

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

МАЗУР РУСЛАНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Шингур Максим В'ячеславович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності,
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.

«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
МАЗУР РУСЛАНИ ВОЛОДИМИРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. **Тема роботи:** «Стратегічне управління сільськогосподарським підприємством в умовах воєнного стану» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол № 2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол № 13.
2. **Строк завершення роботи:** 12.05.2025
3. **Попередній захист роботи:** 22.04.2025
4. **Предмет дослідження:** процеси формування, реалізації та коригування стратегії в умовах воєнного стану.
5. **Об'єкт дослідження:** стратегічне управління на сільськогосподарському підприємстві.
6. **Мета і завдання дослідження:**
Мета полягає у дослідженні особливостей стратегічного управління на сільськогосподарському підприємстві в умовах воєнного стану, виявленні основних проблем та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень на прикладі СФГ «Макс».

Завдання:

- 6.1.** розкрити теоретичні основи стратегічного управління в аграрному секторі;
- 6.2.** оцінити внутрішнє середовище підприємства СФГ «Макс»;
- 6.3.** проаналізувати фактори зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства СГ «Макс»;
- 6.4.** здійснити комплексний аналіз господарської діяльності СФГ «Макс»;
- 6.5.** визначити особливості застосування методів стратегічного управління на підприємстві СФГ «Макс»;
- 6.6.** надати рекомендації щодо підвищення гнучкості стратегії в умовах змін зовнішнього середовища на підприємстві СФГ «Макс»;
- 6.7.** визначити шляхи удосконалення механізмів адаптації до кризових ситуацій;
- 6.8.** виокремити пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Календарний план виконання завдань

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2024
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	березень 2025
8.	Консультація із приводу оформлення роботи	березень – квітень 2025
9.	Перший передзахист магістерської роботи	квітень 2025

10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Другий передзахист магістерської роботи	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	до 07.05.2025
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	08.05.2025
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	12
1.1. Складові елементи стратегічного управління та сучасні підходи до його визначення.....	12
1.2. Методи стратегічного управління та особливості їх застосування в галузі сільського господарства.....	28
1.3. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування стратегії підприємств сільського господарства.....	42
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ СФГ «МАКС»)	54
2.1. Оцінка внутрішнього середовища підприємства СФГ «Макс».....	54
2.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства СФГ «Макс».....	84
2.3. Особливості застосування методів стратегічного управління на підприємстві СФГ «Макс».....	90
РОЗДІЛ ІІІ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФГ «МАКС»	99
3.1. Рекомендації щодо підвищення гнучкості стратегії в умовах змін зовнішнього середовища.....	99
3.2. Удосконалення механізмів адаптації до кризових ситуацій.....	110
3.3. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	111
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	118
ДОДАТКИ.....	127

ВСТУП

У сучасних умовах сільське господарство України зазнає значного впливу зовнішніх і внутрішніх викликів, серед яких особливо гостро постає питання забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах воєнного стану. Збройна агресія проти України спричинила порушення логістичних ланцюгів, знищення виробничих потужностей, зниження інвестиційної активності та загострення соціально-економічної ситуації, що вимагає нових підходів до управління аграрними підприємствами.

Одним із ключових інструментів подолання кризових явищ та забезпечення стабільного розвитку є стратегічне управління. Воно дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливого середовища, виявляти потенційні ризики, формувати довгострокові цілі та обирати оптимальні шляхи їх досягнення.

Актуальність теми. Стратегічне управління в умовах воєнного стану є надзвичайно складним, але необхідним завданням, яке потребує вміння швидко адаптуватися до мінливих умов та ефективно управляти ресурсами та процесами в умовах кризи. Загалом, військові конфлікти створюють значні виклики для будь-якої економіки, включаючи спад виробництва, потужності, зміни в логістиці та постачанні, а також загрози для персоналу та інфраструктури. За таких умов стратегічне управління стає надзвичайно важливим для забезпечення операційної стійкості та оздоровлення підприємства.

Стратегічне планування є одним із ключових аспектів управління в умовах воєнного стану. Підприємство повинно мати чітку стратегію адаптації до нових умов, особливо щодо виробничих процесів, постачання сировини і матеріалів, управління персоналом і техніки безпеки. Зокрема, важливо враховувати ризики та змінювати підходи до логістики та постачання, щоб

забезпечити стабільність виробничих ланцюжків та уникнути збоїв у виробництві.

Другий аспект – ефективне управління ресурсами. Під час кризи такі ресурси, як енергія, вода та сировина, стають обмеженими, тому важливо оптимізувати їх використання та зменшити втрати. Використання сучасних технологій управління виробництвом і моніторингу ресурсів дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та зменшує вплив на навколишнє середовище.

Третій ключовий аспект – впровадження інновацій. Умови воєнного стану можуть вимагати швидких змін та адаптації, часто відкриваючи можливості для впровадження нових технологій та методів управління. Наприклад, використання цифрових технологій для моніторингу процесів, вирішення питань безпеки та забезпечення зв'язку може значно підвищити ефективність управління та прийняття рішень.

Таким чином, стратегічне управління в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, який включає стратегічне планування, ефективне управління ресурсами та впровадження інновацій. Тільки такий підхід дозволяє підприємствам залишатися на плаву під час кризових ситуацій та забезпечує їх стійкість і відновлення після кризи.

Дослідження стратегічного управління сільськогосподарським підприємством в умовах військового стану здійснено на прикладі СФГ «Макс» – це сучасне фермерське господарство, яке здійснює діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових і олійних культур, використовуючи сучасні технології і методи управління. У своїй діяльності СФГ «Макс» стикається з низкою викликів, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища, що робить питання стратегічного управління особливо актуальним.

Обрана тема є актуальною, оскільки стратегічне управління в умовах нестабільності набуває особливого значення для виживання і розвитку

сільськогосподарських підприємств. У цьому контексті особливий інтерес становить аналіз практичного досвіду функціонування фермерського господарства «Макс», яке, незважаючи на складні обставини, зуміло зберегти свою діяльність і забезпечити позитивну динаміку розвитку.

Мета магістерської роботи полягає у дослідженні особливостей стратегічного управління на сільськогосподарському підприємстві в умовах воєнного стану, виявленні основних проблем та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень на прикладі СФГ «Макс».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичні основи стратегічного управління в аграрному секторі;
- оцінити внутрішнє середовище підприємства СФГ «Макс»;
- проаналізувати фактори зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства СФГ «Макс»;
- здійснити комплексний аналіз господарської діяльності СФГ «Макс»;
- визначити особливості застосування методів стратегічного управління на підприємстві СФГ «Макс»;
- надати рекомендації щодо підвищення гнучкості стратегії в умовах змін зовнішнього середовища на підприємстві СФГ «Макс»;
- визначити шляхи удосконалення механізмів адаптації до кризових ситуацій;
- виокремити пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління на сільськогосподарському підприємстві.

Предметом – процеси формування, реалізації та коригування стратегії в умовах воєнного стану.

Теоретичне значення теми полягає в поглибленні знань про стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах нестабільності, зокрема військової ситуації. Дослідження сприяє розробці теоретичних підходів до адаптації, формуванню ефективних стратегій виживання та розвитку підприємств в умовах кризи.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Питання розвитку стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах набули актуальності після здобуття незалежності. Умови розвитку підприємств в Україні суттєво відрізняються від тих, що існують у країнах з розвиненою економікою. Це вимагало створення нових методів, моделей і механізмів стратегічного управління, що враховують специфіку внутрішнього контексту. Проблемні питання формування та реалізації стратегії розвитку підприємства досліджувалися у працях вітчизняних науковців, зокрема М. Саєнко, І. Перерва, В. Єдинак, Л. Ляхович. і багато іншого. Водночас умови воєнного стану суттєво обмежують можливості підприємств розвиватися, отримувати інвестиції та ефективно працювати. У зв'язку з цим актуальнішими стають завдання пошуку методів адаптації стратегічного управління в умовах непередбачуваних подій, загроз і постійних змін.

Під час дослідження стратегічного управління СФГ «Макс» застосовані різноманітні *методи* дослідження для вивчення процесів, організації роботи та ефективності діяльності господарства. Ось основні методи, які використані: *спостереження* (один із основних методів, який дозволяє безпосередньо ознайомитись із процесами на підприємстві. Це включає спостереження за роботою працівників, виробничими процесами, організацією праці, а також за використанням технологій і обладнання), *аналіз документації* (для детального вивчення організації роботи та фінансової діяльності господарства важливо

ознайомитися з різноманітними документами: господарськими звітами, планами, кошторисами, договорами, технічними картами та іншими нормативно-правовими актами), *статистичний метод* (використання статистичних даних для оцінки результативності діяльності підприємства, таких як показники врожайності, собівартості продукції, економічні показники тощо. Цей метод допомагає виявити тренди та ефективність управління), *оцінка ефективності технологій* (оцінка сучасних технологічних процесів, які використовуються в господарстві, їх ефективності, економічної доцільності, впливу на довкілля), *моделювання* (використання методів моделювання для прогнозування майбутніх результатів на основі існуючих даних, наприклад, для розрахунку можливих змін у виробничих процесах або фінансових показниках), *економіко-математичні методи* (важлива складова для аналізу та оптимізації виробничих процесів на сільськогосподарському підприємстві. Вони дозволяють об'єктивно оцінити різноманітні економічні показники, спрогнозувати результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення).

Ці методи дозволяють глибше зануритися в реальні умови функціонування сільськогосподарського підприємства, виявити слабкі та сильні сторони його діяльності, а також запропонувати шляхи оптимізації та розвитку.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Налічує 148 сторінок та 75 використаних джерел.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Складові елементи стратегічного управління та сучасні підходи до його визначення

Термін стратегія має давньогрецьке коріння і спочатку позначав мистецтво ведення війни та управління військами. Згодом його значення значно розширилося і почало використовуватися у різних сферах діяльності, включаючи бізнес, державне управління та освіту. У сучасному розумінні стратегія – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення певних цілей в умовах невизначеності та конкуренції.

Стратегія – це система управлінських рішень, що визначає перспективу розвитку організації в цілому та сфери діяльності для досягнення її цілей у вигляді раціонального використання економічних ресурсів. Як правило, вона спрямована на створення довгострокових конкурентних переваг системи управління та забезпечення її високого рівня рентабельності. Існують такі типи стратегій: базові, конкурентні, функціональні.

Базова стратегія охоплює загальний напрямок зростання виробничої системи. Вона визначає основу управління різними видами бізнес-процесами та пов'язана зі зміною продукту, ринків збуту, застосовуваних технологій та станом сільськогосподарського виробництва. Як основні стратегії виступають: стратегія концентрованого зростання; комплексна стратегія зростання; диверсифікована стратегія зростання; стратегії скорочення [49].

Функціональна стратегія є частиною корпоративної бізнес-стратегії та розробляється спеціально для кожного структурного підрозділу підприємства. Ця стратегія сприяє пошуку раціональної поведінки структурних підрозділів у рамках загальної стратегії та ефективного розподілу ресурсів. Різновидами

функціональної стратегії виступають – стратегія виробництва, маркетингова стратегія, стратегія управління персоналом та фінансова стратегія.

В управлінській практиці стратегія відіграє ключову роль, оскільки визначає напрямок розвитку організації, її пріоритети та способи досягнення конкурентних переваг. Стратегічне управління є невід'ємним елементом ефективного керівництва та сталого розвитку компанії.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності, конкуренції та невизначеності, що вимагає від підприємств не лише гнучкого реагування на зміни, а й чіткого стратегічного бачення розвитку.

