізації структури активів, оновлення основних засобів і підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

Далі, вважаємо за доцільне, провести аналіз змін у структурі та динаміці пасивів СФГ «Галина», результати якого подаємо у вигляді таблиці 2.2.

Аналіз даних таблиці 2.2 дає змогу констатувати, що впродовж 2020-2024 років структура пасиву балансу СФГ «Галина» характеризується високою часткою власного капіталу та відносно помірним, хоча й зростаючим, обсягом поточних зобов'язань. Зростання валюти балансу з 49

515,4 тис. грн у 2020 році до 58 131,9 тис. грн у 2024 році (1,17 рази) відбувається переважно за рахунок накопичення власного капіталу, при цьому дещо зростає й питома вага короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.2 – Аналіз зміни пасиву балансу СФГ «Галина» впродовж 2020-2024 років, тис. грн

Стаття пасивів	Період, роки					Відносне відхилення (2024/2020), разів
	2020	2021	2022	2023	2024	
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	173.6	173.6	173.6	173.6	173.6	1
Резервний капітал	2431.6	2431.6	2431.6	2431.6	2431.6	1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	45755	50449.1	56188.5	55708.6	53016.7	1.16
Усього за розділом I	48360.2	53054.3	58793.7	58313.8	55621.9	1.15
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	617.8	0	1262.4	1042.8	540.4	0.87
Поточна кредиторська заборгованість за:						
товари, роботи, послуги	145	1244.6	154.1	215.8	1100	7.59
розрахунками з бюджетом	314.5	194	399.6	196.5	122.3	0.39
розрахунками зі страхування						
розрахунками з оплати праці	77.3	91.3	59.2	43.3	0	0
Інші поточні зобов'язання	0.6	399	34.2	338.6	747.3	1245.5
Усього за розділом III	1155.2	1928.9	1909.5	1837	2510	2.17
Баланс	49515.4	54983.2	60703.2	60150.8	58131.9	1.17

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

Розділ I «Власний капітал» відіграє визначальну роль у формуванні ресурсної бази господарства. Сумарний власний капітал зріс з 48 360,2 тис. грн у 2020 році до 55 621,9 тис. грн у 2024 році, що відповідає зростанню в 1,15 рази та свідчить про здатність СФГ «Галина» генерувати та акумулювати фінансовий результат у формі нерозподіленого прибутку.

Зареєстрований (пайовий) капітал залишається незмінним протягом усього періоду на рівні 173,6 тис. грн, що закономірно для фермерського господарства, де формування статутного/пайового капіталу здійснюється переважно на етапі створення та рідко переглядається надалі. Незмінність

цього показника свідчить про відсутність додаткових пайових внесків або формального збільшення статутного капіталу.

Крім того, стабільним є резервний капітал, який становив 2 431,6 тис. грн у 2020-2024 роках, що може означати, що підприємство не здійснювало додаткових відрахувань у резерви понад уже сформовані обсяги, але водночас підтримує їх на відносно достатньому рівні для покриття можливих ризиків і збитків.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) є ключовим драйвером змін у власному капіталі. Обсяг якого зріс із 45 755,0 тис. грн у 2020 році до 53 016,7 тис. грн у 2024 році, тобто в 1,16 рази або на 15,9 %. Пік значення припадає на 2022-2023 роки (56 188,5 тис. грн і 55 708,6 тис. грн відповідно), після чого у 2024 році спостерігається певне зниження до 53 016,7 тис. грн. Така динаміка може свідчити про: отримання суттєвих обсягів прибутку у 2021-2022 роках; часткове використання накопиченого прибутку в наступних роках; посилення зовнішніх шоків (цінові коливання, воєнні ризики, зростання витрат), що могли зменшити чистий фінансовий результат 2023-2024 років.

Таким чином, домінуючу частку власного капіталу СФГ «Галина» формує саме нерозподілений прибуток, що вказує на переважно реінвестиційну модель розвитку, свідчить про те, що господарство, очевидно, спрямовує значну частину прибутку на розширення та підтримання діяльності, а не на вилучення коштів власниками.

Якщо співставити власний капітал із загальною вартістю активів, можна відзначити надзвичайно високий рівень фінансової автономії. У 2020 році частка власного капіталу в балансі становила близько 97,7 %, а в 2024 році близько 95,7 %. Незважаючи на певне відносне зростання частки поточних зобов'язань, підприємство залишається майже повністю профінансованим за рахунок власних ресурсів, що є ознакою високої фінансової стійкості і низького кредитного ризику.

Розділ III «Поточні зобов'язання і забезпечення» демонструє більш динамічні та неоднорідні зміни. Загальний обсяг поточних зобов'язань зріс з 1 155,2 тис. грн у 2020 році до 2 510,0 тис. грн у 2024 році, тобто у 2,17 рази або на 117,3 %. Незважаючи на те, що абсолютне значення цих зобов'язань залишається порівняно невеликим у загальній структурі пасивів, їх зростання потребує ретельного аналізу, оскільки воно впливає на короткострокову платоспроможність та ліквідність.

У 2020 році обсяг короткострокових кредитів банків становив 617,8 тис. грн, у 2021 році дані відсутні, у 2022-2023 роках показник зріс до 1 262,4 та 1 042,8 тис. грн відповідно, а у 2024 році скоротилися до 540,4 тис. грн. У підсумку у 2024 році цей показник становить 0,87 від рівня 2020 року. Така динаміка вказує на епізодичне залучення короткострокового банківського фінансування для покриття касових розривів чи сезонних потреб, насамперед у періоди посівної та збиральної кампанії з подальшим їх частковим погашенням. Загалом залежність СФГ «Галина» від банківських кредитів залишається невисокою, що відповідає консервативній кредитній політиці.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги демонструє найдинамічніше зростання серед усіх статей поточних зобов'язань. Її величина збільшилася з 145,0 тис. грн у 2020 році до 1 100,0 тис. грн у 2024 році, тобто у 7,59 рази, що свідчить про значне розширення практики використання комерційного (товарного) кредиту з боку постачальників. З одного боку, це розширює можливості господарства щодо матеріально-технічного забезпечення виробництва без негайних грошових виплат. З іншого - зростання кредиторської заборгованості за товари та послуги може означати: подовження строків розрахунків із постачальниками; підвищення навантаження на майбутні грошові потоки; ризик накопичення прострочених зобов'язань у разі погіршення фінансових результатів.

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зменшилася з 314,5 тис. грн у 2020 році до 122,3 тис. грн у 2024 році, що відповідає 0,39 від базового рівня (скорочення більш як у 2,5 рази), що може

свідчити про: поліпшення дисципліни розрахунків з бюджетом; своєчасніше виконання податкових зобов'язань; відсутність значних накопичених сум податків, зборів чи інших обов'язкових платежів. Таке скорочення є позитивним фактором з погляду зниження податкових ризиків, штрафних санкцій та репутаційних загроз.

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці скоротилася з 77,3 тис. грн у 2020 році до нульового значення у 2024 році, що доцільно охарактеризувати як ознаку своєчасного розрахунку з працівниками на звітну дату та відсутності накопичених боргів із заробітної плати, що позитивно впливає на соціально-трудові відносини в господарстві та знижує ризики конфліктів чи юридичних претензій з боку персоналу.

Інші поточні зобов'язання демонструють надзвичайно високу динаміку зростання: з 0,6 тис. грн у 2020 році до 747,3 тис. грн у 2024 році, тобто у 1 245,5 рази. З огляду на те, що ця стаття об'єднує різні види заборгованості (розрахунки з іншими кредиторами, учасниками, за отриманими авансами тощо), таке суттєве збільшення може свідчити про: розширення кола контрагентів та видів операцій; зміну умов договорів із партнерами (зростання авансових платежів, відстрочок розрахунків, внутрішньогрупових розрахунків тощо); використання альтернативних, позабанківських джерел короткострокового фінансування. З одного боку, це підвищує гнучкість у формуванні фінансових потоків, з іншого - потребує детального внутрішнього контролю аби не допустити некерованого накопичення зобов'язань.

Таким чином, структура пасиву балансу СФГ «Галина» впродовж 2020-2024 років характеризується такими ключовими тенденціями: домінування власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування активів - понад 95 % у кінці періоду, що свідчить про високу фінансову автономію, низьку залежність від залученого капіталу та значний запас фінансової стійкості.

Нарощування нерозподіленого прибутку як основної складової власного капіталу, що вказує на здатність господарства генерувати

позитивний фінансовий результат та реінвестувати його в розвиток. Водночас незначне зниження цього показника у 2023-2024 роках вказує на необхідність своєчасного моніторингу рентабельності та ризиків.

Збільшення поточних зобов'язань більш ніж удвічі, насамперед за рахунок кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги та інших поточних зобов'язань, свідчить про активне використання інструментів комерційного кредитування та відстрочених розрахунків, що одночасно розширює можливості операційної діяльності та створює додаткові ризики ліквідності.

Скорочення залежності від банківських кредитів та податкової заборгованості, а також повна ліквідація кредиторської заборгованості з оплати праці наприкінці 2024 року вказує на наявні позитивні сигнали з погляду платіжної дисципліни, зниження боргового навантаження та соціальної стабільності.

У цілому пасив балансу СФГ «Галина» у 2020-2024 роках відображає фінансово стійку, але більш ризиковану з точки зору оборотності модель розвитку: при збереженні дуже високої частки власного капіталу та незначної кредитної залежності відбувається помітне зростання поточних зобов'язань перед контрагентами, яке підкреслює необхідність подальшого дослідження коефіцієнтів фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності, а також розробки управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію структури зобов'язань і підтримки належного рівня ліквідності при збереженні стратегічної автономії господарства. Далі, вважаємо за доцільне, провести аналіз динаміки показників фінансового результату СФГ «Галина» впродовж 2020-2024 років, результати якого подаємо у вигляді таблиці 2.3.

Аналіз даних таблиці 2.3 дає змогу комплексно охарактеризувати динаміку фінансових результатів СФГ «Галина» у 2020-2024 роках та виявити ключові тенденції у формуванні доходів, витрат та прибутковості господарства. Загалом досліджуваний період характеризується помірним зростанням сукупних доходів на тлі більш інтенсивного приросту витрат, що

зумовило суттєве зниження фінансового результату в останні роки порівняно з базовим 2020 роком.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки показників фінансового результату СФГ «Галина» впродовж 2020-2024 років, тис. грн

№	Стаття звіту	Період, роки					Відносне відхилення (2024/2020), разів
		2020	2021	2022	2023	2024	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30516.8	35400.7	36138	36713.9	40135.3	1.32
2	Інші операційні доходи	0	0	8.3	244	80.3	Збільш. в 80 разів
3	Інші доходи	0	129.2	0	0	0	-
4	Разом доходи	30516.8	35529.9	36146.3	36957.9	40215.6	1.32
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23897.3	29328.5	27771.1	31652.6	36285.6	1.52
6	Інші операційні витрати	1571.9	1393.2	1575.3	2484.9	2040.9	1.30
7	Інші витрати	0	114.1	0	0	0	-
8	Разом витрати	25469.2	30835.8	29346.4	34137.5	38326.6	1.50
9	Фінансовий результат до оподаткування	5047.6	4694.1	6799.9	2820.4	1889.1	0.37
10	Чистий прибуток (збиток)	5047.6	4694.1	6799.9	2820.4	1889.1	0.37

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс із 30 516,8 тис. грн у 2020 році до 40 135,3 тис. грн у 2024 році, тобто у 1,32 рази, або на 31,5 %. Така динаміка свідчить про розширення масштабів господарювання, стабільність збутових позицій та, ймовірно, вплив підвищення цін на сільськогосподарську продукцію. Водночас темпи приросту доходів не можна вважати випереджаючими відносно динаміки витрат, що вже на цьому етапі окреслює потенційні ризики зниження рентабельності.

Структура доходів упродовж 2020-2024 років доповнюється іншими операційними та іншими доходами, які, хоча й не є домінуючими, відіграють певну роль у формуванні фінансового результату. Якщо у 2020 році такі статті були відсутні, то у 2021 році з'являються інші доходи в обсязі 129,2

тис. грн, у 2022 році - інші операційні доходи в сумі 8,3 тис. грн, у 2023 році їх величина суттєво зростає до 244,0 тис. грн, а у 2024 році скорочується до 80,3 тис. грн. Така нерівномірність свідчить про епізодичний характер відповідних надходжень, що можуть бути пов'язані з одноразовими операціями (реалізація окремих активів, отримання компенсацій, дотацій, орендних платежів тощо) і не формують стабільної бази для довгострокового планування. У підсумку загальний обсяг доходів зріс з 30 516,8 тис. грн у 2020 році до 40 215,6 тис. грн у 2024 році, тобто у 1,32 рази. Проте подальший аналіз показує, що це зростання не забезпечило пропорційного збільшення прибутку через значне підвищення витратної складової.

Найбільш показовою з погляду впливу на кінцевий фінансовий результат виступає динаміка витрат, насамперед собівартості реалізованої продукції, демонструючи зростання з 23 897,3 тис. грн у 2020 році до 36 285,6 тис. грн у 2024 році, тобто у 1,52 рази (на 51,8 %), що суттєво перевищує темп приросту доходів. Така ситуація свідчить про зростання витрат на одиницю продукції, зумовлене подорожчанням матеріально-технічних ресурсів (паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин), збільшенням логістичних та енергетичних витрат, а також впливом інфляційних та воєнних чинників. Інші операційні витрати також мають тенденцію до зростання: з 1 571,9 тис. грн у 2020 році до 2 040,9 тис. грн у 2024 році (1,3 рази), з піковим значенням 2 484,9 тис. грн у 2023 році, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на ремонт і обслуговування техніки, оплату послуг сторонніх організацій, енергоресурси та інші супровідні операційні витрати, що не включаються безпосередньо до виробничої собівартості, але істотно впливають на загальну витратну базу. Окремо фіксується поява інших витрат у 2021-2022 рр. (114,1 тис. грн та 0 тис. грн відповідно), що має епізодичний характер. У результаті сукупні витрати СФГ «Галина» збільшилися з 25 469,2 тис. грн до 38 326,6 тис. грн, або у 1,51 рази, що суттєво деформує співвідношення «дохід - витрати» не на користь господарства. Такі зрушення у динаміці доходів і витрат

безпосередньо відбилися на фінансовому результаті.

У 2020 році фінансовий результат до оподаткування, а відповідно й чистий прибуток, становив 5 047,6 тис. грн. Протягом 2021-2022 років підприємство демонструвало достатньо високий рівень прибутковості: у 2021 році прибуток становив 4 694,1 тис. грн, а у 2022 році досяг максимуму і становив 6 799,9 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і сприятливішу ринкову кон'юнктуру в цей період. Однак у 2023 році відбувається різке скорочення прибутку до 2 820,4 тис. грн, а у 2024 році - до 1 889,1 тис. грн. Відносно базового року показник фінансового результату у 2024 році становить лише 0,37 рази, тобто прибуток зменшився більш як у 2,6 рази або на 62,6 %. З огляду на те, що підприємство протягом усього періоду залишалося прибутковим, така тенденція не свідчить про кризовий стан, проте чітко окреслює проблеми з рентабельністю та ефективністю управління витратами в умовах ускладнення зовнішнього середовища. Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що СФГ «Галина» у 2020-2022 роках функціонувало з відносно високим рівнем операційної ефективності та стійкою здатністю генерувати фінансовий результат, однак у 2023-2024 роках зіткнулося з негативними тенденціями, спричиненими переважно випереджаючим зростанням собівартості та інших витрат порівняно з доходами. Серед основних чинників такого розвитку подій доцільно виокремити подорожчання ресурсів, посилення логістичних обмежень, волатильність цін на сільськогосподарську продукцію та загальну макроекономічну нестабільність, пов'язану з воєнними діями, що, у свою чергу, зумовлює необхідність подальшого поглибленого дослідження показників рентабельності, ділової активності та операційного важеля, а також розробки і впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію витратної структури, підвищення продуктивності використання ресурсів і диверсифікацію джерел доходів з метою стабілізації та нарощування прибутковості діяльності фермерського господарства.

Аналіз отриманих значень основних техніко-економічних показників

СФГ «Галина» за 2020-2024 роки (табл. 2.4) дає змогу комплексно оцінити рівень ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства, а також простежити ключові тенденції зміни його фінансового стану в динаміці.

Показники ліквідності свідчать про суперечливу, але загалом специфічну для фермерського господарства ситуацію.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього періоду має вкрай низькі значення: від 0,0001 у 2020 році до 0,0002 у 2024 році, із різким разовим зростанням до 0,2607 у 2021 році.

Абсолютне відхилення впродовж 2020-2024 років є майже нульовим, а відносне - 2,3 рази, однак це зумовлено низькою базою порівняння і не свідчить про суттєве зміцнення миттєвої платоспроможності. Фактично підприємство практично не тримає в структурі активів значних обсягів грошових коштів та їх еквівалентів, спираючись на інші елементи оборотних активів для забезпечення розрахунків.

Натомість коефіцієнт поточної ліквідності демонструє надзвичайно високі значення упродовж усього періоду: від 23,31 у 2020 році до 16,14 у 2024 році. При цьому абсолютне відхилення становить -7,17, а відносне - 0,69, що свідчить про зниження показника на 31 %, але за рівнями він залишається кратно вищим за орієнтовні нормативи. Така ситуація пояснюється дуже низьким обсягом поточних зобов'язань на тлі значних оборотних активів, тобто формально підприємство має надлишкову поточну платоспроможність, однак це супроводжується не надто раціональною структурою капіталу й потенційно неефективним використанням частини ресурсів.

Коефіцієнт фінансової стійкості зменшився з 41,86 у 2020 році до 22,16 у 2024 році (абсолютне відхилення -19,70; відносне - 0,53), що свідчить про зниження «надзапасу» власного капіталу відносно позикового, але навіть у 2024 році рівень показника залишається дуже високим.

Таблиця 2.4 – Отримані значення основних техніко-економічних показників СФГ «Галина»

Показники	Роки					Абс. відх.	Відн. відх.
	2020	2021	2022	2023	2024	2024-2020	2024-2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	0,0001	0,2607	0,0003	0,0005	0.0002	0.00	2.30
Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	23,3132	17,8868	20,2485	22,9459	16.1445	-7.17	0.69
Коефіцієнт фінансової стабільності ($K_{фс}$)	41,8631	27,5050	30,7901	31,7440	22.1601	-19.70	0.53
Коефіцієнт автономії ($K_{фа}$)	0,9767	0,9649	0,9685	0,9695	0.9568	-0.02	0.98
Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{фз}$)	1,0239	1,0364	1,0325	1,0315	1.0451	0.02	1.02
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($K_{кзк}$)	0,0233	0,0351	0,0315	0,0305	0.0432	0.02	1.85
Коефіцієнт концентрації власного капіталу ($K_{квк}$)	483602,0	105,5	117587,4	58313,8	111243.8	-372358.2	0.23
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу ($K_{сзвк}$)	0,0239	0,0364	0,0325	0,0315	0.0451	0.02	1.89
Коефіцієнт стійкості фінансування ($K_{сф}$)	0,9767	0,9649	0,9685	0,9695	0.9568	-0.02	0.98
Коефіцієнт поточних зобов'язань ($K_{пз}$)	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1.0000	0.00	1.00
Коефіцієнт оборотності активів ($K_{оа}$)	0,6163	0,6438	0,5953	0,6104	0.6904	0.07	1.12
Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($K_{ооа}$)	1,1331	1,0261	0,9347	0,8710	0.9904	-0.14	0.87
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($K_{окз}$)	20,6867	15,2048	14,5437	17,2306	14.4564	-6.23	0.70
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ($K_{одз}$)	28,3378	5,9705	7,6307	7,2669	6.6727	-21.67	0.24
Фондовіддача (Φ)	1,5518	1,7872	1,6914	2,1691	2.4272	0.88	1.56
Коефіцієнт оборотності власного капіталу ($K_{овк}$)	0,6310	0,6673	0,6147	0,6296	0.7216	0.09	1.14
Коефіцієнт оборотності запасів ($K_{оз}$)	0,9166	1,0091	0,7935	0,8409	1.0381	0.12	1.13
Коефіцієнт оборотності готової продукції ($K_{огп}$)	9,0249	2,3543	2,5762	2,7583	2.8445	-6.18	0.32
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ($K_{рвк}$)	0,1044	0,0885	0,1157	0,0484	0.0340	-0.07	0.33
Коефіцієнт рентабельності діяльності ($K_{рд}$)	0,1654	0,1326	0,1882	0,0768	0.0471	-0.12	0.28

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності СФГ «Галина»

Коефіцієнт автономії знизився з 0,9767 до 0,9568, тобто частка власного капіталу у загальній валюті балансу залишилася на рівні 95-97 %, що означає, що СФГ «Галина» є фінансово незалежним, має значну фінансову «подушку» і майже не залежить від зовнішніх кредиторів.