Саме стратегічне управління дозволяє забезпечити довгострокову ефективність діяльності, адаптацію до зовнішнього середовища та досягнення поставлених цілей. Для ширшого розуміння змісту стратегічного управління важливо розглянути підходи до його визначення, запропоновані науковцями зарубіжної та вітчизняної літератури (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «стратегічне управління», запропоновані науковцями зарубіжної та вітчизняної літератури

Дослідник	Визначення
<i>Енциклопедія державного управління</i>	<i>Стратегічне управління – це особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпеченні довгострокового виживання організації в мінливому середовищі.</i>
<i>Г. Мінцберг, Дж. Куїнн</i>	<i>Стратегічне управління – це процес поєднання окремих складових формального стратегічного аналізу.</i>
<i>С. Гошал</i>	<i>Стратегічне управління – це реальна стратегія призначена для з'єднання внутрішніх рішень і зовнішніх подій в єдиний процес з метою створення нового, широкого розуміння необхідних дій</i>
<i>Д. Хассаї</i>	<i>Стратегічне управління – це процес управління довгостроковими цілями, стратегією підприємства та її здійсненням</i>

Дослідник	Визначення
<i>С. Серто, П. Пітер</i>	<i>Стратегічне управління – це тривалий, послідовний, взаємопов'язаний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства у відповідності до його оточення.</i>
<i>С. Попов</i>	<i>Стратегічне управління – це підсистема менеджменту комерційної організації, яка здійснює весь комплекс конкретних робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації та контролінгу стратегії організації.</i>
<i>А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд</i>	<i>Стратегічне управління – це діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства та підтримкою взаємовідносин між підприємством і оточенням, що сприяють досягненню цілей, які відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися чутливим до зовнішніх вимог.</i>
<i>М.А. Латиніна, Т.М. Лозинська, І.В. Дунаєв</i>	<i>Стратегічне управління – процес постійного впливу на об'єкт управління, який здійснюється, виходячи з об'єктивної оцінки його стану, із врахуванням 6 змін навколишнього середовища та прогнозу подальшої їх динаміки для досягнення цілей розвитку</i>
<i>В.В. Тертичка</i>	<i>Стратегічне управління (для організації, регіону чи територіальної громади) є систематичним процесом, за допомогою якого організація або територіальна громада прогнозує, планує і реалізує свою діяльність у майбутньому. Стратегічне управління є водночас процесом і результатом, бо в його основу покладено: вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства; визначення найдієвішого способу досягнення цілей та виконання завдань; а також концентрацію зусиль на досягненні визначених цілей</i>
<i>З.Є. Шериньова</i>	<i>Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.</i>

Джерело: сформовано автором

У науковій літературі стратегічне управління визначається як система прийняття рішень, що орієнтована на довгостроковий розвиток підприємства з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед основних підходів:

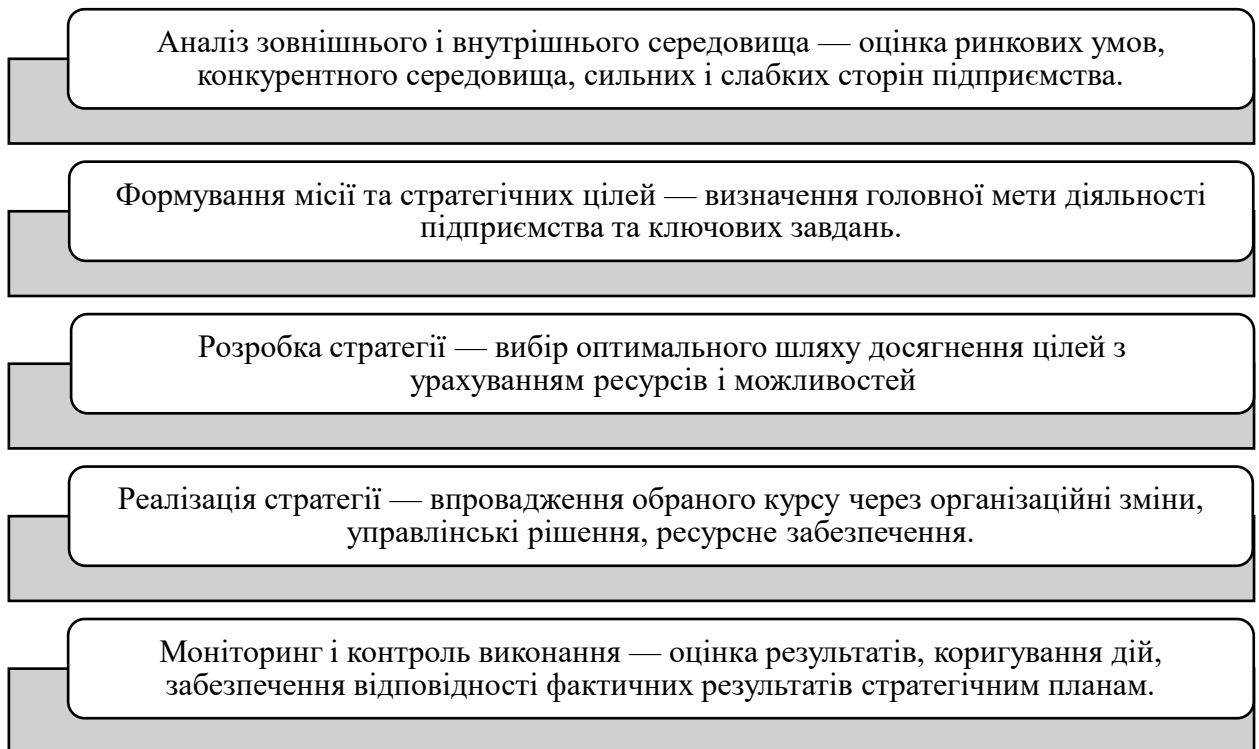
- класичний (раціональний) – передбачає чітке формулювання місії, цілей та планування шляхів їх досягнення.

- адаптивний (еволюційний) – акцент на гнучкість, адаптацію до змін та формування альтернативних сценаріїв.
- інноваційний – увага до розвитку унікальних компетенцій, впровадження інновацій як основи конкурентоспроможності.
- інтегрований – поєднання стратегічного управління з операційним менеджментом та управлінням змінами [33].

Існує багато моделей процесу стратегічного управління, які тією чи іншою мірою деталізують послідовність етапів процесу стратегічного управління (рисунок 1.1).

Рисунок 1.1.

Етапи стратегічного управління



Джерело: сформовано автором

Основною метою стратегічного аналізу є оцінка основних впливів на поточне та майбутнє становище організації та визначення їх конкретного впливу на етапі стратегічного вибору. Можна виділити три компоненти стратегічного аналізу [45].

Перший компонент стратегічного аналізу визначає мету, основні завдання, очікування та співвідношення влади всередині організації. Основна мета та цілі формують фон, на якому формулюються цільові стратегії, а також критерії, за якими вони оцінюються. Місія визначає сенс існування організації та характер її діяльності. Основні цілі визначають те, чого організація прагне досягти в середньостроковій та довгостроковій перспективі для досягнення мети. Багато моделей не дають точного посилання на очікування та цілі різних груп зацікавлених сторін підприємства. Погляди груп зацікавлених сторін підприємства впливатимуть на те, що вважається прийнятним щодо стратегій, представлених керівництвом. Склад організації буде однаково важливим з точки зору культури та внутрішньої організаційної політики. Основний вплив на навколишнє середовище та ресурси буде відображено у світлі очікувань, які переважають в організації [16].

Другим компонентом стратегічного аналізу є врахування зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. Необхідно розрізнити два взаємопов'язаних середовища: мікро- і макросередовище організації. Мікросередовище – це найближче оточення або галузь, тобто ситуація, в якій безпосередньо працює підприємство. Воно відповідає поняттю «близьке оточення» організації. Він включає оцінку конкурентної структури галузі, в якій працює підприємство, а також основні параметри розвитку галузі. Мікросередовище є специфічним для конкретної організації; Кожне підприємство має власне мікросередовище, яке являє собою унікальну комбінацію діючих факторів. Макросередовище включає вивчення макроекономічних, соціальних, правових, міжнародних і технологічних факторів, які можуть впливати на підприємство. Макросередовище однакове для всіх діючих у ньому організацій. Зовнішнє середовище має бути визначено в точних і зрозумілих термінах. Цього можна досягти шляхом відповідного формулювання питань, на які необхідно отримати відповідь у процесі дослідження. [45].

Розглянемо аспекти, яких має стосуватися таке дослідження на рисунку

1.2.

Рисунок 1.2.

Аспекти стратегічного управління

Покупець і ринок • визначення кінцевого споживача; • аналіз цінової чутливості різних продуктів компанії; • дослідження стабільності відносин «виробник – покупець» у цій галузі; • розподіл покупців за географією, обсягами продажів тощо.	Атмосфера активності • визначення стану діяльності: розширення, скорочення чи спад; • аналіз важкості отримання грошей; • дослідження рівня процентних ставок, їх підвищення чи зниження; • аналіз вартості акцій.
Конкуренти • визначення рівня конкуренції в галузі; • аналіз рівня конкуренції; • дослідження розвитку інших компаній у цій галузі; • розподіл доходу конкурентів на рекламу, дослідження та розробки • дослідження рівня залученості конкурентів в інтеграцію.	Уряд • аналіз дій держави, які торкнулися компанії в минулому; • дослідження державних постанов в таких сферах, як реклама, безпека, якість, контроль забруднення тощо; • дослідження рівня процентних ставок, їх підвищення чи зниження; • виявлення державних органів, які дозволяють або обмежують діяльність іноземних конкурентів.

Джерело: сформовано автором

Відповіді на всі перераховані вище та подібні питання з урахуванням специфіки діяльності компанії дадуть загальне уявлення про зовнішнє середовище [68].

Зовнішнє середовище може створювати можливості або загрози для підприємства. Розвиваючи цю ідею, американські теоретики менеджменту Дж. Джонсон, К. Шоулз і Р. Віттінгтон підкреслюють, що зовнішнє середовище представляє дві основні проблеми з точки зору стратегічного управління. По-перше, це формування здорової аналітичної точки зору на

загальний або фундаментальний вплив зовнішнього середовища. По-друге, складно спробувати проаналізувати вплив кожної змінної середовища [61].

Третім компонентом стратегічного аналізу є аналіз внутрішніх ресурсів. Такий аналіз включає визначення повноти та якості ресурсів, доступних організації. Простим методом дослідження внутрішніх ресурсів є розгляд основних сильних і слабких сторін організації. Більш складний підхід полягає у використанні концепції «ланцюжка створення вартості» для аналізу факторів, які визначають кількість і якість ресурсів організації в таких сферах, як виробництво, продажі, людські ресурси, фінанси, а також дослідження і розробки. Загалом аналіз внутрішніх ресурсів передбачає визначення кількості та якості ресурсів організації за функціональними сферами її діяльності (наприклад, виробництво, збут, дослідження та розробки, людські ресурси, фінанси тощо). Таким чином, мета аналізу полягає в тому, щоб скласти загальну картину внутрішніх впливів і обмежень, накладених на стратегічний вибір. Внутрішній аналіз зосереджується на двох сферах: визначенні сильних і слабких сторін підприємства та визначенні очікувань і можливостей впливу на процес стратегічного планування власників (акціонерів) і персоналу.

Другим ключовим етапом стратегічного процесу є стратегічний вибір. Можна виділити чотири компоненти процесу стратегічного вибору [5].

1. Розробка стратегічних варіантів. Стратегічний вибір передбачає розробку набору стратегічних альтернатив на основі цілей компанії, її сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз. Кожна стратегічна альтернатива може представляти можливі варіанти дій. На цьому етапі постає питання вибору найбільш прийняттого. Розробляючи стратегії, важливо враховувати якомога більшу кількість варіантів, оскільки існує тенденція розглядати лише найбільш очевидні варіанти та на ранніх етапах пропозиції альтернатив відкидати все, що є явно неприйнятним. Проте така «видимість» завжди суб'єктивна. Очевидні варіанти не обов'язково є найкращими.

2. Оцінка стратегічних варіантів. У процесі стратегічного аналізу необхідно оцінити різні варіанти стратегії. Щоб вибрати той чи інший варіант, планувальники повинні порівняти їх між собою, враховуючи, наскільки кожен з них здатний забезпечити досягнення цілей організації. Оптимальна стратегія повинна забезпечувати найкращий баланс між сильними і слабкими сторонами організації, можливостями і загрозами зовнішнього середовища [6].

Найважливішими критеріями такої оцінки є два:

- Здатність стратегії для того, щоб спиратися на сильні сторони організації та подолати її слабкі сторони, використовувати можливості, мінімізуючи загрози.
- Прийняття стратегії. Головне, на що слід звернути увагу, це його прийнятність для учасників компанії.

Одним із ключових етапів процесу стратегічного управління є оцінка стратегічних варіантів за критеріями результату та ризику, оскільки саме на цьому етапі вибирається оптимальний напрямок розвитку організації. У контексті сучасного динамічного середовища стратегічні рішення повинні прийматися з урахуванням не лише потенційних вигод, але й рівня невизначеності, пов'язаного з їх реалізацією.

Критерій результату включає аналіз очікуваних вигод від реалізації кожного стратегічного варіанту. Ключові показники ефективності включають зростання прибутку, частку ринку, конкурентоспроможність, інноваційну активність або соціальний вплив. Цей критерій оцінюється як у кількісному, так і в якісному вимірах залежно від специфіки стратегії та цілей організації. Важливо враховувати, що потенційно високий бал не завжди є достатньою підставою для прийняття рішення, оскільки він повинен співвідноситися з відповідним рівнем ризику [8].

Критерій ризику дозволяє оцінити ступінь невизначеності та ймовірність негативних наслідків у разі реалізації стратегії. Джерелами ризику можуть бути як внутрішні (недостатня кваліфікація персоналу, нестабільна

фінансова ситуація), так і зовнішні (економічна нестабільність, зміни в законодавстві, посилення конкуренції). Ризик можна моделювати за допомогою кількісних методів (наприклад, аналізу сценаріїв, методу дерева рішень, теорії ігор) або оцінювати експертами. Ефективна стратегія повинна забезпечувати прийнятний баланс між очікуваним результатом і прийнятним рівнем ризику, що відповідає схильності організації до ризику.