Відповідно коефіцієнт фінансової залежності дещо зріс – з 1,0239 до 1,0451 (1,02 рази), що відображає незначне, але фіксоване збільшення питомої ваги залученого капіталу. Дану тенденцію підтверджує й коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який зріс з 0,0233 до 0,0432 (абсолютне відхилення +0,02; відносне - 1,85 рази), а також коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу, що збільшився з 0,0239 до 0,0451 (1,89 рази). Попри зростання, обидва показники залишаються на дуже низькому рівні, тобто боргове навантаження на підприємство є мінімальним.

Коефіцієнт стійкості фінансування, що за значеннями збігається з коефіцієнтом автономії (0,9767 у 2020 році та 0,9568 у 2024 році), підтверджує, що активи СФГ «Галина» переважно сформовані за рахунок власного капіталу та довгостроково стійких джерел.

Коефіцієнт поточних зобов'язань протягом усього періоду є сталим (1,0), що відображає стабільність їх питомої ваги в загальній структурі зобов'язань і не вказує на різкі зрушення у борговій політиці. В цілому, за блоком показників фінансової стійкості господарство має надзвичайно високий рівень автономії з певною тенденцією до помірному збільшення залучених джерел, що поки не становить загрози фінансовій безпеці.

Група показників ділової активності відображає зміни в ефективності використання активів, власного капіталу, запасів та дебіторсько-кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності активів зріс із 0,6163 у 2020 році до 0,6904 у 2024 році (абсолютне відхилення +0,07; відносне - 1,12), що свідчить про певне прискорення обігу всього майна підприємства й підвищення інтенсивності його використання для генерування виручки. Водночас коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився з 1,1331 до 0,9904

(абсолютне відхилення $-0,14$; відносне $- 0,87$), що вказує на певне уповільнення обігу оборотних коштів та зростання тривалості одного виробничо-збутового циклу в частині мобільних ресурсів. Подібну тенденцію демонструють і показники оборотності розрахунків.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився з $20,6867$ до $14,4564$ ($0,7$ рази), а коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості - із $28,3378$ до $6,6727$ ($0,24$ рази), що означає, що за аналізований період СФГ «Галина» збільшило строки погашення дебіторської заборгованості, одночасно дещо подовживши й власні строки розрахунків із постачальниками, однак уповільнення інкасації дебіторки є значно більш різким. Така динаміка є тривожною з точки зору ліквідності та якості оборотних активів, оскільки збільшення строків погашення дебіторської заборгованості підвищує ризики неплатежів та формує додатковий тиск на грошові потоки підприємства.

Фондовіддача за досліджуваний період зроста з $1,5518$ до $2,4272$, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів: на кожну гривню основних фондів у 2024 році припадає в $1,56$ рази більше виручки, ніж у 2020 році, що є позитивним сигналом щодо продуктивності техніко-технологічної бази за умови значного її зносу, виявленого у структурі активів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу також зріс - з $0,6310$ до $0,7216$ ($1,14$ рази), що свідчить про певне підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів для формування доходів. Разом із тим, показники оборотності запасів та готової продукції вказують на структурні зміни в управлінні матеріальними ресурсами.

Коефіцієнт оборотності запасів збільшився з $0,9166$ до $1,0381$ (абсолютне відхилення $+0,12$; відносне $- 1,13$), тобто запаси в цілому стали обертатися дещо швидше, що можна оцінити позитивно. Водночас коефіцієнт оборотності готової продукції зменшився з $9,0249$ до $2,8445$ ($0,32$ рази), тобто швидкість реалізації саме готової продукції помітно знизилася,

що, в свою чергу, узгоджується з раніше виявленим зростанням залишків готової продукції у структурі запасів і свідчить про накопичення товарних залишків на складах та часткове уповільнення процесу збуту.

Блок показників рентабельності підтверджує тенденцію до погіршення фінансових результатів, встановлену за даними звіту про фінансові результати.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу знизився з 0,1044 у 2020 році до 0,0340 у 2024 році (абсолютне відхилення -0,07; відносне - 0,33), тобто дохідність власного капіталу зменшилася більш ніж утричі, що означає, що, незважаючи на збереження високого рівня фінансової стійкості, ефективність використання власних коштів істотно впала. Аналогічну динаміку демонструє коефіцієнт рентабельності діяльності: з 0,1654 до 0,0471, що свідчить про зниження прибутковості операційної діяльності внаслідок випереджаючого зростання витрат порівняно з доходами, а також впливу зовнішніх шоків і цінової нестабільності на аграрному ринку.

Отже, узагальнюючи результати аналізу основних техніко-економічних показників СФГ «Галина», доречно зробити висновок, що фермерське господарство характеризується надзвичайно високою фінансовою автономією, значним запасом фінансової міцності та достатньо ефективним використанням основних засобів і власного капіталу. Водночас спостерігається низка проблемних тенденцій: критично низький рівень абсолютної ліквідності, уповільнення оборотності оборотних активів і дебіторської заборгованості, накопичення залишків готової продукції, а також суттєве зниження показників рентабельності, що вказує на необхідність удосконалення політики управління оборотним капіталом, посилення контролю за розрахунками з контрагентами та оптимізації витратної складової з метою відновлення та зміцнення прибутковості діяльності фермерського господарства в середньостроковій перспективі.

2.3. Особливості адаптації СФГ «Галина» до змін зовнішнього середовища

Функціонування селянського (фермерського) господарства «Галина» в умовах повномасштабної війни відбувається в середовищі підвищеної турбулентності, де поєднуються воєнні, економічні, інституційні та логістичні ризики. Однією з найгостріших загроз для аграрних підприємств Кіровоградської області, зокрема для СФГ «Галина», стало скорочення кадрового потенціалу внаслідок мобілізаційних процесів та масового залучення працездатного населення до лав Збройних Сил України. Для сільськогосподарського виробництва, яке базується на сезонних пікових навантаженнях і залежить від наявності кваліфікованих механізаторів, агрономів, інженерів та логістів, втрата ключових працівників створює високі ризики порушення технологічної безперервності, зниження врожайності, зриву строків проведення польових робіт та втрати частини валового доходу. За таких умов важливою характеристикою адаптаційного потенціалу СФГ «Галина» є його здатність забезпечувати стабільність кадрового ядра за рахунок використання правових, організаційних та управлінських інструментів. Зокрема, до ключових механізмів належить не лише коригування внутрішньої структури зайнятості, гнучкий перерозподіл функціональних обов'язків і посилення внутрішнього навчання, а й застосування інструменту бронювання військовозобов'язаних працівників. Саме процедура бронювання є однією з найважливіших форм організаційної адаптації до мобілізаційного тиску, оскільки дозволяє тимчасово зберегти на підприємстві фахівців, без яких неможливе забезпечення ключових виробничих процесів, особливо в періоди посівної та збиральної кампаній.

Процедура бронювання персоналу в СФГ «Галина» здійснюється на підставі Постанови Кабінету Міністрів України № 650 від 05.06.2024 року «Деякі питання бронювання військовозобов'язаних під час воєнного стану», яка визначає загальний порядок, критерії та інструменти бронювання

військовозобов'язаних за підприємствами, що забезпечують функціонування критичної інфраструктури або мають стратегічне значення для економіки держави. Аграрний сектор, до якого належить і СФГ «Галина», віднесений до переліку галузей, що мають право ініціювати процедуру бронювання, з огляду на його значущість для продовольчої безпеки країни та підтримки експортного потенціалу.

Постанова № 650 встановлює низку принципів положень, які безпосередньо впливають на організацію роботи підприємства.

По-перше, механізм бронювання інтегровано в систему електронного врядування: подання заявок відбувається через Єдиний державний веб-портал електронних послуг (портал «Дія»), що спрощує документообіг, прискорює розгляд звернень та мінімізує організаційні витрати для підприємства.

По-друге, визначено критерії віднесення підприємства до категорії критично важливих (обсяги сплачених податків, участь у виконанні мобілізаційних завдань, постачання продукції та послуг для Збройних Сил України, тощо), які вимагають від СФГ «Галина» не лише формального дотримання вимог, але й належного документального підтвердження економічної ваги господарства.

По-третє, регламентовано процедуру подання списків працівників, яких пропонується до бронювання, порядок їх розгляду та ухвалення рішення відповідними органами державної влади. Нарешті, зафіксовано строк відстрочки від призову - до 12 місяців, що створює часовий горизонт для стабільної роботи підприємства в межах одного повного аграрного циклу.

Реалізація механізму бронювання персоналу в СФГ «Галина» базується на чіткій послідовності адміністративних і управлінських дій.

На першому етапі керівництво господарства спільно зі службою управління персоналом здійснює детальний аналіз функціональних обов'язків працівників з метою виокремлення критичних посад, без яких неможливо забезпечити виконання виробничої програми. До таких посад у

СФГ «Галина» віднесено трактористів-машиністів, комбайнерів, водіїв великовантажної техніки, агрономів, інженерів-механіків, працівників, відповідальних за облік зерна, а також фахівців із логістики та організації поставок. Особливість агровиробництва полягає в тому, що ці спеціалісти мають унікальний поєднаний досвід роботи з конкретною технікою, полями та технологічними схемами, що робить їх заміну у короткостроковому періоді практично неможливою.

На другому етапі для кожної критичної посади готується письмове обґрунтування стратегічної важливості функцій, які виконує працівник. Таке обґрунтування у СФГ «Галина» включає характеристику виробничих операцій, що залежать від цього працівника, опис наслідків його відсутності для посівної, догляду за посівами, збирання врожаю, транспортування продукції, а також оцінку можливостей заміщення. Окремо акцентується увага на сезонності виконання робіт та критичності дотримання агротехнічних строків, порушення яких може призвести до істотних економічних втрат.

Третій етап передбачає формування та подання до відповідних органів військового управління та військової адміністрації пакета документів, до якого входять: узагальнений список військовозобов'язаних працівників, запропонованих до бронювання, їх персональні дані, посади та функціональні обов'язки, обґрунтування доцільності бронювання, а також супровідний лист від керівництва СФГ «Галина» із зазначенням значення господарства для продовольчої безпеки регіону. Важливо, що подання цих документів у цифровому форматі через портал «Дія» вимагає від господарства належного рівня цифрової компетентності та базової цифровізації кадрового обліку.

На четвертому етапі подані матеріали проходять розгляд в обласній військовій адміністрації, профільних структурних підрозділах Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України та інших уповноважених органах.

За результатами розгляду ухвалюється рішення щодо надання окремим працівникам статусу заброньованих, після чого відповідна інформація вноситься до Єдиного реєстру заброньованих військовозобов'язаних. Лише після цього бронювання набуває правового статусу, а працівник отримує офіційне документальне підтвердження.

П'ятий етап пов'язаний із внутрішньою організацією обліку та інформуванням персоналу.

У СФГ «Галина» формується внутрішній реєстр заброньованих працівників, визначаються відповідальні особи за моніторинг строків дії бронювання, зберігання та оновлення відповідних документів. Працівників офіційно повідомляють про набутий статус, роз'яснюють їхні права та обов'язки, зокрема необхідність мати при собі підтверджувальні документи у разі перевірок або викликів до територіальних центрів комплектування.

Ефективність застосування механізму бронювання у СФГ «Галина» підтверджується аналізом динаміки кадрового складу. У 2024 році в господарстві було офіційно заброньовано 9 військовозобов'язаних працівників, що становить 50 % від середньооблікової чисельності військовозобов'язаних (19 осіб). Такий рівень бронювання вказує на те, що підприємство змогло зберегти половину ключового кадрового ядра, залученого до найбільш критичних виробничих процесів, що свідчить про належний рівень організаційної спроможності СФГ «Галина», вчасну реакцію на виклики мобілізаційного періоду та ефективну взаємодію з органами влади.

Крім того, про дієвість кадрової адаптації свідчать дані про середньооблікову чисельність працівників. Якщо у 2022 році вона становила 33 осіб, то у 2023 році знизилася до 23 осіб, а у 2024 році – до 19 осіб. Така негативна динаміка на тлі воєнних ризиків та мобілізаційного тиску свідчить про поступове зниження кадрового потенціалу СФГ «Галина» та підкреслює неефективність кадрової політики господарства.

Таким чином, поєднання формальних (бронювання військовозобов'язаних) та неформальних (підтримання лояльності персоналу, мотиваційні інструменти, внутрішня координація) механізмів дозволило СФГ «Галина» адаптуватися до мобілізаційного фактору, зберегти безперервність виробничого процесу та запобігти критичним кадровим втратам. Кадрова стабільність, своєю чергою, є фундаментом для реалізації інших напрямів адаптації: технологічної, фінансової та організаційної. Разом із кадровими викликами СФГ «Галина» зіткнулося з серйозними економічними ризиками, пов'язаними з різким зростанням цін на паливно-мастильні матеріали, добрива, логістичні послуги, а також із погіршенням можливостей збуту продукції внаслідок блокади портів і нестабільності внутрішнього ринку. Зростання вартості ПММ на десятки відсотків і суттєве подорожчання мінеральних добрив у 2022 році, за умов обмеженого доступу до дешевих кредитних ресурсів, призвели до дефіциту оборотних коштів та змусили керівництво СФГ «Галина» переглянути структуру виробничої програми. Крім того, зниження закупівельних цін на зернові та олійні культури через ускладнення експортної логістики спричинило додатковий тиск на маржу й рентабельність діяльності.

У сезоні 2022 року, у період весняної посівної, керівництвом СФГ «Галина» було ухвалено рішення про часткове виведення частини орних земель з активного обробітку. Зокрема, близько 225 га, що становить орієнтовно 13,6 % від загальної площі ріллі господарства (1656 га), було залишено під паром. З формально-економічної точки зору таке рішення позиціонувалося як інструмент короткострокової економії витрат на посівну кампанію: підприємство зменшило потребу в посівному матеріалі, засобах захисту рослин, добривах, а також частково у витратах на паливо для виконання посівних робіт. Однак зазначений захід має характеристики так званої пасивної ресурсно-технологічної адаптації, який передбачає не структурну модернізацію або інноваційне удосконалення технологій, а тимчасове скорочення обсягів виробництва за рахунок недовикористання

базового виробничого ресурсу, а саме: сільськогосподарських земель. У короткостроковій перспективі це дозволяє знизити рівень поточних витрат, проте в середньо- та довгостроковій перспективі створює ризики недоотримання доходів і погіршення економічної віддачі від земельного банку.

Розрахунки за даними СФГ «Галина» засвідчили, що витрати на обслуговування сільськогосподарських угідь, залишених під паром (без повноцінного посіву та збирання продукції), становили 4481075,46 грн, включаючи витрати на підтримання мінімально необхідного агротехнічного стану ґрунту, охорону, податки та інші обов'язкові платежі.

Структуру цих витрат представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Втрати СФГ «Галина» через управлінське рішення

Категорія витрат	Сума витрат, грн
Витрати на оплату праці	422901,51
Нарахування на заробітку плату	63096,15
Паливо	488010,25
Запасні частини	163325,12
Оренда посібних площ	989611,07
Мінеральні добрива	531917,98
Інши витрати	1822213,40
Всього	4481075,46

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

При цьому через невикористання частини земельного фонду господарство недоотримало потенційний чистий прибуток, який при середньому рівні врожайності та існуючих цінах реалізації міг би становити щонайменше 1468641 грн, за розрахунками, наведеними в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз недоотримання прибутку СФГ «Галина»

Чистий прибуток від реалізації, млн грн.	10809,20
Площа обробітку ,га	1656
Площа під паром,га	225
Недоотриманий прибуток, тис грн.	1468,64
Недоотриманий прибуток %	13,59%

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Фактично економія на змінних витратах виявилася меншою, ніж втрата можливого доходу, що свідчить про економічну неефективність такого підходу до адаптації.

Наслідки рішення про часткове виведення земель з обробітку проявилися й у показниках виробничо-фінансових результатів 2023 року. За цей рік СФГ «Галина» зазнало зниження обсягів валової продукції на 14 % порівняно з 2022 роком, а рівень рентабельності продукції зменшився з 18,2 % до 11,5 %. Зменшення площ посіву, поєднане з високими постійними витратами на утримання техніки, інфраструктури та персоналу, призвело до погіршення показників ефективності використання ресурсів, ускладнило фінансове планування наступного виробничого сезону та зменшило інвестиційні можливості господарства.

Таким чином, досвід СФГ «Галина» свідчить про те, що пасивні заходи адаптації, спрямовані лише на скорочення витрат шляхом недовикористання виробничого потенціалу, можуть мати короточасний позитивний ефект, але в стратегічній перспективі призводять до погіршення економічних результатів. На противагу цьому, активні форми адаптації, такі як оптимізація структури посівів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвиток кооперації для зниження логістичних витрат, диверсифікація каналів збуту, дають змогу зберігати або нарощувати виробничий потенціал навіть в умовах зовнішніх шоків. Отже, подальший розвиток системи адаптації СФГ «Галина» до змін зовнішнього середовища має базуватися на поєднанні правових механізмів забезпечення кадрової стабільності (бронювання персоналу) з активною ресурсно-технологічною та фінансовою політикою, орієнтованою на довгострокове підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Організаційно-економічні заходи підвищення стійкості господарської діяльності СФГ «Галина»

Стійкість економічної системи в сучасній науковій літературі розглядається як комплексна характеристика, що відображає її здатність зберігати цільову, економічно доцільну траєкторію розвитку за умов постійного впливу зовнішніх і внутрішніх збурювальних факторів. Ідеться не лише про просте «утримання» системи в робочому стані, а про її спроможність реагувати на зміни параметрів зовнішнього середовища таким чином, щоб залишатися в керованій області станів, у межах якої забезпечується досягнення стратегічних і тактичних цілей. З позицій системного підходу стійкість означає здатність економічної системи адаптуватися до коливань попиту, цін, ресурсних обмежень, регуляторних змін, не виходячи за межі економічної доцільності поведінки та не втрачаючи потенціалу подальшого розвитку.

Стійкість діяльності окремого підприємства, зокрема аграрного, доцільно трактувати як синтетичну, інтегральну характеристику, що поєднує у собі фінансові, виробничі, організаційні та ринкові аспекти його функціонування, яка відображає здатність суб'єкта господарювання підтримувати ключові параметри своєї діяльності (обсяги виробництва, рівень рентабельності, ліквідності, платоспроможності, ділової активності тощо) у заданих межах за умов постійного впливу таких ознак зовнішнього середовища, як невизначеність, мінливість, циклічність і ризик. У цьому контексті стійкість забезпечується через таке упорядкування й комбінування ресурсів підприємства (земельних, технічних, фінансових, кадрових, інформаційних), за якого воно, як цілісна економічна система, здатне

впродовж тривалого періоду зберігати стан відносної рівноваги у просторі й часі, своєчасно компенсуючи негативний вплив шоків і дестабілізаційних чинників [40].

Основною метою функціонування стійких економічних систем виступає не лише досягнення короткострокової ефективності, а й забезпечення довготривалої життєздатності, спроможності протистояти різноманітним внутрішнім і зовнішнім впливам та відновлюватися після кризових ситуацій. Водночас у кожній системі існують об'єктивні межі адаптивного потенціалу: якщо масштаб і швидкість змін у параметрах її функціонування перевищують можливості до належної адаптації, відбувається втрата стабільності, що може проявлятися у зниженні фінансової стійкості, різкому падінні рентабельності, розриві виробничих ланцюгів, нарощуванні боргового навантаження тощо. Здатність до адаптації, у свою чергу, визначається не лише обсягом і структурою ресурсного потенціалу, а й рівнем досягнення внутрішньої й зовнішньої рівноваги організаційної структури, ефективністю системи управління, якістю стратегічного планування та інструментів ризик-менеджменту.