Поєднання критеріїв результату та ризику дозволяє збалансовано оцінити стратегічні альтернативи, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей з урахуванням реальних можливостей і загроз. Такий підхід підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє формуванню стійкої, адаптивної стратегії в умовах невизначеності [56].

3. Вибір стратегії, стратегічних ліній поведінки та планів. Вибір стратегії – це вибір тих варіантів із запропонованих на попередньому етапі, які відповідають критеріям і яким керівництво має намір слідувати. Важливо відзначити, що зазвичай немає чітко визначеного плану послідовності дій для вибору з альтернативних варіантів стратегії. Рішення про вибір стратегії значною мірою залежатиме від оцінок і очікувань вищого керівництва та інших груп підтримки, але існують критерії, на основі яких обирається стратегія.

Навряд чи буде чіткий розподіл між правильними та неправильними стратегіями, оскільки з тією чи іншою стратегією завжди буде присутній елемент ризику або потенційної небезпеки. Зрештою, вибір стратегії, як правило, є питанням міркувань керівництва, і його не завжди можна вважати цілком раціональним, оскільки топ-менеджери організації роблять вибір на основі власної системи цінностей [3].

Важливою частиною процесу оцінювання є вибір відповідних критеріїв. Ці критерії визначають, наскільки успішною є обрана стратегія з точки зору стратегічного аналізу. Це, перш за все, здійсненність, тобто ступінь складності та кількість зусиль, необхідних для реалізації даної стратегії на практиці, і

прийнятність, тобто визначення того, наскільки результати застосування конкретного стратегічного варіанту спрямовані на виконання місії організації та досягнення цілей організації [66].

У стратегічному управлінні важливою концепцією, яка дозволяє переосмислити процес досягнення цілей організації, є ситуація власного капіталу. Термін «еквівалентність» походить із теорії систем і передбачає існування кількох альтернативних шляхів, які можуть призвести до того самого чи подібного результату. У контексті стратегічного управління це означає, що різні організації, починаючи з різних початкових умов, стратегій, ресурсів і структур, можуть досягти однакових рівнів ефективності, конкурентних переваг або стратегічних результатів.

Рівність суперечить традиційним лінійним уявленням про «єдино правильну» стратегію. Замість універсального рецепту він наголошує на гнучкості, креативності та адаптивності у формуванні стратегічного курсу. Це особливо вірно в складному, динамічному та нестабільному середовищі, де класичні моделі часто втрачають свою практичну цінність. Equifinality визнає, що різні компанії можуть досягти успіху за допомогою абсолютно різних підходів – наприклад, одна завдяки інноваціям і гнучкій структурі, інша – завдяки стабільності, стандартизації та ефективному контролю.

Реалізація еквіфінального підходу вимагає від стратегічного менеджменту не тільки проведення глибокого аналізу зовнішнього середовища, а й урахування внутрішнього потенціалу організації, її культури, традицій управління та наявних ресурсів. На практиці це може проявлятися у використанні різних бізнес-моделей, стилів лідерства або комбінацій стратегічних інструментів, які все ж ведуть до досягнення стратегічної мети. Застосування принципу рівності дозволяє нам уникнути стратегічних стереотипів, натомість зосередившись на унікальності шляху кожної організації [55].

Ситуація рівності в стратегічному управлінні розширює уявлення про можливості досягнення успіху. Він наголошує, що стратегічна ефективність залежить не від універсального набору дій, а від здатності організації вибрати та реалізувати шлях, який найкраще відповідає її унікальній ситуації. Такий підхід підвищує гнучкість стратегічного мислення, стимулює інновації та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг у мінливому середовищі.

Третім ключовим етапом стратегічного процесу є реалізація стратегії. Він передбачає реалізацію стратегії, якої має намір дотримуватися керівництво. Вибір стратегії може вимагати прийняття рішень, таких як: кількість виробничих ділянок, які використовуватиме організація, тип технології використання, розмір робочої сили, який буде потрібно для впровадження нової стратегії тощо. Реалізація стратегії вимагає прийняття системи, що використовується для управління організацією. Це може включати визначення того, які відділи за що відповідатимуть, які інформаційні системи будуть потрібні для моніторингу реалізації стратегії, яку робочу силу буде потрібно перенавчати тощо. Особливо важливими факторами реалізації стратегії за К.Є. Орловою є наступні:

1. Розробка плану аварій. Стратегічний план представляє ідеальну ситуацію, але реальність може відрізнятись від ідеалу більшою чи меншою мірою. Тому важливим елементом будь-якого стратегічного плану є розробка варіанту дій, якщо такі розбіжності стануть надто великими. Цей варіант використовується, коли необхідно відреагувати на значні зміни в організаційному середовищі, які можуть реально відбутися.

2. Розробка організаційної структури. Розробка структури передбачає розподіл відповідальності за виконання завдань і повноважень щодо прийняття рішень всередині організації. Необхідно також вирішити, чи повинна організація мати горизонтальну чи вертикальну структуру, централізоване чи децентралізоване прийняття рішень, якою мірою вона повинна бути поділена на відносно незалежні робочі групи тощо.

3. Організаційна політика. Він відіграє ключову роль у стратегічному процесі. Політична діяльність організації є реальним фактом, оскільки різні підгрупи мають свої цілі та програми, і цілком можливий конфлікт між цими програмами.

4. Вибір відповідної організаційної структури та системи контролю. Для цього потрібні спільні дії та координація між різними відомствами. Організація повинна вирішити, як найкраще проаналізувати продуктивність відділів і керувати їхніми діями [67].

Фактори реалізації стратегії – це сукупність умов, ресурсів і дій, які забезпечують ефективну реалізацію стратегічного плану в практичній діяльності організації. Успіх будь-якої стратегії залежить не тільки від її якості чи обґрунтованості, а й від здатності організації реалізовувати свої плани організовано та послідовно. Тому, зважаючи на вищезазначене, важливо виокремити ключові фактори реалізації стратегії:

- організаційна структура – стратегія повинна відповідати структурі підприємства, або навпаки, структура повинна адаптуватися до обраного стратегічного курсу. Важливо чітко визначити ролі, обов'язки та зв'язок між відділами;
- підтримка керівництва та керівництва – сильне та віддане керівництво є рушієм змін, забезпечуючи мотивацію персоналу, ухвалення складних рішень та додання опору змінам;
- кадровий потенціал – дуже важливою умовою є наявність кваліфікованого персоналу, здатного реалізовувати стратегічні завдання. Розвиток компетенції та навчання персоналу також є частиною цього фактора;
- забезпечення ресурсами – стратегія вимагає фінансових, матеріальних, інформаційних і технологічних ресурсів. Їх відсутність може значно знизити ефективність реалізації навіть ідеально сформульованої стратегії;

- система контролю та оцінки – наявність механізмів моніторингу та оцінки результатів дозволяє своєчасно виявляти відхилення, коригувати дії та забезпечувати стратегічну гнучкість;

- організаційна культура – цінності, переконання, стиль спілкування та ставлення до змін можуть як сприяти, так і перешкоджати реалізації стратегії. Культура підтримки сприяє залученню співробітників і стратегічному узгодженню;

- зовнішнє середовище – політична, економічна, соціальна та технологічна ситуація, конкуренція, зміни в законодавстві тощо - це фактори, які можуть вплинути на прогрес реалізації стратегії поза контролем самої організації [54].

Всебічне врахування цих факторів дозволяє створити сприятливі умови для успішної реалізації стратегії та підвищити адаптивність організації в умовах змін. Успішна реалізація стратегічного плану вимагає узгодження стратегії організації, структури, культури та важелів управління. Різні стратегії та сценарії можуть вимагати від організації різних структурних змін, різних культурних цінностей і систем контролю. Також необхідно сформулювати плани для різних ресурсів і функціональних сфер.

Багато проблем виникає на етапі реалізації стратегії. На це є об'єктивні причини: перехід від задуму до практики управління, зіткнення з дійсністю, яка завжди багатша, і варіативність будь-якого плану. Крім того, процес проектування займає певний час (іноді значний), протягом якого у середовищі організації могли відбутися такі зміни, що плани можуть дещо «застаріти» ще до початку реалізації. Ми можемо визначити типові проблеми для процесу реалізації стратегії:

1. Можлива невідповідність між стратегією та структурою, і вони можуть не сприяти одна одній.

2. Деякі навички можуть бути відсутні, і їх потрібно буде компенсувати. Це може включати небажання керівників змінювати роботу та отримувати нові навички.

3. Інформаційно-комунікаційні системи оцінки можуть не відповідати новим вимогам управління та не забезпечувати адекватну оцінку змін, які відбуваються, тому команда вищого керівництва організації не буде повністю поінформована про те, що відбувається.

4. Реалізація стратегії передбачає зміни, які, у свою чергу, включають невизначеність і ризик. Це може змусити менеджерів насторожено ставитися до змін і не брати на себе відповідальність за прийняття ризикованих рішень.

5. Методи управління, такі як програми винагороди, розвиток менеджменту тощо, які діють в рамках організаційної схеми, можуть не узгоджуватися зі стратегічними цілями

Стратегічне управління – це постійний процес. Після того, як стратегії впроваджені, їх слід контролювати та оцінювати їх реалізацію в певні періоди. А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд у своїх працях наголошують на безперервності процесу стратегічного управління, підкреслюючи, що стратегія – це не одноразовий документ чи рішення, а динамічний і циклічний процес, який потребує постійного оновлення та адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [66].

На їхню думку, стратегічне управління складається з кількох взаємопов'язаних етапів: аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішнього потенціалу, формулювання стратегії, її реалізація, контроль і регулювання. При цьому ці 6бфази не мають чітко визначених меж, а взаємодіють між собою у вигляді реакцій. Кожне нове стратегічне рішення базується на результатах попередніх дій і може призвести до перегляду цілей, ресурсів або самої стратегії.

Томпсон і Стрікланд підкреслюють, що безперервне стратегічне мислення і готовність до змін є одними з ключових умов довгострокового

успіху організації. Стратегічне управління має бути інтегроване в щоденну управлінську діяльність, а не сприйматися як епізодичне завдання вищого керівництва.

Таким чином, безперервність у стратегічному управлінні, на думку Томпсона і Стріклєнда, передбачає безперервний процес мислення, прийняття рішень і адаптації дій відповідно до нових викликів і можливостей, які виникають у процесі функціонування організації.

Якщо розглядати безпосередньо сільське господарство, то воно стає середовищем, де вирішуються суспільно важливі питання: продовольча безпека, розвиток сільських територій, екологічна сталість. Тут вже роль відіграє стратегічне управління як системний і планомірний підхід до розвитку господарства, де етапи стратегічного управління дещо змінюються [70]:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Ефективне управління розпочинається з аналізу. Зовнішнє середовище включає ринки збуту, конкуренцію, економічну політику, кліматичні умови. Внутрішнє середовище стосується ресурсів, кадрів, техніки, фінансів. Наприклад, фермерське господарство проводить SWOT-аналіз, щоб виявити сильні сторони (наприклад, родючі ґрунти) та загрози (конкуренція з імпортними виробниками).

2. Формулювання місії та бачення. Місія є ідейним орієнтиром, що задає напрямок всій діяльності підприємства. Бачення визначає бажаний стан у майбутньому. Наприклад, підприємство з вирощування ягід визначило своєю місією: «Постачати свіжі та якісні ягоди місцевим сім'ям». Бачення: стати лідером регіону у вирощуванні органічної продукції.

3. Постановка стратегічних цілей. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). Це можуть бути як кількісні (збільшити врожайність на 15%), так і якісні (поліпшити бренд господарства) цілі. Наприклад, агрофірма ставить за мету впродовж трьох років розширити площі під тепличне овочівництво на 30%.

4. Розробка стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Розглядаються можливі напрями розвитку: інтенсифікація, диверсифікація, кооперація, вихід на нові ринки, цифровізація тощо. Після порівняння альтернатив обирається найкраща стратегія. Наприклад, господарство розглядає дві стратегії: вихід на зовнішній ринок із замороженими ягодами або створення переробного цеху. Після аналізу ринку обирає другий варіант.

5. Реалізація обраної стратегії. Цей етап передбачає організацію виконання планів: закупівля техніки, навчання персоналу, залучення інвестицій, впровадження ІТ-систем. Важливо забезпечити управлінську та фінансову дисципліну. Наприклад, господарство впроваджує систему точного землеробства: встановлює GPS-навігацію на техніку та використовує дрони для моніторингу посівів.

6. Контроль і коригування стратегії. Періодично аналізуються результати, порівнюються з цілями. Якщо виявлено відхилення, вносяться зміни у план дій. Наприклад, через несподіване падіння цін на продукцію господарство коригує стратегію та переходить на вирощування нішевих культур з вищою доданою вартістю [50].

Стратегічне управління в сільському господарстві дає змогу адаптуватися до викликів середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів і забезпечувати стійкий розвиток. Кожен етап – від аналізу до коригування – є критично важливим для досягнення довгострокового успіху.