У цьому контексті важливим завданням аграрних підприємств є формування такої моделі фінансової та виробничої політики, яка б дозволяла поєднувати інвестиційний розвиток із підтриманням належного рівня платоспроможності й ліквідності.

Одним із пріоритетних напрямів зміцнення фінансової стійкості СФГ «Галина» є цілеспрямоване залучення зовнішніх джерел фінансування для модернізації матеріально-технічної бази. Капіталовкладення в основні засоби, передусім у сучасну високопродуктивну сільськогосподарську техніку, виступають необхідною передумовою підвищення продуктивності праці, зниження собівартості виробленої продукції та посилення конкурентних позицій господарства на аграрному ринку. Водночас реалізація таких інвестиційних проєктів потребує значних фінансових ресурсів, що зумовлює потребу у використанні інструментів позикового фінансування.

З огляду на це, у 2024 році СФГ «Галина» ухвалило стратегічне управлінське рішення щодо укладення договору фінансового лізингу з ТОВ «ОТП Лізинг» на загальну суму 12 727 578 грн, спрямованого на придбання сільськогосподарської техніки. Використання механізму фінансового лізингу дало змогу уникнути значного одноразового капіталовкладення, яке в разі традиційної форми інвестування могло б істотно погіршити стан ліквідності підприємства, а також призвести до надмірного вилучення обігових коштів. Натомість СФГ «Галина» отримало доступ до сучасних машин та обладнання без критичного навантаження на поточний грошовий потік, що свідчить про виважений підхід до управління інвестиційною діяльністю і прагнення забезпечити безперервність та ефективність виробничих процесів за умов обмеженості фінансових ресурсів.

Важливою передумовою посилення стійкості господарства стало також приєднання СФГ «Галина» до державної програми «Доступний фінансовий лізинг 5–7–9%», яка є одним із ключових інструментів підтримки мікро-, малих і середніх виробничих підприємств. Участь у програмі надала можливість залучити фінансування для оновлення техніки за пільговою процентною ставкою 5 % річних замість ринкової, що перевищувала 15 %. Таким чином, модернізація машинно-тракторного парку здійснюється за умов суттєво нижчої вартості позикового капіталу, що позитивно позначається на загальній вартості інвестиційного проекту.

Завдяки державній компенсації частини процентної ставки сумарна економія коштів СФГ «Галина» за дворічний період дії лізингового договору становить понад 6 633 675 грн, що підсилює інвестиційні можливості господарства та створює додаткові передумови для підвищення його фінансової стійкості в середньостроковій перспективі. Ця економія фактично зменшує кредитне навантаження на підприємство та дозволяє перерозподілити звільнені фінансові ресурси на інші пріоритетні напрями: оновлення оборотних засобів, інвестиції в інноваційні технології вирощування культур, підвищення рівня оплати праці та мотивації персоналу

тощо. Лізинг, таким чином, виступає не лише інструментом фінансування придбання техніки, а й чинником посилення фінансової стійкості, оскільки знижує потребу в класичних банківських кредитах під вищі ставки та з більш жорсткими умовами забезпечення.

Залучення фінансового лізингу як альтернативної форми довгострокового кредитування дає змогу підприємству уникнути значних одноразових капіталовкладень у основні засоби, водночас забезпечуючи доступ до сучасного високопродуктивного обладнання, необхідного для підвищення ефективності виробництва. Важливо й те, що умови лізингового договору передбачають рівномірний графік платежів протягом усього строку дії контракту, що сприяє підвищенню прогнозованості грошових потоків та зниженню ризиків ліквідності. Унаслідок цього СФГ «Галина» має можливість більш обґрунтовано планувати витрати, пов'язані з обслуговуванням лізингових зобов'язань та координувати їх з надходженнями від реалізації продукції.

Фінансовий лізинг виконує також важливу адаптаційну функцію: завдяки оновленню технічної бази СФГ «Галина» підвищує ступінь технічної оснащеності виробництва, що є критично важливим чинником у період ринкової нестабільності, ресурсної турбулентності та зростання витрат на паливно-мастильні матеріали, запчастини, добрива тощо. Інвестування в основні засоби у такий спосіб забезпечує не лише зростання продуктивності праці та ефективності використання земельних ресурсів, а й формує передумови для скорочення витрат на ремонт і технічне обслуговування застарілої техніки, зниження втрат під час виконання технологічних операцій, оптимізації виробничих витрат у цілому.

Для кількісного обґрунтування впливу використання фінансового лізингу на стійкість підприємства було здійснено аналіз рівня ліквідності СФГ «Галина» у двох альтернативних сценаріях: у разі одноразового капіталовкладення власних коштів у придбання техніки та за умови використання механізму лізингового фінансування (табл. 3.1).

Таблиця 2.2 – Зміна показника абсолютної ліквідності СФГ «Галина» за двома сценаріями у 2024 році, тис. грн

Показники	Сценарій	
	при одноразовому платежі	при фінансовому лізингу
Оборотні активи	40522,7	67696,7
Поточні зобов'язання	2146,00	2146,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	25,6147	31,5455

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

Порівняння отриманих результатів показало, що, попри певне перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями та підвищені значення коефіцієнта абсолютної ліквідності щодо нормативних меж, показники ліквідності за сценарієм із використанням фінансового лізингу є вищими, ніж за сценарієм одноразового платежу за техніку, що свідчить про покращення загальних показників фінансової стійкості та зростання спроможності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок сукупного обсягу оборотних активів. Отже, механізм фінансового лізингу виступає дієвим інструментом управління ліквідністю та підвищення стійкості фінансового стану.

Серед ключових чинників, що зумовлюють нестабільність фінансових результатів аграрних підприємств, особливе місце посідає цінова волатильність на ринку сільськогосподарської продукції.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що коливання ринкових цін на зернові культури можуть спричиняти відхилення показників чистого доходу від реалізації у межах одного маркетингового циклу. Значення коефіцієнта варіації чистого прибутку за період 2020-2024 років свідчить про високий ступінь нестабільності прибутковості СФГ «Галина» та значну чутливість фінансових результатів до кон'юнктурних змін зовнішнього ринкового середовища, що, у свою чергу, безпосередньо позначається на фінансовій стабільності підприємства та його можливостях щодо реалізації довгострокових інвестиційних програм.

З огляду на це одним із ефективних напрямів посилення стійкості СФГ «Галина» в умовах ринкової нестабільності є впровадження механізмів контракування готової продукції. Контракування у даному випадку розуміється як заздалегідь укладена угода між виробником і покупцем, зокрема на основі форвардних контрактів, яка фіксує обсяги, строки постачання, якісні характеристики та, у більшості випадків, ціну реалізації продукції. Такий підхід дозволяє підприємству заздалегідь визначити основні параметри збуту, зменшити невизначеність щодо ринкової кон'юнктури на момент збору врожаю та знизити ризики, пов'язані з різкими ціновими коливаннями.

Запровадження практики контракування забезпечує для підприємства низку важливих переваг, зокрема:

- формування гарантованого каналу реалізації продукції незалежно від кон'юнктурних коливань ринку;
- зниження комерційного ризику завдяки фіксації ключових умов контракту (ціни, обсягів, строків поставки, штрафних санкцій);
- підвищення прогнозованості грошових потоків і можливість більш точного планування виробничих та фінансових показників;
- скорочення витрат на зберігання й логістику, оскільки продукція часто постачається безпосередньо після збирання врожаю або в чітко погоджені терміни.

Процес контракування, як правило, включає кілька етапів. На першому етапі здійснюється пошук та ідентифікація потенційного контрагента - переробного підприємства, трейдера чи експортера, здатного забезпечити стабільний попит та вигідні умови реалізації. На другому етапі уточнюються технічні та якісні характеристики продукції, що підлягатиме постачанню (вологість, засміченість, клас зерна тощо). Третій етап передбачає формування та узгодження ключових умов договору: термінів поставки, обсягів, ціни, валюти розрахунків, форми та графіка оплати. Четвертий етап полягає в юридичному оформленні контракту з урахуванням

вимог Цивільного та Господарського кодексів України, а також специфіки зовнішньоекономічної діяльності (у разі експорту). Завершальний етап процесу контракування пов'язаний із здійсненням контролю за дотриманням умов укладеного договору, організацією логістичних операцій, належним оформленням первинної облікової документації та проведенням усіх необхідних фінансових розрахунків із контрагентами.

Система контракування виконує не лише роль інструмента зниження ризиків недореалізації продукції або небажаного зниження цін (демпінгу), а й слугує важливим механізмом формування стійких, довгострокових партнерських відносин із покупцями та посередниками. У разі укладання міжнародних контрактів СФГ «Галина» отримує можливість виходу на більш платоспроможні зовнішні ринки, що сприяє підвищенню рівня рентабельності господарської діяльності. Використання біржового механізму співпраці дозволяє орієнтуватися на ф'ючерсні котирування, які формуються на провідних європейських біржах, та застосовувати їх як індикативний орієнтир під час переговорів щодо договірної ціни з конкретними контрагентами.

У межах таких договірних відносин контрагентами СФГ «Галина» можуть виступати:

- зернотрейдерські компанії, які забезпечують експортно-логістичний супровід поставок та надають можливість реалізувати продукцію за конкурентними цінами на міжнародних ринках;
- переробні підприємства, що формують стійкий попит на сировину на внутрішньому ринку та гарантують стабільні канали збуту в регіоні;
- кооперативні об'єднання агровиробників, у межах яких продукція реалізується за схемою спільного контракування з розподілом прибутків і ризиків між усіма учасниками кооперації.

Для ілюстрації економічного ефекту контракування розглянемо укладення форвардного контракту на продаж кукурудзи врожаю 2025 року з

терміном постачання у грудні 2025 року за біржовою індикативною ціною 214 євро/т (відповідно до котирувань Euronext на дату проведення розрахунків).