Стратегічне управління є ключовим інструментом успішного функціонування підприємства в динамічному середовищі. Його ефективність залежить від здатності керівництва адекватно реагувати на виклики часу, формувати гнучкі стратегії та забезпечувати їх реалізацію. Сучасні підходи до стратегічного управління дозволяють не лише адаптуватися до змін, а й випереджати їх, формуючи стійкі конкурентні переваги.

1.2. Методи стратегічного управління та особливості їх застосування в галузі сільського господарства.

У стратегічному управлінні важливі узгодженість і узгодженість стратегій на різних рівнях управління. Це те, що пропонує модель, відома як стратегічна піраміда, яка відображає ієрархічну структуру стратегічного планування в організації. Ця концепція базується на розрізненні стратегій за рівнями управління: корпоративним, діловим, функціональним та операційним. В основі піраміди лежать конкретні дії, що забезпечують реалізацію загальної стратегічної мети.

На найвищому рівні піраміди знаходиться корпоративна стратегія, яка формулюється для багатогалузевих компаній і охоплює питання розподілу ресурсів між стратегічними бізнес-одинацями (СБО), вибору напрямків диверсифікації, злиття, поглинання тощо. Цей рівень визначає загальну місію компанії, бачення та довгострокові стратегічні пріоритети.

На другому рівні знаходиться бізнес-стратегія, яка розробляється для окремих стратегічних бізнес-одинаць. Її завдання — створити конкурентні переваги, позиціонувати себе на ринку, вибрати цільовий сегмент і тип стратегії (наприклад, стратегія лідерства за витратами, диференціація або фокус).

Третій рівень — це функціональна стратегія, яка визначає стратегічні напрямки в межах окремих функціональних сфер: маркетинг, виробництво, фінанси, управління людськими ресурсами, НДДКР. Забезпечує координацію дій між підрозділами та адаптацію загальної стратегії до специфіки кожної сфери діяльності.

Четвертий, оперативний рівень представлений тактичними стратегіями або програмами дій, які регулюють щоденні процедури, графіки, стандарти та використання ресурсів. Цей рівень реалізує функціональні стратегії через конкретні завдання.

Піраміда стратегії як модель забезпечує єдність стратегічного мислення в організації. Це допомагає узгодити глобальні цілі з повсякденною діяльністю, уникнути конфліктів між рівнями управління, сприяти ефективному розподілу ресурсів і забезпечити контроль над реалізацією стратегії [35].

Узгодженість між рівнями піраміди є важливою: слабкі місця на вищих рівнях можуть перешкоджати ефективній реалізації стратегій на нижчих рівнях. Водночас грамотно сформована функціональна стратегія без належної корпоративної підтримки не гарантує успіху. Стратегічне управління має розглядати піраміду стратегії не просто як діаграму, а як динамічну систему взаємозалежностей, де кожен рівень відіграє важливу роль у досягненні цілісної стратегічної переваги.

Матеріально-технічний потенціал, конкурентоспроможність і стратегія є основними категоріями, що відображають зміст стратегічного управління. Ці категорії тісно взаємопов'язані між собою. Під потенціалом слід розуміти сукупність можливостей галузі з випуску продукції, що визначається наявністю таких виробничих факторів, як земля, праця та капітал. Специфіка їх застосування у сільськогосподарському виробництві сприяє виявленню особливостей стратегічного управління у цьому секторі економіки [49].

Процес управління земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств є стратегічним чи довгостроковим. Для управління цим процесом потрібно залучення висококваліфікованих ґрунтознавців, геодезистів тощо. буд. Робота із землеустрою здійснюється сторонніми спеціалізованими організаціями на контрактній основі, що значно впливає на результати діяльності сільськогосподарського підприємства.

Трудові ресурси є найважливішим компонентом виробничого процесу у сільськогосподарському секторі економіки. Розвиток трудових ресурсів є однією з головних цілей державно-економічної єдності, оскільки саме людина має здатність продуктивно працювати, вчитися застосовувати організаційні

принципи у ринковій економіці, бути ініціатором та ідейним «двигуном» контрольованого динамічного розвитку виробничих систем [57].

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища та кліматичних змін стратегічне управління в сільському господарстві набуває особливого значення. Ефективна стратегія дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до ринкових змін, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток. Проте специфіка аграрного сектору потребує адаптації традиційних методів стратегічного аналізу та планування.

Серед найпоширеніших методів стратегічного аналізу та управління виокремлюють [32]:

- SWOT-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- PEST-аналіз;
- Модель п'яти сил Портера;
- BCG-матриця;
- Сценарне планування;
- Balanced Scorecard (BSC).

Кожен із методів виконує певну функцію в процесі стратегічного управління: від аналізу ситуації до розробки та моніторингу реалізації стратегії. Сільське господарство характеризується низкою специфічних рис, які впливають на ефективність стратегічного управління:

- сезонність виробництва та залежність від кліматичних умов;
- високий рівень ризиків, пов'язаних із погодою, цінами та біологічними чинниками;
- державне регулювання і вплив субсидійної політики;
- технологічна відсталість багатьох господарств, обмеженість фінансових ресурсів.

Ці особливості потребують гнучкого підходу до вибору методів аналізу та планування, з урахуванням зовнішніх нестабільних факторів.

SWOT-аналіз – виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування, який дозволяє оцінити потенціал підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. У галузі сільського господарства такий підхід має свої особливості, що зумовлено специфікою сільськогосподарського виробництва, великою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонності та впливом державної політики.

Однією з основних характеристик SWOT-аналізу в аграрному секторі є важлива роль природних факторів. Тому до зовнішніх загроз зазвичай відносять посухи, повені, заморозки та інші природні явища. При цьому сильною стороною підприємства вважається наявність зрошувальних систем, родючих ґрунтів або сприятливого клімату.

Ще однією особливістю є яскраво виражена сезонність сільськогосподарського виробництва. Більшість польових робіт проводиться в певні періоди року. Погодні умови безпосередньо впливають на врожайність, якість продукції та рентабельність господарства в чітко визначені періоди року, що ускладнює рівномірне планування робочих процесів і використання техніки. Це часто призводить до перебоїв, що розглядається як слабкість. У той же час підприємства можуть шукати можливості для диверсифікації своєї діяльності, наприклад, шляхом впровадження тепличного господарства або переробки продукції.

Сільське господарство значною мірою залежить від державної політики, тому можливості SWOT-аналізу включають участь у грантових програмах, субсидії та пільгове кредитування. Водночас загрозою функціонуванню агробізнесу можна вважати зміни законодавства, скорочення бюджетного фінансування чи економічну нестабільність. Також варто зазначити, що розвиток технологій відкриває нові перспективи для сільського господарства.

Підвищити ефективність виробництва може використання дронів, систем точного землеробства, автоматизованих систем поливу та контролю якості продукції.

У рамках SWOT-аналізу такі інновації слід розглядати як внутрішню силу або зовнішню можливість, залежно від наявності ресурсів для їх впровадження. SWOT-аналіз в сільському господарстві є важливим інструментом для формування стратегії розвитку підприємства. Його належне використання допомагає фермерам і агробізнесам краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, адаптуватися до ринкових умов і змін зовнішнього середовища, зменшити ризики та скористатися потенційними можливостями зростання [71].

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Assessment) – інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити стратегічну позицію організації та визначити правильний напрямок її подальших дій. Методика розроблена для об'єднання кількох ключових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища у візуальну модель, що дозволяє зрозуміти, яку стратегію розвитку обрати: агресивну, консервативну, захисну чи конкурентну. Аналіз базується на оцінці чотирьох основних векторів:

- фінансова стійкість (FS) – визначає фінансову стійкість компанії. Основні критерії: прибутковість, ліквідність, грошовий потік, доступ до капіталу, фінансова незалежність;
- конкурентна перевага (CA) – оцінює, наскільки сильна позиція компанії порівняно з її конкурентами. Критерії: частка ринку, ціна і якість товару, імідж бренду, маркетингова ефективність. Важливо: це негативна шкала: чим більша конкурентна перевага, тим менше значення на шкалі (тобто ближче до -6);
- привабливість галузі (IS) – вказує на перспективність галузі. Оцінюється за такими критеріями: темпи зростання, стабільність, прибутковість, бар'єри входу, технологічний рівень;

- екологічна стабільність (ЕС) – визначає рівень ризику та мінливості зовнішнього середовища. Індикатори: політична стабільність, економічна передбачуваність, технологічні зміни, конкуренція. Це теж негативна шкала - чим нестабільніше середовище, тим менше цінність.

Кожен із цих векторів оцінюється за шкалою від -6 до +6. Потім результати наносяться на двовимірну координатну площину, і на основі отриманої точки визначається стратегічна зона:

- агресивна стратегія (висока фінансова потужність + приваблива галузь): зростання, інвестиції, інновації;
- конкурентна стратегія (сильні позиції в галузі, але нестабільне середовище): активне суперництво, диференціація;
- оборонна стратегія (нестабільне середовище + слабе фінансове становище): зниження витрат, захист ринку;
- консервативна стратегія (стабільне середовище, але невеликі вигоди): збереження статус-кво, обережне зростання.

Перевагами SPACE-аналізу є систематичність, чіткість і можливість поєднання кількісних і якісних даних. Недоліками є суб'єктивність оцінок і необхідність експертної оцінки [10].

PEST-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. PEST-аналіз є одним з основних інструментів стратегічного планування, що дозволяє оцінити зовнішнє середовище, в якому працює підприємство. Назва методу походить від перших літер чотирьох груп факторів: політичних, економічних, соціальних і технологічних.

У сільському господарстві цей метод має свою специфіку, оскільки сільськогосподарська діяльність залежить від широкого спектру зовнішніх впливів, які не завжди можна передбачити чи контролювати. Однією з найважливіших характеристик використання аналізу PEST в сільськогосподарському секторі є важлива роль державної політики.

Регулювання земельних відносин, податкове навантаження, умови надання дотацій і субсидій, а також програми розвитку сільського господарства безпосередньо впливають на стійкість фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. Зміни в законодавстві можуть створити нові можливості розвитку та значні загрози. Також велике значення має політична стабільність, наявність зовнішніх економічних зв'язків і торгових угод.

До економічних факторів належать рівень інфляції, наявність фінансових ресурсів, коливання валютного курсу, ціни на продукцію та ресурси (паливо, добрива, техніка), а також купівельна спроможність населення. У сільському господарстві ці показники особливо важливі через залежність від сезонних надходжень, потребу в довгострокових інвестиціях, високу собівартість продукції. Крім того, глобальні економічні тенденції, такі як зміни цін на зерно чи енергоносії, можуть вплинути на конкурентоспроможність сільськогосподарського виробника на світовому ринку.

Соціальні аспекти в PEST-аналізі сільськогосподарського сектора включають демографічні зміни, сільську міграцію, рівень зайнятості, рівень освіти персоналу та споживчі переваги. Відтік молоді із сіл, старіння населення та брак кваліфікованих працівників створюють проблеми для сільського господарства. З іншого боку, зростаючий попит на екологічні, органічні або місцеві продукти створює нові ринкові ніші.

Технологічні фактори є одними з найбільш динамічних компонентів аналізу PEST. Аграрна галузь активно впроваджує новітні розробки: системи точного землеробства, дрони, сенсори, автоматизований полив, генетично модифіковані сорти культур, програмне забезпечення для моніторингу полів і врожайності. Успішна адаптація до технічного прогресу дозволяє підприємствам знизити витрати, підвищити ефективність і якість продукції.

Водночас доступ до таких технологій може бути обмежений через високу вартість або недостатній рівень знань.

Загалом PEST-аналіз у сільському господарстві дозволяє системно оцінювати вплив зовнішніх факторів на сільськогосподарське підприємство, визначати можливості для розвитку та прогнозувати можливі загрози. Завдяки цьому агровиробники можуть адаптувати свої стратегії до змін у макросередовищі, приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати стійкість до зовнішніх викликів [57].

Модель п'яти сил Портера – аналіз конкурентного середовища. Модель п'яти сил Портера – один із найвідоміших інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі та визначити основні фактори, що впливають на прибутковість компанії.

У сільському господарстві ця модель також важлива, хоча її реалізація має певні особливості, зумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва, природною залежністю, сезонністю та структурою ринку. Однією з основних сил, що аналізуються моделлю Портера, є загроза нових конкурентів. У сільському господарстві бар'єри входу можуть бути високими та низькими залежно від сфери діяльності. Наприклад, відкриття невеликої ферми потребує обмеженого початкового капіталу, але конкуренція з великими сільськогосподарськими підрозділами та високі вимоги до технічного оснащення та земельних ресурсів можуть створити значні перешкоди. Також важливу роль відіграє доступ до ринків, що має вирішальне значення для нових гравців.

Потужність постачальників у сільському господарстві часто важлива. Це тому, що аграрії залежать від цін на насіння, добрива, паливо, засоби захисту рослин, техніку. Якщо на ринку є обмежена кількість постачальників або відбувається монополізація, фермери опиняються у вразливому становищі. Ціни на ресурси можуть істотно коливатися, що безпосередньо впливає на собівартість продукції. Купівельна спроможність також має велике значення.