За умови засівання площі 500 га та середньої врожайності 4,5 т/га прогнозований обсяг валового збору продукції становитиме:

$$500 \text{ га} \times 4,5 \text{ т/га} = 2\,250 \text{ т}$$

Відповідно, очікувана виручка від реалізації кукурудзи за форвардним контрактом дорівнюватиме:

$$2\,250 \text{ т} \times 214 \text{ євро/т} = 481\,500 \text{ євро}$$

У перерахунку на національну валюту, за умовного курсу 1 євро = 46,0 грн, прогнозована виручка становить:

$$481\,500 \times 46 = 22\,149\,000 \text{ грн}$$

Таким чином, укладання форвардного контракту забезпечує СФГ «Галина» гарантований обсяг грошових надходжень у розмірі 22 149,0 тис. грн. Це створює передумови для своєчасного покриття операційних витрат, виконання зобов'язань з обслуговування боргу, формування резерву ліквідності для погашення кредитів, проведення розрахунків із постачальниками, а також для фінансування посівної кампанії наступного виробничого сезону.

Загалом впровадження механізмів контрактування доцільно розглядати як складову адаптивної стратегії СФГ «Галина», орієнтованої на підвищення стійкості, зниження ризиків і забезпечення стабільного розвитку в умовах високої невизначеності ринкового середовища.

Поєднання інструментів фінансового лізингу, контрактування продукції, диверсифікації каналів збуту та активного ризик-менеджменту формує цілісну систему стратегічної адаптації підприємства, яка дозволяє не лише підтримувати його економічну життєздатність, а й створює підґрунтя для довгострокового зростання та посилення конкурентних позицій на аграрному ринку.

3.2. Формування та обґрунтування стратегії розвитку СФГ «Галина»

В умовах ринкової нестабільності аграрні підприємства змушені функціонувати у складному, багатофакторному середовищі, що характеризується постійною динамікою як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків. Такий характер середовища обумовлює високу змінність кон'юнктури ринку, коливання цін на продукцію та ресурси, посилення конкуренції, ускладнення логістичних ланцюгів, а також посилення впливу регуляторних і безпекових чинників. За цих умов формування обґрунтованої стратегії розвитку агропідприємства неможливе без попередньої ідентифікації та структуризації ключових викликів, що визначають межі та можливості його ефективного функціонування.

На основі глибинного аналізу господарської діяльності СФГ «Галина» у 2020-2024 роках було проведено систематизацію основних загроз, які мають багатовимірний характер та охоплюють економічні (цінова волатильність, інфляційні процеси, коливання валютного курсу), регуляторні та безпекові (зміни у податковому законодавстві, воєнні ризики, обмеження логістики), управлінські (недосконалість системи планування, обмежена аналітична підтримка, кадрові ризики) та природно-кліматичні аспекти (посухи, аномальні опади, зміна кліматичних режимів).

Зазначені групи ризиків формують складний контекст функціонування підприємства, істотно впливаючи на рівень рентабельності, ліквідності, інвестиційну активність і конкурентоспроможність.

Сукупність названих викликів суттєво ускладнює процес стратегічного планування, оскільки зменшує передбачуваність результатів реалізації управлінських рішень та підвищує ймовірність відхилення фактичних показників від запланованих. За таких умов підприємство не може обмежуватися статичними, раз і назавжди заданими стратегічними

орієнтирами, а потребує впровадження адаптивних управлінських підходів, які враховують варіативність розвитку зовнішнього середовища.

Узагальнену візуалізацію ключових викликів, що постають перед СФГ «Галина», представлено на рис. 3.1, де вони структуровані за основними напрямками впливу.

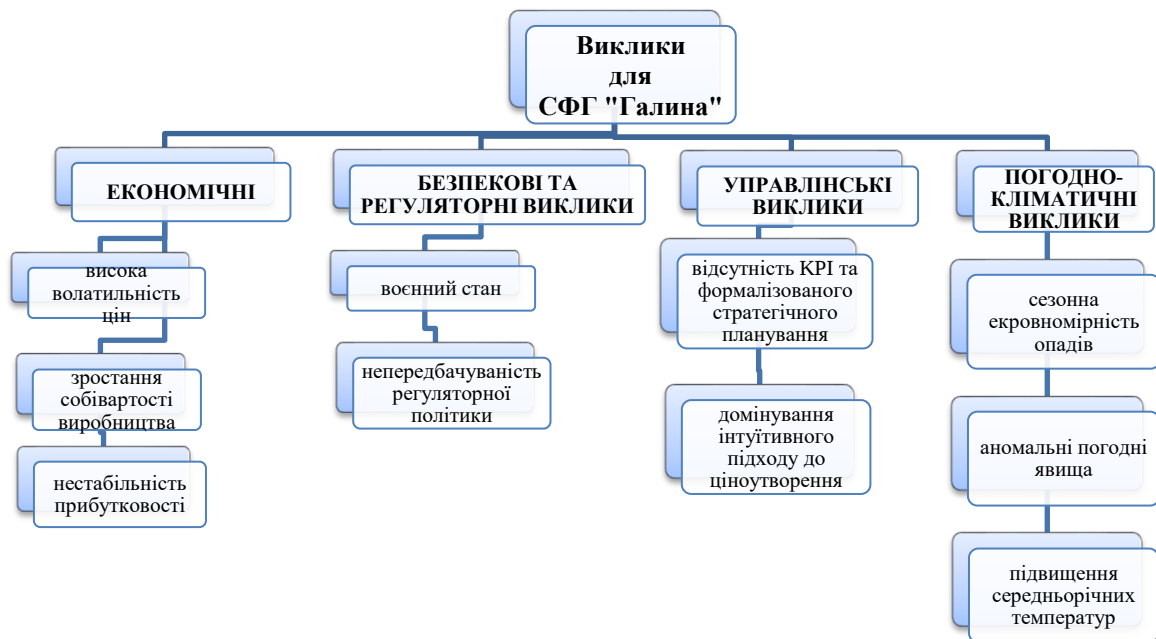


Рисунок 3.1 – Виклики, які значно впливають на господарську діяльність СФГ «Галина»

Джерело: побудовано автором

Усі чинники систематизовано за чотирма базовими категоріями:

- економічні виклики (цінова нестабільність, зростання вартості ресурсів, інфляційний тиск, обмежений доступ до кредитних ресурсів);
- безпекові та регуляторні (воєнні дії, обмеження логістичних маршрутів, зміни у законодавстві, посилення контролю за експортом, митно-тарифні бар'єри);
- управлінські (недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, відсутність системного ризик-менеджменту, нестача кваліфікованих кадрів, обмежена гнучкість організаційної структури);

- погодні та кліматичні виклики (зміна термінів вегетації культур, часті посухи, нерівномірність опадів, зростання частоти екстремальних погодних явищ).

Такий поділ дозволяє не лише виокремити основні вектори впливу зовнішнього середовища, а й сформувати для кожної групи ризиків відповідні інструменти управлінського реагування.

З огляду на результати проведеного аналізу господарської діяльності СФГ «Галина» та специфіку його зовнішнього середовища, було визначено необхідність формування цілісної стратегії розвитку, спрямованої на зміцнення адаптивного потенціалу підприємства та забезпечення його стійкості в умовах тривалої ринкової нестабільності. Така стратегія має спиратися не на одиничні управлінські рішення, а на системну комбінацію теоретично обґрунтованих моделей стратегічної адаптації.

У межах розробки стратегічного підходу було обґрунтовано доцільність поєднання трьох взаємодоповнювальних моделей стратегічної адаптації: моделі стратегічного реагування; моделі на основі стійкості/резилієнтності та моделі сценарного моделювання.

Кожна з цих моделей виконує специфічну функцію, а їх інтеграція дозволяє сформувати багаторівневу систему адаптації, яка поєднує короткострокові, середньострокові та довгострокові інструменти реагування на ризики.

Модель стратегічного реагування акцентує увагу на необхідності своєчасного виявлення дестабілізаційних чинників та оперативного розроблення сценаріїв дій у відповідь на потенційні кризові ситуації. Застосування такої моделі передбачає розбудову системи раннього попередження, орієнтованої на відстеження ключових індикаторів ризику: динаміки цін на зернові культури, вартості паливно-мастильних матеріалів, умов доступу до фінансування, логістичних обмежень, безпекової ситуації в регіоні тощо. Для СФГ «Галина» це означає необхідність створення внутрішньої системи моніторингу ризиків, яка базуватиметься на

регулярному аналізі ринкової інформації, прогнозних оцінках, а також формуванні набору антикризових заходів.

У практичному вимірі реалізація моделі стратегічного реагування передбачає:

- розробку набору антикризових планів на випадок різких змін цін, порушень логістики, втрати окремих ринків збуту;
- формування матеріальних резервів (насіння, засобів захисту рослин, пального) для безперебійного проведення основних технологічних операцій;
- створення фінансових резервів (страхових фондів, резервів ліквідності) для покриття короткострокових розривів у грошових потоках;
- установлення чітких процедур управлінських дій у кризових ситуаціях, включно з розподілом відповідальності між підрозділами.

«Резильєнтний підхід» інтерпретує підприємство як складну, відкриту та змінну систему, яка не лише здатна протидіяти деструктивним зовнішнім впливам, але й трансформуватися під їхнім впливом таким чином, щоб зберігати та примножувати свій ресурсний і конкурентний потенціал у довгостроковому періоді. Інтеграція такої моделі в практику функціонування СФГ «Галина» передбачає поетапну глибинну перебудову структури агровиробництва.

Насамперед акцент робиться на агроекологічній модернізації, що охоплює перехід до екологічно орієнтованих технологій обробітку ґрунту й вирощування сільськогосподарських культур, поступове скорочення залежності від мінеральних добрив і хімічних засобів захисту рослин, розширення практик внесення органічних добрив, використання сидератів, а також упровадження технологій мінімального чи нульового обробітку ґрунту. Застосування таких підходів сприяє підвищенню адаптивності агроecosистем до кліматичних змін і скороченню виробничих ризиків, пов'язаних із деградаційними процесами ґрунтового покриву.