У сучасних умовах сільгоспвиробники часто стикаються з проблемою цінового диктату торгових мереж, посередників чи переробних підприємств. У багатьох випадках фермери змушені продавати свою продукцію за низькими цінами, оскільки не мають достатньої ринкової влади чи можливості організувати прямі продажі. Це робить актуальним питання створення кооперативів, брендування продукції, розширення каналів збуту. Ще однією з п'яти сил є загроза продуктів-замінників.

У сільському господарстві це може проявлятися у зміні споживчих уподобань, переході на інші види продукції чи збільшенні імпорту. Наприклад, зростання популярності рослинного молока може вплинути на ринок традиційних молочних продуктів. Крім того, споживачі можуть віддавати перевагу імпортним продуктам, які є дешевшими через субсидії в країні походження. Рівень конкуренції в аграрному секторі залежить від багатьох факторів: кількості виробників у регіоні, рівня механізації, обсягів виробництва, доступу до інновацій.

У деяких сферах, наприклад, у вирощуванні зернових, конкуренція є дуже високою через велику кількість учасників ринку, тоді як у окремих сегментах – наприклад, у вирощуванні ягід чи органічному виробництві – за допомогою правильної стратегії можна досягти вищої маржі.

Модель Porter's Five Forces дозволяє сільськогосподарським підприємствам глибше зрозуміти ринкове середовище, в якому вони працюють, оцінити рівень впливу зовнішніх учасників на їхню діяльність, розробити ефективну конкурентну стратегію. Особливістю його застосування в сільському господарстві є необхідність врахування природної специфіки галузі, регіонального контексту, політичної ситуації та технологічного рівня сільськогосподарського виробництва [57].

BCG-матриця – портфельний аналіз видів діяльності. BCG-матриця (матриця Бостонської консалтингової групи) – відомий інструмент портфельного аналізу, який допомагає компанії оцінювати ефективність

різних сфер своєї діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ресурсів.

У сільському господарстві використання даної моделі має свої особливості, пов'язані з багатогалузевим характером агробізнесу, сезонністю виробництва, залежністю від природних умов і кон'юктурних коливань. Суть матриці BCG полягає в розподілі продуктів або напрямків бізнесу за двома критеріями – темпами зростання ринку і часткою компанії на цьому ринку. В результаті аналізу активності розділені на чотири категорії: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» (або «знаки питання») і «собаки».

У сільському господарстві такою «продукцією» можуть бути різні культури, тваринництво, переробка продукції, виробництво рослинної сировини або конкретні види сільськогосподарського бізнесу, такі як ягідництво чи бджільництво. Однією з особливостей використання матриці BCG в аграрному секторі є складність визначення темпів зростання ринку, оскільки сільськогосподарська продукція часто залежить від зовнішніх обставин: погодних умов, попиту на світових ринках, державного регулювання, імпорту чи експорту. Наприклад, виробництво соняшнику чи пшениці може бути прибутковим і стійким, але якщо ціни на світовому ринку падають або експорт скорочується через логістичні обмеження, напрямок втрачає свою привабливість.

У той же час деякі специфічні сфери, такі як органічне землеробство або вирощування екзотичних культур, можуть мати високі темпи зростання, але невелику частку ринку через високі витрати або відсутність достатнього досвіду у фермерів. Такі сфери можна вважати «важкими дітьми», які вимагають додаткових вкладень і часу, але мають потенціал стати «зірками». «Дійні корови» в сільському господарстві – це традиційні, стабільні напрямки, які приносять регулярний прибуток і не потребують значних капіталовкладень, наприклад, вирощування зернових культур у добре розвиненому регіоні з наявною інфраструктурою. При цьому старі напрямки,

які втрачають конкурентоспроможність чи попит, можна вважати «собаками» – їх потрібно оптимізувати або поступово виводити з бізнес-портфеля.

Використання матриці BCG дозволяє сільськогосподарським підприємствам раціонально підходити до розвитку різних напрямів, аналізувати їх прибутковість, стратегічне значення та доцільність подальших інвестицій. Такий підхід сприяє більш ефективному розподілу ресурсів, забезпечує збалансованість сільськогосподарського портфеля та знижує ризики, пов'язані з нестабільністю ринку та сезонними коливаннями. У контексті сучасного сільського господарства, яке все більше зосереджується на інноваціях та сталому розвитку, матриця BCG є корисним інструментом для стратегічного управління та прийняття довгострокових рішень [57].

Сценарне планування – розробка можливих сценаріїв розвитку подій. Сценарне планування є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє розглянути різні варіанти розвитку подій у майбутньому та підготувати підприємство до можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У сільському господарстві використання цього методу має особливе значення через високу мінливість галузі, її залежність від кліматичних умов, державної політики, ринкових цін і світових економічних процесів.

Однією з головних особливостей аграрного сектора є вплив природно-кліматичних факторів, які важко прогнозувати, але які суттєво визначають результати діяльності. Сценарне планування дозволяє сільськогосподарським підприємствам змодельовати різні сценарії, наприклад, вдалий або посушливий рік, і заздалегідь розробити плани дій для кожного з можливих сценаріїв. Це сприяє зниженню ризиків і втрат, а також підвищенню гнучкості управлінських рішень.

Ще один важливий фактор – нестабільність ринків збуту. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни в експортній політиці, вплив міжнародних санкцій чи обмежень – усе це може мати значний вплив на

прибутковість компанії. Завдяки сценарному підходу фермери можуть моделювати ситуації зі зростанням або падінням цін, появою нових конкурентів або зміною попиту, що дозволяє їм адаптувати маркетингові стратегії, вибір культур або технологій.

Сценарне планування також дозволяє врахувати зміни в законодавстві, екологічні вимоги та наявність державної підтримки чи грантових програм. Наприклад, підприємство може розробити спеціальні сценарії діяльності у разі впровадження нових екологічних стандартів або зміни земельного законодавства. Це особливо важливо в контексті зростання вимог до сталого сільського господарства, обмежень на використання хімікатів або необхідності сертифікації продукції.

Крім зовнішніх факторів, сценарне планування в сільському господарстві охоплює і внутрішні аспекти: наявність трудових ресурсів, технічне забезпечення, інвестиційні можливості, матеріально-технічне забезпечення. Компанія може передбачити наслідки інвестицій у нове обладнання, зміни системи зрошення або розширення виробництва, аналізуючи потенційні ризики та переваги за різними сценаріями. Таким чином, сценарне планування є незамінним інструментом для агробізнесу, який дозволяє передбачити нестабільність і невизначеність у галузі, приймати більш обґрунтовані рішення та забезпечити стратегічну стійкість.

У світі, де сільське господарство все частіше стикається з викликами зміни клімату, ринкової турбулентності та технологічної трансформації, здатність мислити сценаріями стає важливою конкурентною перевагою для сучасного агробізнесу [42].

Balanced Scorecard (BSC) – система збалансованих показників для стратегічного контролю. BSC (Balanced Scorecard) або система збалансованих показників – це сучасний інструмент стратегічного управління, який дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства не тільки за фінансовими

результатами, а й за іншими важливими аспектами: клієнтоорієнтованістю, внутрішніми бізнес-процесами, навчанням і розвитком персоналу.

У сільському господарстві застосування BSC має свої особливості, зумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва, сезонністю, природною залежністю, а також високою вагомістю соціального та екологічного контексту. У традиційному розумінні сільськогосподарські підприємства зазвичай орієнтувалися лише на фінансові показники – врожайність, собівартість, прибуток, рентабельність. Проте сучасні виклики вимагають більш комплексного підходу до оцінки діяльності.

BSC дозволяє агробізнесу збалансувати короткостроковий прибуток і довгостроковий розвиток, враховуючи не тільки прибутковість, але й якість продукції, задоволеність споживачів, ефективність внутрішніх процесів та інноваційний потенціал. Особливо важлива точка зору клієнта. В аграрному секторі зростає роль довіри споживачів та попиту на безпечну, екологічно чисту та якісну продукцію.

Впровадження BSC дозволяє підприємствам відстежувати рівень задоволеності клієнтів, якість логістики, час доставки, сертифікацію продукції, а також рівень лояльності клієнтів і партнерів. Ще один важливий аспект – внутрішні бізнес-процеси. У сільському господарстві це може включати ефективність іригаційних систем, управління сівоzmінами, обробіток ґрунту, управління технікою, зберігання продукції та системи контролю якості.

Завдяки BSC ви можете встановити ключові показники ефективності для цих процесів, виявити вузькі місця та оптимізувати діяльність. Перспектива навчання та розвитку особливо важлива для сільського господарства в умовах нестачі кваліфікованого персоналу, старіння робочої сили та швидких технологічних змін. Використання BSC допомагає агробізнесу визначити потребу в професійному навчанні, інноваціях, цифровізації та розвитку культури постійного вдосконалення.

Фінансова перспектива, як і в будь-якому бізнесі, залишається важливою. Однак завдяки BSC вона розглядається в контексті її взаємозв'язку з іншими цілями: наприклад, підвищення прибутковості за рахунок зменшення втрат під час зберігання продукції або підвищення вартості бренду за рахунок інвестицій у якість.

Таким чином, застосування BSC в сільському господарстві дозволяє перейти від вузькоекономічного підходу до стратегічного управління, яке охоплює всі ключові аспекти діяльності. Це сприяє більшій гнучкості підприємства, стійкості до зовнішніх викликів, покращенню репутації на ринку та забезпеченню довгострокового успіху [21].

Для ефективного стратегічного управління в агросфері доцільно використовувати комбінацію методів. Зокрема: SWOT-аналіз доцільно поглиблювати екологічними та агрокліматичними чинниками; PEST-аналіз має враховувати вплив аграрної політики, цінову волатильність та міжнародні ринки; BCG-матриця ефективна для багатопрофільних агропідприємств, які займаються як рослинництвом, так і тваринництвом; Сценарне планування дозволяє моделювати варіанти розвитку в умовах нестабільності погоди чи цін; Система BSC допомагає забезпечити стратегічний контроль з урахуванням не лише фінансових, а й операційних показників (врожайність, витрати на гектар, ефективність техніки).

Методи стратегічного управління є необхідними для успішного розвитку аграрного бізнесу в умовах сучасних викликів. Їх ефективне застосування вимагає урахування специфіки галузі та адаптації класичних підходів до умов сільського господарства. Комбінування аналітичних, прогностичних та контрольних методів дозволяє формувати обґрунтовану стратегію, що сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

1.3. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування стратегії підприємств сільського господарства

Щоб визначити стратегії та цілі планування дій підприємства на ринку необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище. Для кожного бізнесу важливо провести аналіз свого зовнішнього середовища, що включає дослідження постачальників ресурсів, доступності ринку та покупців, продукти, закони, існуючі технології, конкуренти тощо.

Щоб вибрати правильний метод аналізу зовнішнього середовища, слід взяти до уваги наступне:

- складність – кількість факторів, на які має реагувати бізнес;
- мобільність – швидкість змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в корпоративному середовищі;
- невизначеність – кількість і достовірність інформації щодо конкретних факторів середовища [73].

Формування стратегії розвитку особливо важливо для підприємств, що працюють на динамічних ринках з високою невизначеністю параметрів зовнішнього середовища. Ресурси, необхідні для досягнення цілей. У результаті стратегія розвитку компанії розроблена таким чином, щоб відповідати ряду

Сільське господарство є однією з найчутливіших до впливу зовнішнього середовища галузей економіки. Умови діяльності аграрних підприємств визначаються широким спектром факторів, які не піддаються безпосередньому контролю з боку керівництва – економічні коливання, політичні рішення, кліматичні зміни, міжнародна кон'юнктура. Відповідно, формування ефективної стратегії вимагає глибокого аналізу зовнішнього середовища та своєчасної адаптації до його змін.

Зовнішнє середовище поділяється на макро- і мезорівень. Макросередовище охоплює загальні тенденції, що формуються на

національному або глобальному рівні, тоді як мезосередовище охоплює чинники, що впливають у конкретному регіоні або галузі.

Класичним інструментом аналізу макросередовища є PEST-аналіз, який включає чотири групи факторів:

- політичні (P);
- економічні (E);
- соціальні (S);
- технологічні (T).

Політичні (P): аграрна політика держави, податкова система, державна підтримка та дотації, політична стабільність. Політичні чинники відіграють надзвичайно важливу роль у формуванні аграрної стратегії, особливо в умовах воєнного часу, коли ситуація в країні нестабільна, а майбутнє часто важко передбачити [17].

Війна створює нову політичну реальність, в якій сільськогосподарські підприємства змушені працювати в умовах підвищених ризиків, браку ресурсів, зміни законодавчих правил та постійного пристосування до рішень, прийнятих на рівні державної влади чи міжнародної спільноти.