По-друге, важливим напрямом є впровадження систем точного землеробства, що ґрунтується на використанні геоінформаційних технологій, датчиків, дронів та іншого обладнання для диференційованого внесення добрив, оптимізації норм висіву, контролю стану посівів. Застосування таких технологій не лише підвищує ефективність використання ресурсів, а й зменшує чутливість підприємства до цінових та погодних ризиків.

По-третє, резильєнтна модель передбачає розбудову багаторівневої системи управління ризиками, яка має включати:

- розширення програм страхування врожаю та майна;
- створення стабілізаційних фінансових фондів;
- активне використання механізмів контрактування, зокрема форвардних угод із переробниками й постачальниками ресурсів;
- можливе використання ф'ючерсних інструментів на біржах для хеджування цінових ризиків.

Доповненням до двох зазначених моделей виступає модель сценарного моделювання, яка дає змогу оцінювати наслідки управлінських рішень за різних варіантів розвитку зовнішнього середовища, яка ґрунтується на побудові й аналітичному обґрунтуванні кількох базових сценаріїв: оптимістичного, реалістичного та кризового. Для кожного зі сценаріїв формуються окремі набори припущень щодо цін на продукцію й ресурси, врожайності, доступу до фінансових ресурсів, логістичних умов, регуляторних змін.

У межах кожного сценарію повинні бути визначені: цільові параметри рентабельності виробництва; планові обсяги виробництва й реалізації продукції; потреби у фінансуванні (обсяг і структура залученого капіталу); показники ліквідності й платоспроможності, які необхідно підтримувати; допустимий рівень сукупного ризику. Таке сценарне моделювання дозволяє адаптувати планові показники діяльності підприємства до різних варіантів розвитку подій, забезпечуючи гнучкість стратегічних і тактичних рішень.

На основі зазначених адаптаційних моделей стратегія розвитку СФГ «Галина» має передбачати переорієнтацію інвестиційної політики у бік упровадження високотехнологічних рішень, зокрема технологій точного землеробства, автоматизованих систем обліку й контролю ресурсів, інтелектуальних систем прогнозування врожайності, моделювання ефективності обробітку культур тощо.

Крім того, важливим напрямом виступає забезпечення активної участі підприємства у державних, донорських та міжнародних програмах підтримки інноваційної, екологічно орієнтованої діяльності, що дозволить залучати грантові та пільгові фінансові ресурси.

Крім того, стратегія повинна містити блок заходів, спрямованих на розширення партнерських зв'язків та договірної взаємодії з учасниками аграрного ринку. Суть яких у наступному:

- контрактування постачання сільськогосподарської продукції за фіксованими або формульними цінами;
- розвиток співпраці з кооперативами, які сприяють консолідації пропозиції та посиленню переговорних позицій виробників;
- взаємодію з логістичними операторами з метою оптимізації транспортних витрат;
- налагодження партнерств зі страховими компаніями та аграрними біржами для хеджування ризиків.

Узагальнюючи викладене, сформована стратегія розвитку СФГ «Галина» постає як результат поєднання різних адаптивних моделей стратегічного менеджменту, що дає змогу істотно посилити спроможність господарства протидіяти зовнішнім загрозам, здійснити структурну модернізацію виробничої бази та забезпечити стійку довгострокову конкурентоспроможність в умовах турбулентного ринкового середовища.

На засадах синтезу моделей стратегічного реагування, резильєнтного підходу та сценарного моделювання було підготовлено комплекс прикладних

рекомендацій щодо реалізації обраної стратегії розвитку СФГ «Галина», зміст яких відображено на рис. 3.2.

Графічна модель, що візуалізує логіку стратегічного управління СФГ «Галина», відтворює цілісний та поетапний характер формування й упровадження адаптаційної стратегії, яка охоплює всі рівні стратегічного планування – від визначення місії, візії та стратегічних орієнтирів до деталізації тактичних програм і конкретних операційних заходів.



Рисунок 3.2 – Складові стратегії розвитку СФГ «Галина»

Джерело: складено автором

Запропонована логіка побудови системи заходів забезпечує ієрархічну погодженість управлінських рішень, за якої кожна операційна дія безпосередньо підпорядкована досягненню окреслених стратегічних орієнтирів у коротко- та середньостроковому періоді. Операційні кроки є практичним продовженням сформульованих тактичних рішень і слугують інструментом імплементації стратегічних установок СФГ «Галина» в умовах підвищеної ринкової турбулентності. Їх реалізація структурована за чотирма ключовими функціональними блоками діяльності господарства: управлінський, економіко-фінансовий, виробничий та блок, пов'язаний з інноваційно-інтеграційними трансформаціями.

У площині організації управління до пріоритетних операційних завдань віднесено: формування окремого аналітичного осередку (або запровадження функції бізнес-аналітики в межах наявної структури); розроблення та впровадження системи керування ціноутворенням, що спиратиметься на поєднання аналізу витрат, оцінки ринкової кон'юнктури та конкурентного тиску; запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для керівних рівнів (індикатори досягнення стратегічних цілей, оперативність ухвалення рішень, рівень виконання управлінських завдань, результативність використання бюджетів тощо).

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів, посиленню контролю за використанням ресурсного потенціалу та формуванню здатності господарства оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

У сфері економіки та фінансів домінуючим орієнтиром визначено стабілізацію та нарощування прибутковості через розвиток системи довгострокових контрактних відносин зі споживачами продукції, удосконалення процедур фінансового планування й бюджетування, а також активізацію роботи щодо залучення інструментів державної підтримки, донорського фінансування та грантових ресурсів.

Сукупна реалізація цих кроків підвищує прогнозованість грошових потоків, знижує чутливість до сезонних та кон'юнктурних коливань, а також формує фінансовий фундамент для оновлення матеріально-технічної бази й упровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства.

У сфері виробництва операційні рекомендації передбачають: масштабування та поглиблення використання технологій точного землеробства; будівництво або модернізацію сушильної лінії для зменшення втрат та оптимізації показників якості; диверсифікацію структури посівних площ; організацію первинної переробки продукції з метою формування доданої вартості на рівні господарства, що дозволить оптимізувати виробничі витрати, підвищити врожайність, зменшити втрати та сформувати більш

стійкий ланцюг створення вартості: від вирощування сировини до реалізації продукції з вищим ступенем переробки.

У площині інноваційно-інтеграційних процесів доцільним є активне залучення СФГ «Галина» до кластерних ініціатив, галузевих асоціацій, кооперативних об'єднань, а також до участі у пілотних проєктах із впровадження цифрових рішень в аграрному секторі. Йдеться, насамперед, про цифрові платформи управління виробничими процесами, системи точного землеробства, електронний документообіг, інструменти моніторингу ринкової кон'юнктури та погодних ризиків. Важливим напрямом є поглиблення співпраці з науково-дослідними установами, профільними закладами вищої освіти та дорадчими службами, які можуть забезпечити доступ до сучасних знань, результатів прикладних досліджень, інноваційних агротехнологій та методик управління ризиками. Окремої уваги потребує участь господарства в освітніх програмах для керівників і фахівців, що сприятиме формуванню компетенцій у сфері цифрової трансформації, стратегічного планування та екологізації виробництва.

Таким чином, реалізація запропонованих операційних рекомендацій виступає практичним інструментом зміцнення адаптивного потенціалу СФГ «Галина» та підвищення його фінансово-економічної стійкості в умовах ринкової та інституційної невизначеності. Послідовне впровадження інтеграційних, інноваційних і цифрових рішень дає змогу не лише мінімізувати вплив зовнішніх шоків, а й сформувати передумови для довгострокового розвитку господарства, розширення його ринкових можливостей, диверсифікації джерел доходів та посилення конкурентних позицій у регіональному аграрному просторі.

ВИСНОВКИ

У результаті написання кваліфікаційної роботи було розв'язано сукупність теоретичних, методичних та прикладних завдань, що дозволило комплексно дослідити проблематику адаптації агропідприємств до турбулентного середовища та сформувати практичні пропозиції щодо підвищення стійкості діяльності СФГ «Галина».

На основі узагальнення наукових підходів уточнено сутність підприємства та аграрного підприємства як відкритих, динамічних соціально-економічних систем, що функціонують у багатофакторному ринковому середовищі. Підприємство розглянуто не лише як виробничо-господарську одиницю, а як інтегровану структуру, у якій поєднуються економічні, соціальні, організаційно-правові та екологічні функції, а для агропідприємств додатково враховано галузеву специфіку: сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, тривалість виробничого циклу та підвищений рівень ризиків.

Теоретично обґрунтовано зміст категорії «ринкова нестабільність» як стану господарського середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, ціновою волатильністю, зміною попиту та пропозиції, посиленням регуляторних і геополітичних ризиків.

На основі критичного аналізу наукових джерел систематизовано підходи до трактування адаптації підприємств та виокремлено ключові її характеристики: оперативну і стратегічну форми, пасивний, активний і превентивний типи, а також економічний, управлінський, організаційно-правовий, соціально-трудова і техніко-технологічний напрями. Запропонована класифікація адаптації створює теоретико-методичне підґрунтя для розробки комплексу управлінських рішень щодо зміцнення стійкості агропідприємств у довгостроковій перспективі.

У ході дослідження господарської діяльності СФГ «Галина» за 2020-2024 роки встановлено, що підприємство в докризовий період функціонувало

з відносно високим рівнем операційної ефективності та спроможністю формувати позитивний фінансовий результат, однак у 2023-2024 роках зіткнулося із суттєвим погіршенням фінансових показників. Основними причинами виявлено випереджаюче зростання собівартості та інших витрат порівняно з доходами, подорожчання матеріально-технічних ресурсів, посилення логістичних обмежень, цінову волатильність та загальну макроекономічну нестабільність, пов'язану з воєнними діями. Проведений фінансово-економічний аналіз дозволив виявити підвищену чутливість фінансових результатів СФГ «Галина» до кон'юнктурних змін ринку. Показано, що коливання ринкових цін на зернові культури зумовлюють значні відхилення чистого доходу від реалізації та чистого прибутку в межах одного маркетингового циклу.

Встановлено, що чинна організаційна структура управління СФГ «Галина» загалом відповідає вимогам малих фермерських господарств, проте потребує подальшого вдосконалення в частині розподілу управлінських функцій, формалізації процедур планування, контролю та моніторингу ризиків. Відсутність розвинених елементів цифрового обліку, аналітики та автоматизованого планування обмежує можливості оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, що актуалізує потребу в інституційному й організаційному посиленні системи управління.