Одним із головних політичних факторів є державна аграрна політика в умовах війни. Від того, наскільки чітко та оперативно влада відповість на виклики, залежить здатність аграріїв не лише виживати, а й адаптуватися до нових реалій. Надання пільгового кредитування, компенсація збитків, державна підтримка експорту, спрощення податкових процедур чи доступу до земельних ресурсів – усе це формує політичне середовище, в якому аграрні підприємства приймають стратегічні рішення.

Ще одним серйозним викликом є законодавча нестабільність або часті зміни нормативно-правових актів. Фермери стикаються з ситуаціями, коли правила змінюються миттєво, що ускладнює довгострокове планування. Під час війни держава часто змушена швидко адаптувати політику, але надмірна нестабільність призводить до невизначеності, яка перешкоджає інвестиціям та

інноваціям у сільському господарстві. Політичні рішення щодо розподілу ресурсів також мають великий вплив [22].

У воєнний час пріоритети державного бюджету змінюються, і сільське господарство може відійти на другий план у фінансуванні. Проте саме аграрний сектор забезпечує продовольчу безпеку, тому ефективна політика підтримки фермерів, субсидування посівної кампанії та програми компенсацій для постраждалих регіонів є надзвичайно важливими для стратегічного планування. Міжнародні політичні фактори не менш важливі.

Підтримка з боку країн-партнерів, участь у програмах гуманітарної чи технічної допомоги, відкриття доступу до зовнішніх ринків, запровадження або зняття торгових обмежень – усе це формує середовище, в якому агробізнес будує свої зовнішньоекономічні стратегії. Зокрема, політичні домовленості щодо експорту зерна чи постачання добрив можуть вплинути на плани посіву та вибір культур.

Окремо варто виділити вплив військово-політичної ситуації на територіях, де ведуться бойові дії або перебувають під тимчасовою окупацією. Доступ до цих земель, безпека працівників, можливість обробляти землю – усе це напряму залежить від рішень керівництва держави та військового командування та має критичне значення для стратегічного планування сільськогосподарського виробництва [36].

Таким чином, політичні чинники під час війни створюють надзвичайно складне, але вирішальне середовище для функціонування та розвитку сільського господарства. Успішне формування стратегії в таких умовах залежить від здатності аграрних підприємств гнучко реагувати на політичні зміни, ефективно використовувати інструменти підтримки з боку держави та міжнародних партнерів, адаптуватися до нових політичних реалій [62].

Економічні (Е): інфляція, коливання валютного курсу, вартість кредитних ресурсів, зміни на ринках сировини та продукції. В умовах війни перед сільським господарством постають серйозні економічні виклики, які

суттєво впливають на формування стратегії його розвитку. Зміни в макроекономічному середовищі, збої в логістичних ланцюгах, дефіцит ресурсів, зростання цін і нестабільність ринку вимагають перегляду традиційних підходів до планування та управління сільськогосподарською діяльністю.

Економічна нестабільність стає однією з головних загроз для ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств, а формування стратегії потребує постійної адаптації до нових умов. Одним із найгостріших економічних факторів є інфляція, яка впливає на вартість насіння, палива, добрив, техніки та інших матеріальних ресурсів.

Постійне зростання собівартості продукції не завжди супроводжується відповідним зростанням цін на продукцію, що призводить до зниження рентабельності та рентабельності сільськогосподарських підприємств. У відповідь компанії змушені змінювати структуру виробництва, вибираючи культури з нижчими витратами або більшою стійкістю до ринкових коливань.

У воєнний час доступ до фінансових ресурсів значно ускладнюється. Комерційні кредити стають менш доступними або дорогими, а державні програми підтримки не завжди покривають потреби ферм. Це змушує компанії переорієнтувати свою стратегію з розширення на збереження існуючих активів, підвищення ефективності використання ресурсів і пошук альтернативних джерел фінансування, включаючи міжнародні гранти або партнерства.

Логістичні труднощі, спричинені зруйнованою інфраструктурою, заблокованими портами та транспортними коридорами, ускладнюють продаж продукції та постачання необхідних ресурсів. Це впливає на вибір ринків збуту, а також стимулює пошук нових ланцюгів поставок і розвиток локальних партнерств. Фермери змушені планувати стратегічно, враховуючи ризики затримки доставки або втрати продукції через збої в логістиці.

Важливим фактором є зміна попиту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Зменшення купівельної спроможності населення в результаті війни змінює структуру споживання, збільшуючи попит на основні продукти і знижуючи його на дорогі або спеціалізовані товари. Водночас експортні можливості обмежені політичними та логістичними бар'єрами, що також потребує стратегічного перегляду напрямків збуту продукції. В умовах війни особливого значення набуває вміння швидко адаптуватися [15].

Стратегія розвитку аграрних підприємств набуває кризового характеру – пріоритетом є не стільки інновації чи масштабування, скільки збереження виробничого потенціалу, гнучкості та виживання. Водночас з'являються нові можливості – наприклад, державні та міжнародні програми реконструкції, які можуть стати основою для оновлення техніки, підвищення енергоефективності чи запровадження цифрових рішень у сільському господарстві.

Економічні чинники в умовах війни суттєво трансформують стратегічне планування в аграрному секторі. Підприємства, здатні швидко реагувати на зміни, знижувати собівартість, використовувати нові джерела фінансування, адаптувати виробництво до нових економічних реалій, мають шанс не лише вижити, а й закласти підвалини для післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку [62].

Соціальні (S): рівень зайнятості в селі, демографічна ситуація, трудова міграція, суспільне ставлення до аграрної діяльності. Соціальні чинники в умовах війни набувають особливого значення для формування аграрної стратегії, оскільки від соціальної стабільності, безпеки та людських ресурсів залежить здатність аграрного сектора до функціонування та розвитку.

Війна приносить глибокі трансформації суспільства, безпосередньо впливаючи на сільське населення, ринок праці, демографічну ситуацію, мотивацію працівників, зміну пріоритетів і цінностей. Усе це формує нову

соціальну реальність, яка потребує перегляду стратегій аграрних підприємств, враховуючи людський фактор як один із головних.

Одним із найважливіших соціальних викликів є скорочення трудових ресурсів у сільській місцевості. Мобілізація, вимушена міграція, загибель або каліцтво працездатного населення призводять до нестачі кваліфікованих робітників. Це ускладнює виробничі процеси, збільшує навантаження на наявний персонал і змушує підприємства шукати альтернативні рішення, включаючи автоматизацію, перенавчання або наймання сезонних працівників.

Стратегічне управління в агросекторі все більше фокусується на питаннях утримання персоналу, створення безпечних умов праці, підвищення мотивації. Велику роль відіграє і соціально-психологічний стан працівників. Постійна напруга, невизначеність, втрати, загроза обстрілу чи вторгнення суттєво впливають на емоційний клімат у колективах.

Формування стратегії в таких умовах передбачає посилення внутрішніх комунікацій, соціальної підтримки, управління людьми, а також ініціативи, спрямовані на збереження людського потенціалу. Підприємства, які піклуються про людей, формують довіру та лояльність, що є ключовим для стабільного бізнесу навіть у часи кризи.

До соціальних чинників також відносяться зміни запитів і потреб сільського населення. Під час війни зростає потреба у підтримці місцевих громад, забезпеченні продовольчої безпеки, створенні робочих місць та розбудові соціальної інфраструктури. Аграрні підприємства все більше беруть на себе функції соціально відповідального бізнесу – підтримують громади, допомагають переселенцям, беруть участь у благодійних проектах. Це не тільки зміцнює соціальний капітал, але й формує позитивну репутацію, яка в майбутньому впливає на партнерство та лояльність клієнтів.

Війна також змінює соціальні пріоритети та цінності в суспільстві. Зростає важливість продовольчої безпеки, самозабезпечення та екологічної стійкості. Стратегія сільського господарства поступово переорієнтовується з

виключно прибуткових моделей на більш стійкі, враховуючи соціальну відповідальність, турботу про навколишнє середовище та довгостроковий вплив на якість життя. Формування стратегії передбачає розвиток місцевого виробництва, підтримку кооперації та інвестиції у відновлення села як простору для життя та роботи. Таким чином, соціальні фактори в умовах воєнного часу визначають стратегічні пріоритети сільського господарства через призму людиноцентризму, соціальної відповідальності та підтримки сталого розвитку громади. Від здатності агробізнесу інтегрувати соціальні аспекти у свою стратегію залежить не лише виживання в умовах кризи, а й потенціал сталого розвитку у післявоєнний період [62].

Технологічні (Т): рівень розвитку агротехнологій, доступ до інновацій, цифровізація аграрного сектору. Велике значення для формування аграрної стратегії в умовах війни мають технологічні фактори. Війна створює безпрецедентні умови, які вимагають швидкої адаптації та впровадження нових технологій для підтримки та відновлення сільськогосподарського виробництва, а також гарантування продовольчої безпеки.

В умовах нестабільності та обмеженого доступу до традиційних ресурсів технології стають важливим інструментом мінімізації втрат, підвищення ефективності виробництва та забезпечення безперервності процесів в аграрному секторі. Одним із найважливіших аспектів є використання сучасних технологій для оптимізації виробничих процесів. Інновації в сільському господарстві, такі як автоматизація, цифровізація, точне землеробство та використання дронів для моніторингу врожаю та оцінки стану врожаю, допомагають зменшити витрати та підвищити якість продукції.

Під час війни технології, які дозволяють ефективно управляти ресурсами та мінімізують людські помилки, стають не лише конкурентною перевагою, але й необхідністю адаптації до нових умов. Ще одним важливим технологічним напрямком є розвиток енергоефективних технологій та альтернативних джерел енергії. Під час війни, коли традиційні джерела енергії

можуть бути обмеженими або недоступними, фермери звертаються до альтернативних рішень, таких як сонячні батареї, біоенергетика або використання відновлюваних джерел енергії для опалення теплиць або роботи обладнання. Це не тільки знижує витрати, але й забезпечує більшу автономність і стійкість у разі відключення електроенергії.

Іншим важливим технологічним фактором є розвиток біотехнологій. Під час війни, коли важливість продовольчої безпеки зростає, біотехнологія може стати критичним інструментом для підвищення врожайності, підвищення стійкості рослин до шкідників і хвороб і покращення якості продукції. Використання генетично модифікованих культур або новітніх методів обробітку ґрунту дозволяє отримувати стабільний урожай навіть в умовах обмежених ресурсів або екстремальних погодних умов.

Нарешті, інновації в логістиці та вантажних перевезеннях набувають особливого значення під час війни. Для стратегічного планування в агробізнесі важливими стають технології, які дозволяють оптимізувати постачання, забезпечити збереження якості продукції під час транспортування, відновити зруйновані інфраструктурні зв'язки. Використання новітніх методів логістики, таких як автоматизовані складські системи або оптимізовані маршрути транспортування, допомагає знизити витрати та підвищити ефективність процесів в аграрному секторі.

Тому технологічні чинники в умовах війни стають не лише важливим інструментом подолання труднощів, а й основою для забезпечення сталості аграрного сектору, підтримки продовольчої безпеки та розвитку інноваційних напрямків, які дають змогу аграрним підприємствам адаптуватися до нових викликів і забезпечити довгостроковий успіх [62].

Політичні фактори визначають умови функціонування галузі. Наприклад, введення нових квот на експорт або зміни в системі дотацій можуть суттєво змінити прибутковість певних напрямів діяльності.

Економічні фактори впливають на доступ до фінансових ресурсів та загальну платоспроможність підприємств. Зростання цін на паливо або добрива може вимагати стратегічного перегляду структури посівів чи оптимізації виробничих процесів.

Соціальні фактори є особливо актуальними для підприємств у сільській місцевості. Скорочення працездатного населення вимагає впровадження автоматизованих систем та механізації виробництва.

Досвід ряду підприємств свідчить про необхідність регулярного аналізу зовнішнього середовища. Наприклад, ТОВ «Агрофірма Весна» у 2022 році стикнулося з різким зростанням цін на мінеральні добрива. Реакцією на це стало стратегічне рішення – поступовий перехід до органічного землеробства та зменшення залежності від імпоротної продукції.

Інше підприємство – ПП «Зерно+» – адаптувало свою експортну стратегію після змін у митному регулюванні, переорієнтувавшись на внутрішній ринок і переробку продукції на місці.

Методичні рекомендації щодо врахування зовнішніх факторів у стратегії:

- регулярне проведення PEST-аналізу та його оновлення не рідше одного разу на рік;
- використання сценарного планування – розробка альтернативних стратегічних сценаріїв розвитку;
- створення аналітичного підрозділу або запровадження зовнішнього консалтингу для відстеження тенденцій ринку. Розробка стратегій гнучкого реагування на зміну факторів (наприклад, план «А» і план «Б» залежно від ситуації).

Умови воєнного часу створюють надзвичайно складні умови для функціонування сільського господарства, що змушує сільськогосподарські підприємства переглядати свої стратегічні підходи та адаптуватися до нових викликів. Зовнішні чинники, які мали помірний або передбачуваний вплив у

мирний час, стають вирішальними і часто неконтрольованими у воєнний час. Вони охоплюють економічну, політичну, соціальну, технологічну, екологічну сфери та сфери безпеки, формуючи нову реальність для сільськогосподарського сектора.

Одним із основних зовнішніх факторів є військовий ризик, який безпосередньо впливає на можливість здійснення господарської діяльності. Мінні поля, зруйнована інфраструктура, втрата доступу до землі чи логістичних маршрутів змушують компанії переглянути свої плани щодо посіву, зберігання та реалізації продукції. Відсутність безпечного середовища значно ускладнює планування та вимагає сценарного підходу до формування стратегії.

Політична нестабільність і невизначеність щодо державної підтримки також відіграють ключову роль. Підприємства стикаються з проблемами отримання субсидій, змінами законодавства та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Часто відсутність чіткої державної стратегії аграрного сектору у воєнний час призводить до необхідності самостійного пошуку шляхів виживання та розвитку.

Економічні фактори у воєнний час відчувають особливу гостроту. Інфляція, зростання вартості палива, насіння, добрив, експортні обмеження та коливання обмінного курсу створюють нестабільні умови для ведення бізнесу. Фермери змушені адаптувати свої стратегії до обмеженого доступу до ресурсів, зниження платоспроможності споживачів та нових викликів на внутрішньому ринку.

Логістичні труднощі, викликані блокуванням портів і руйнуванням залізниць і доріг, впливають на можливість експорту продукції та постачання засобів виробництва. Це змінює географію ринків збуту та змушує компанії переорієнтуватися на локальні ринки, що вимагає стратегічного перегляду їх діяльності та структури виробництва.

Соціальні зміни, пов'язані з міграцією населення, мобілізацією, зміною структури споживчого попиту також впливають на аграрні стратегії. Втрата трудових ресурсів, зменшення кількості працівників у сільській місцевості, зростання потреби в гуманітарній допомозі створюють додаткові труднощі та змушують аграріїв шукати нові моделі взаємодії з громадою та державою.

У воєнний час особливого значення набуває фактор міжнародної підтримки. Грантові програми, технічна допомога та донорські ініціативи стають порятунком для багатьох господарств. Стратегія розвитку враховує можливість залучення зовнішнього фінансування, яке стає новим джерелом інвестиційної діяльності.

Зовнішні фактори в умовах війни формують багатовекторний вплив на сільськогосподарські підприємства. Формування стратегії стає складним процесом, який вимагає гнучкості, адаптивності та постійного моніторингу ситуації. Лише ті суб'єкти господарювання, які здатні оперативно реагувати на виклики та приймати нестандартні рішення, мають шанс не лише зберегти свій потенціал, а й закласти підвалини для післявоєнного відновлення та сталого розвитку аграрного сектору.

Висновки до I розділу

Теоретичні основи стратегічного управління в сільському господарстві складають основу ефективного та довгострокового розвитку аграрного сектору в умовах динамічного зовнішнього середовища. Реалізація стратегічного підходу дозволяє сільськогосподарським підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й передбачати ризики, використовувати можливості та створювати конкурентні переваги. Врахування специфіки галузі – сезонності, природної залежності, соціального значення та територіального розміщення – потребує адаптації загальнотеоретичних положень до реалій сільськогосподарського виробництва. При цьому

стратегічне управління сприяє впровадженню інновацій, підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню позицій компанії на ринку. Таким чином, розробка теоретичних засад стратегічного управління є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку сільського господарства.

Стратегічне управління розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери визначають конкретні цілі своєї діяльності з метою реалізації довгострокового управління підприємством і розробляють стратегії досягнення цих цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх умов.

Розвиток є цілісною та комплексною концепцією, а її досягнення потребує визначення, інтеграції, координації та постійного вдосконалення цілей, стратегій та функціональних механізмів корпоративних суб'єктів. З іншого боку, стратегію слід розглядати як довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб клієнтів і досягнення поставлених цілей. Тому головним завданням, яке вирішує корпоративна стратегія, є реалізація інновації та зміни на підприємствах через розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища та можливих внутрішніх перспектив діяльності підприємства з урахуванням непередбачуваної ринкової ситуації.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ СФГ «МАКС»)

2.1. Оцінка внутрішнього середовища підприємства СФГ «Макс»

Ефективний кадровий менеджмент є основою успішної діяльності підприємства, оскільки саме людські ресурси відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей. СФГ «МАКС» приділяє значну увагу управлінню персоналом, розвиваючи систему мотивації, професійного навчання та підвищення продуктивності праці. СФГ «Макс» є багатофункціональним сільськогосподарським підприємством, яке охоплює кілька основних напрямків діяльності згаданих раніше. Кожен з цих напрямків потребує чіткої організації та ефективного управління. Управлінська структура підприємства забезпечує злагоджену роботу кожного з підрозділів і сприяє досягненню високих результатів у всіх сферах діяльності.

Управління персоналом є важливою складовою системи менеджменту аграрного підприємства, як-от СФГ «МАКС», що орієнтується на ефективне використання трудових ресурсів для досягнення бізнес-цілей. Склад персоналу може варіюватися залежно від специфіки аграрного підприємства, включаючи працівників різних кваліфікацій: від робітників, які займаються безпосередньо вирощуванням сільськогосподарських культур, до адміністративного персоналу. Структура включає керівництво, виробничий персонал, фахівців з технічного обслуговування, бухгалтерію, HR-відділ тощо.

Керівництво СФГ «Макс» здійснює директор Мазур Володимир Едуардович, який відповідає за загальну стратегію розвитку підприємства, фінансову стабільність та прийняття основних управлінських рішень. Директор координує роботу всіх підрозділів господарства (рис. 2.1).

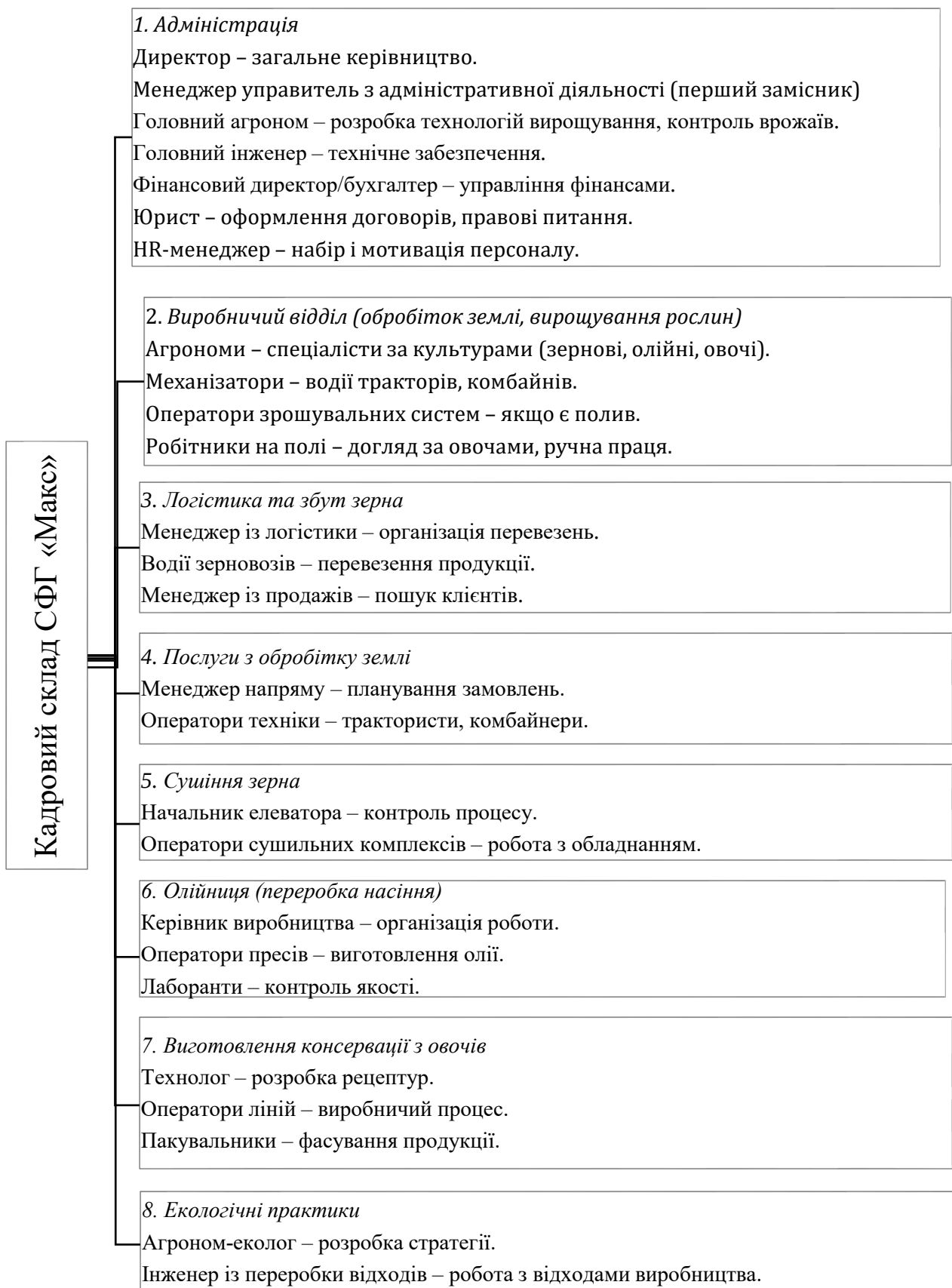


Рисунок 2.1. Кадровий склад СФГ «Макс»

Джерело: сформовано автором

Всі основні напрямки діяльності підлягають контролю через відповідальних осіб відповідних відділів, кожен з яких має конкретні обов'язки та відповідає за певні аспекти роботи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Структура управління підприємством

Структурний підрозділ	Опис	Основні функції
Агрономічна служба	Цей підрозділ відповідає за обробіток землі, вибір культур для вирощування, проведення сівби, догляд за посівами та збір врожаю. До обов'язків агрономічної служби входить також оптимізація використання добрив і засобів захисту рослин, а також моніторинг стану ґрунтів.	Розробка агротехнічних планів для обробітку землі. Контроль за станом посівів та врожайністю. Планування сівозміни та забезпечення родючості ґрунтів.
Відділ надання послуг з обробітку землі	Відділ надання послуг відповідає за взаємодію з іншими фізичними та юридичними особами, які замовляють обробіток своїх земель. Цей підрозділ займається наданням агротехнічних послуг: оранка, культивація, боронування, посів.	Укладання угод з клієнтами на виконання робіт. Організація робочих процесів із залученням необхідної техніки. Моніторинг задоволення потреб клієнтів та вирішення питань, що виникають.
Відділ сушіння зерна	Для забезпечення збереження зерна на довгий термін, відділ сушіння зерна відповідає за оптимальні умови його зберігання після збору врожаю. Всі роботи здійснюються на спеціалізованих сушильних установках, що дозволяють швидко знижувати вологість зерна до необхідного рівня.	Контроль за якістю та вологістю зерна. Управління процесом сушіння та зберігання зерна. Взаємодія з іншими підрозділами щодо термінів збору та обробки зерна.
Вирощування овочів	Відділ вирощування овочів займається всіма аспектами, пов'язаними з овочівництвом: від вибору культур до збору врожаю. Він включає в себе як традиційні, так і інноваційні методи вирощування з акцентом на екологічність та високу якість продукції.	Планування та догляд за овочевими культурами. Вибір сортів та організація процесу сівби. Контроль якості врожаю та своєчасний збір.

Продовження таблиці 2.1.

Структурний підрозділ	Опис	Основні функції
Логістика у сфері збуту зерна	Відділ логістики забезпечує ефективну доставку зерна до місця зберігання, переробки або продажу. Крім того, цей відділ відповідає за організацію доставки зерна для інших підприємств.	Планування та оптимізація маршрутів транспортування. Співпраця з підприємствами для організації збуту зерна.
Олійниця	Олійниця СФГ «Макс» відповідає за переробку олійних культур на олію. Відділ управління олійницею включає технічний персонал, який займається безпосередньо переробкою олійних культур, їх очисткою та подальшим використанням олії.	Організація процесу переробки олійних культур. Забезпечення якості олії. Контроль виробничих потужностей олійниці.
Виготовлення консервації з овочів	Виготовлення консервації з овочів здійснюється на спеціалізованих лініях, де здійснюється підготовка овочів до мариновання, квашення, виготовлення томатної пасти та інших видів консервованих продуктів. Підрозділ контролює всі етапи від обробки до пакування та реалізації готової продукції.	Переробка овочів на консервовані продукти. Ведення виробничих та санітарних норм. Забезпечення якості готової продукції.
Фінансовий відділ	Відділ фінансів відповідає за бухгалтерський облік, бюджетування та фінансове планування. Він займається контролем витрат, доходів та визначенням фінансових потреб підприємства для підтримки кожного напрямку діяльності.	Підготовка фінансових звітів. Бюджетування та фінансове планування. Контроль за ефективним використанням ресурсів.
ІТ та технічна підтримка	Відділ інформаційних технологій забезпечує ефективне використання цифрових інструментів для управління ресурсами, відслідковування процесів, збору даних та аналізу показників діяльності.	Підтримка систем управління виробництвом. Автоматизація процесів обробки даних. Технічна підтримка та модернізація обладнання.
Контроль якості	Для забезпечення високих стандартів продукції, на кожному етапі діяльності СФГ «Макс» працює спеціальний відділ контролю якості, який відповідає за перевірку усіх етапів виробництва та кінцевої продукції.	Технічний контроль та лабораторні дослідження. Впровадження стандартів якості та екологічних норм. Аналіз і вдосконалення процесів для підвищення ефективності.