На основі виявлених проблем і ризиків запропоновано комплекс організаційно-економічних заходів підвищення стійкості господарської діяльності СФГ «Галина», до яких віднесено: оптимізацію структури витрат через ресурсозбереження та раціоналізацію використання матеріально-технічних ресурсів; удосконалення системи фінансового планування, у тому числі за рахунок запровадження бюджетування та контролінгу; розвиток внутрішньогосподарського обліку для підвищення прозорості й керованості бізнес-процесів; посилення кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації працівників у сфері сучасних технологій і управління ризиками.

Обґрунтовано доцільність упровадження контрактних форм збуту,

зокрема форвардних контрактів, як інструменту зниження цінових ризиків та стабілізації грошових потоків СФГ «Галина». Показано, що контрагування врожаю з попереднім узгодженням обсягів, строків поставки, якісних параметрів і, за можливості, цін реалізації, дозволяє зменшити невизначеність щодо майбутньої виручки, підвищити прогнозованість фінансових результатів, полегшити планування витрат і формування інвестиційних програм, а також покращити позиції господарства у відносинах з фінансовими установами.

Сформовано й обґрунтовано стратегічні орієнтири розвитку СФГ «Галина» в умовах ринкової нестабільності, що передбачають поєднання адаптаційних і проактивних рішень до яких віднесено: поступову диверсифікацію виробничої програми, розширення каналів збуту та участь у коопераційних об'єднаннях; упровадження елементів цифрового землеробства й моніторингу виробничих процесів; розвиток партнерств із трейдерами, переробниками та логістичними операторами для зниження транзакційних витрат і ризиків.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані організаційно-економічні заходи та стратегічні підходи можуть бути безпосередньо використані СФГ «Галина» для підвищення стійкості господарської діяльності в умовах воєнної та економічної нестабільності. Окремі положення роботи можуть бути адаптовані й для інших малих та середніх агропідприємств, які функціонують у подібних умовах ризику, а також застосовані як методичне підґрунтя при розробці програм підтримки фермерських господарств на регіональному та державному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ciampi F., Faraoni M., Ballerini J., Meli F. The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. URL: <https://arxiv.org/pdf/2112.11822> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Jirásek M., Bílek J. The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda // *Quality Innovation Prosperity*. 2018. Vol. 22, No. 3. P. 1–18. URL: <https://qip-journal.eu/index.php/QIP/article/download/1177/1045>
3. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 322 p.
4. Panchenko V. N., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Methodological approach to the implementation of planning in the management system of innovative and production activities of enterprises for the sustainable economic development of the region. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2022. Vol. 17, No. 8. P. 2385–2392. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170805>
5. Panchenko V., Ivanova R., Viunyk O., Androshchuk I. O., Guk O. Forming a methodological approach to the management system of innovative activities at enterprises in conditions of economic development. *Journal of Business Economics and Management*. 2022. Vol. 23, No. 5. P. 1155–1169. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17804>
6. Teece D. J. The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework. *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship*. – Springer, 2023. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-11371-0_6
7. Yin Y. Strategic management of companies' adaptive behavior. *Managerial and Decision Economics*. 2023. Vol. 44, Issue 1. C. 123–135. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/mde.3729> (дата звернення: 20.05.2025).

8. Андрощук І., Чабанюк Є. Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42). Кропивницький : ЦНТУ. С. 260–271.

9. Андрощук І. О., Рябоволик Т. Ф., Рябоволик Ю. В. Роль аграрного сектору економіки в забезпеченні продовольчої безпеки України та світу. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 45. С. 10–14.

10. Ансофф І. І. Стратегічне управління. *Strategic Management*. Лондон: Макміллан, 1979. 236 с.

11. Богданович О. В. Стратегічне планування та реалізація потенціалу інноваційного розвитку підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 58. – С. 45–50. URL:

https://www.researchgate.net/publication/386140790_Strategic_planning_and_implementation_of_the_enterprise's_innovation_development_potential (дата звернення: 20.11.2025).

12. Бондаренко С., Маковецька О. Адаптивне управління в самоорганізації промислового підприємства. *Social Development and Security*. 2021. URL: <https://www.paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/download/342/394>

13. Господарський кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення: 20.11.2025).

14. Деякі питання бронювання військовозобов'язаних під час воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.06.2024 № 650 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/650-2024-%D0%BF> (дата звернення: 20.05.2025).

15. Дяченко Л. І. Сутність підприємства як економічної категорії. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 34–38.
16. Зварищук С. А., Прищак М. Д. Модель життєвого циклу організації за І. Адізесом // Матеріали конференції ВНТУ. – 2020. – С. 1–4. – URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2020/paper/download/9490/7767>
17. Калинюк В. Є. Концептуальні аспекти механізму формування стратегій адаптації економічної безпеки при неотехнологічному відтворенні. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 501–510. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.501>
18. Київська школа економіки. Вплив повномасштабної війни Росії проти України на аграрний сектор: результати третього раунду оцінки пошкоджень та потреб. Київ: KSE, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (дата звернення: 19.10.2025).
19. Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Земська О. Побудова механізму реструктуризації підприємства: зміст та основні елементи. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 489–494. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/80.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
20. Колектив авторів. Стратегії розвитку соціально-економічних систем: колективна монографія. 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/71057f66-df86-423a-a25c-da059eef0b7e/download>
21. Коломієць Т. Р. Стабільність економічного середовища як чинник розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 18–22.
22. КПП ім. Ігоря Сікорського. Системний менеджмент : навчально-методичний комплекс / КПП ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПП, 2021. – URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46473/1/Systemnyi_menedzhment_NMK.pdf
23. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень.

Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 1 (69). С. 179–188. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/321>

24. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навчальний посібник. 2-ге вид. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 174 с.

25. Луців Б. Р. Ринкова нестабільність: сутність, прояви та механізми нейтралізації. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 144 с.

26. Ляшук К. The Concept of Sustainable Development as the Basis of Corporate Social Responsibility in the Business Environment of Ukraine. *Problems of a Systemic Approach to the Economy Enterprises*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-17>

27. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця, 2020. 284 с.

28. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навчальний посібник. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. – 224 с.

29. Матросова Л. The Development of the Conception of the Corporate Social Responsibility (CSR) of Business in Ukraine. *Market Infrastructure*. 2019. – DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-29>

30. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с. – URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/a16040ac-1d84-48a0-a74a-7b1545cdb00c>

31. Некрасова Л. А. Стратегічне управління підприємствами в умовах нестабільного середовища. – Київ : Економічний науковий портал, 2020. – URL: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/Nekrasova.pdf>

32. Нескородєва І. І., Ян Б. Інтегративний погляд на поняття підприємства: суміжні концепції та їх еволюція. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. С. 225–233. – DOI: 10.31891/mdes/2023-10-31. – URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/267>

33. Ніколаєв М., Чернявська Т. Адаптивний механізм управління реалізацією стратегії підприємства у цифровому бізнес-середовищі. *European*

Journal of Management Issues. 2021. URL: <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/download/333/279>

34. Оржель О. та ін. Social Responsibility in Ukrainian HEIs: Sociological Analysis of Current Situation and Key Trends During the Wartime. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*. 2023. С. 92–105. DOI: <https://doi.org/10.2478/gssfj-2023-0007>

35. Очікування сільськогосподарських підприємств у I кварталі 2025 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. Київ, 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-silskohospodarskykh-pidpryyemstv-u-i-kvartali-2025-roku-shchodo> (дата звернення: 19.05.2025).

36. Панченко О. В., Ковальчук І. В. Адаптація системи управління економічною безпекою підприємства до змін зовнішнього середовища. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 46–52. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197256064.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).

37. Петрига О. М., Яворська Т. І., Прус Ю. О. Економіка аграрного підприємства : навч. посіб. Мелітополь: Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. — 498 с. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/5518/1/Економіка%20аграрного%20підприємства_навчальний%20посібник_О.%20М.%20Петрига%20С%20Т.%20І.%20Яворська%20С%20Ю.%20О.%20Прус.pdf

38. Підприємство: економіка і фінанси : навч. посіб. / О. П. Павленко, А. Л. Розмарина ; за ред. та рец. В. В. Немченка, С. В. Арестова. — Одеса : Одеський державний екологічний ун-т, 2019. — 213 с. — URL: [http://eprints.library.odetu.edu.ua/id/eprint/12113/1/Пособие_2%20последняя%20версия%20ЭиФП%20\(2022\).pdf](http://eprints.library.odetu.edu.ua/id/eprint/12113/1/Пособие_2%20последняя%20версия%20ЭиФП%20(2022).pdf) (дата звернення: 10.11.2025).

39. Плотницька С. І. Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища : конспект лекцій для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. — Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. — 46 с.

40. Рябоволик Т., Андрощук І. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 390–395. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68>

41. Саврас І., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 68. С. 42–46. – URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449/1364>

42. Сойма С. Ю., Білоусько Т. Ю., Вдовічена О. Г. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 233–238. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1897/1825>

43. Стадник В., Йохна В., Гаджук М., Романів Р. Проактивна адаптивність і системні властивості підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*. 2023. URL: <https://dsim.khmnua.edu.ua/index.php/dsim/article/download/9/9/36>

44. Стоноженко Р., Андрощук І. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8 (41). – С. 252–259.

45. Стоноженко Р., Андрощук І. Ключові виклики у сфері функціонування підприємств агропромислового комплексу України в контексті досягнення цілей економічної інтеграції на засадах сталості та інноваційності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-176>

46. СФГ «Галина». URL: <https://opendatabot.ua/c/30685697?from=search> (дата звернення: 10.11.2025).

47. Ткаченко О. В. Модель життєвого циклу підприємства за І. Адізесом. *Економічні науки*. 2019. № 2 (2). С. 45–50. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/download/21/8/>

48. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 167–173. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/33-1.pdf>

49. Шкурупій О. та ін. Macroeconomic Effect of Corporate Social Responsibility: Ukraine's International Status. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. С. 318–328. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251464>