Джерело: сформовано автором

Облік трудових ресурсів здійснюється через автоматизовані системи управління, що дозволяють контролювати ефективність використання робочого часу, відстежувати показники продуктивності та оптимізувати чисельність персоналу. Регулювання зайнятості включає складання графіків роботи, розподіл трудових ресурсів залежно від сезонних потреб та виконання планових завдань.

На підприємстві можуть використовуватись різні форми оплати праці: погодинна, відрядна, преміальна система для стимулювання досягнення конкретних результатів. Для сезонних робіт передбачені бонуси або премії за виконання планових показників.

Основними методами управління персоналом є мотивація, тренінги та розвиток, оцінювання ефективності праці, а також використання різних форм лідерства для підвищення продуктивності. Форми управління можуть включати регулярні зустрічі та консультації з працівниками, аналіз їх потреб і запитів для створення сприятливої робочої атмосфери.

Конфлікти можуть бути врегульовані через систему посередництва, використання переговорників, а також за допомогою встановлення чітких правил і процедур для вирішення спірних ситуацій. Оцінка ефективності включає вимірювання продуктивності праці, використання KPI (ключових показників ефективності) для визначення ефективності працівників та їх впливу на досягнення загальних цілей підприємства.

Інноваційні підходи до задоволення потреби у персоналі:

- технології в управлінні персоналом – використання сучасних HR-інструментів, таких як автоматизовані системи управління персоналом, програмне забезпечення для планування графіків роботи, управління оплатою праці;
- розвиток внутрішнього навчання – для збереження та розвитку кваліфікованих працівників підприємство може впроваджувати програми професійного навчання та розвитку.

Сучасний інструментарій організації розвитку персоналу:

- тренінги та курси – регулярне навчання співробітників на всіх рівнях (від виробничих працівників до керівників);
- оцінка ефективності та розвитку – використання методів 360 градусів для оцінки компетенцій працівників, а також співбесіди для визначення їхнього потенціалу до кар'єрного росту.

Оцінювання персоналу та прийняття кадрових рішень:

- системи оцінки результатів – періодичні оцінки результатів роботи через інструменти, такі як 360-градусна оцінка або поетапне оцінювання виконаних завдань;
- прийняття кадрових рішень – на основі результатів оцінки, а також через аналіз стратегічних потреб підприємства, можуть прийматися рішення про підвищення, переміщення або звільнення працівників.

Система стратегічного управління персоналом:

- планування потреби в персоналі – передбачає регулярне оновлення плану щодо потреби в кадрах відповідно до розвитку підприємства;
- розробка кадрової стратегії – включає формування довгострокових планів щодо набору, розвитку та утримання кадрів.

Мотиваційне забезпечення та кадрові стратегії:

- система мотивації – включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, такі як бонуси, премії, додаткові вихідні, а також визнання на рівні колективу;
- організаційно-інформаційне забезпечення – передбачає регулярну комунікацію між керівництвом і працівниками через наради, інформаційні сесії, оновлення через внутрішні платформи.

Організація управлінської структури СФГ «Макс» дозволяє ефективно координувати роботу на всіх етапах виробничого процесу та надавати високоякісні послуги своїм клієнтам. Кожен напрямок діяльності має чітко

визначену відповідальність, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

Селянські (фермерські) господарства (СФГ) є важливою складовою аграрного сектору України. Вони відіграють значну роль у виробництві сільськогосподарської продукції, забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку сільських територій.

З 2022 року кількість фермерських господарств в Україні поступово зменшувалась через складні економічні умови, конкуренцію з великими агрохолдингами та проблемами доступу до фінансування, та основною проблемою, з якою зіткнулась сфера сільського господарства стало повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну.

До повномасштабної війни за обсягами експорту Україна входила до п'ятірки найбільших експортерів зернових у світі, експортували $\frac{3}{4}$ від того, що виробляли, внутрішнє споживання зернових становило лише 20–25 %. Україна постачала 10 % світового експорту пшениці, понад 14 % кукурудзи і понад 47 % соняшникової олії. Наразі завдяки допомозі партнерів Україна залишається ключовим постачальником на світових ринках зерна та соняшникової олії, з часткою понад 10 % міжнародної торгівлі. 2023 р. експортовано 16,1 млн т пшениці до 65 країн, 26,2 млн т кукурудзи до 80 країн і 5,7 млн т соняшникової олії до 130 країн світу [55].

Разом з цим, воєнні дії, які відбуваються в Україні внаслідок широкомасштабної агресії Російської Федерації 24 лютого 2022 р., призвели до погіршення продовольчої безпеки в Україні, яке спричинене, зокрема, порушеними логістичними ланцюгами, зруйнованими інфраструктурою, господарствами та виробництвами, зменшенням кількості виробленого продовольства на працюючих підприємствах. На червень 2023 р. сума прямих збитків, завданих агропромисловому комплексу України, складає 8,7 млрд дол. США (втрати, пов'язані зі знищенням та пошкодженням сільськогосподарської техніки, складають понад 4,7 млрд дол. США; втрати

через знищення та крадіжки виробленої продукції оцінюються в 1,9 млрд дол. США). Непрямі втрати агропромислового комплексу оцінюються в 40,3 млрд дол. США [3]. За оцінками ФАО, через війну сільські домогосподарства в Україні зазнали близько 2,25 млрд дол. США збитків. З них близько 1,26 млрд дол. США збитків завдано в галузі рослинництва та 0,98 млрд дол. США – тваринництва. В Україні 25 % сільськогосподарських домогосподарств зупинили або зменшили обсяги виробництва продукції через війну, у прифронтових областях – 38 % [3].

СФГ відіграють важливу роль в українському аграрному секторі, але стикаються з багатьма викликами. Для їх подальшого розвитку потрібна державна підтримка, доступ до фінансування та ринки збуту, а також модернізація виробничих процесів. Більш детально розглянемо проблеми та перспективи розвитку сільського фермерського господарства на прикладі СФГ «Макс».

07 травня 2002 року зареєстровано СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО МАКС, код ЄДРПОУ 31930100, яке є одним із успішних сільськогосподарських підприємств та спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, а також овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, здійснює оптову торгівлю зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. Свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи № А01 010694 (Додаток А).

Його діяльність спрямована на досягнення високої ефективності сільськогосподарського виробництва, використання сучасних технологій та управлінських підходів, що дозволяє забезпечувати стабільні прибутки та конкурентоспроможність на ринку. Основна діяльність (спеціалізація підприємства) за КВЕД 01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; а також допоміжні КВЕДи:

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами;

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

01.50 – Змішане сільське господарство (*Додаток Б*)

Згідно Статуту Підприємство створене та здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України, Господарського, Податкового, Цивільного кодексів України, Кодексу Законів про працю, Законів України «Про режим іноземного інвестування», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про оренду державного та комунального майна», «Про інвестиційну діяльність», іншого чинного законодавства України стосовно ведення комерційної, виробничої та господарської діяльності підприємств (*Додаток В*).

СФГ «Макс» є платником податку, Свідоцтво про реєстрацію платника податку № 302, ПІН 31930100. СФГ «Макс» має розрахунковий рахунок UA263006140000026009006477001 в ПАТ Креді Агріколь Банк міста Києва, МФО 300614. Підприємство взяте на облік органом 1012 _ Кагарлицьке відділення Білоцерківської ОДПІ ГУ ДФС у Київській області (*Додаток Г*).

Засновником та власником підприємства є Мазур Володимир Едуардович (*Додаток Д*).

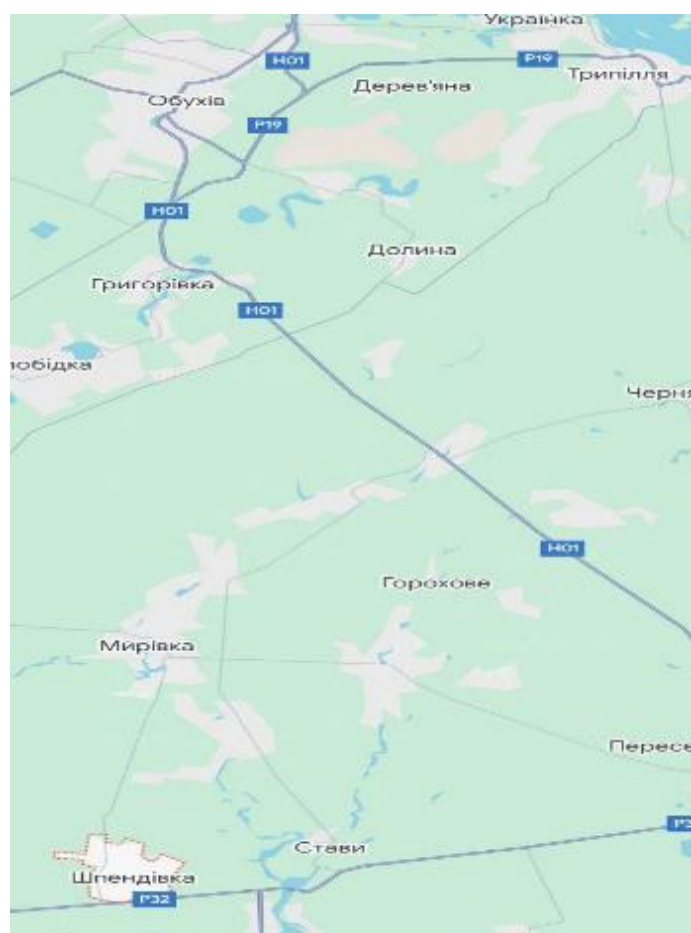
СФГ Макс з початку створення зарекомендувало себе як надійний та стабільний гравець у галузі сільського господарства. Господарство працює на землях площею 3150 га (з них 310 га відходять під вирощення овочів та теплиці), що дозволяє здійснювати вирощування різноманітних сільськогосподарських культур, а також вести тваринництво, хоча на спочатку землі в обробітку було не багато.

Підприємство розташоване в мальовничому селищі Шпендівка (рис. 2.2), Кагарлицького району, Київської області (рис 2.3).



Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.2. Селище Шпендівка



Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.3. Розташування с. Шпендівка

СФГ «Макс» спеціалізується на наступних напрямках:

Обробіток землі. Обробіток землі є одним із основних етапів сільськогосподарського виробництва, і СФГ «Макс» приділяє велику увагу цьому процесу. Вони здійснюють повний цикл агротехнічних робіт: від підготовки ґрунту до сівби до збирання врожаю. Для цього використовуються сучасні трактори, культиватори та інша сільськогосподарська техніка, що дозволяє максимально ефективно обробляти землю, підвищувати її родючість та врожайність. Всі роботи виконуються з дотриманням екологічних стандартів, що сприяє збереженню ґрунтів. Використовуються сучасні агротехнічні методи, такі як глибокий оранка, внесення органічних і мінеральних добрив, обробка ґрунту для підвищення родючості та збереження вологи. Підприємство активно застосовує передові технології для боротьби з бур'янами та шкідниками, що дозволяє підвищити врожайність культур і зменшити витрати на засоби захисту рослин.

Надання послуг з обробітку землі для інших фізичних та юридичних осіб. Крім власних аграрних потреб, СФГ «Макс» також надає послуги з обробітку землі для інших підприємств та фізичних осіб. Це включає оранку, культивацію, боронування, посів та інші агротехнічні послуги. СФГ «Макс» володіє висококласною технікою, що дозволяє виконувати ці роботи швидко та ефективно, забезпечуючи високу якість результату для замовників.

Сушка зерна. Для забезпечення тривалого зберігання зерна та запобігання його псуванню СФГ «Макс» здійснює сушки зерна після збору врожаю. Сушка зерна є важливим етапом після збору врожаю. Сушка дозволяє зберігати зерно в оптимальному стані до моменту його продажу або переробки. СФГ «Макс» має спеціальне обладнання для сушки зерна, яке дозволяє швидко знижувати вологість до оптимального рівня, зберігаючи всі корисні властивості зерна. Для цього використовуються сучасні установки та технології, які дозволяють швидко та ефективно знижувати вологість зерна до

необхідного рівня, зберігаючи його якість і поживні властивості. Цей процес здійснюється відповідно до всіх стандартів та технічних вимог.

Вирощування овочів. СФГ «Макс» активно займається вирощуванням овочів, таких як картопля, помідори, огірки, морква, цибуля та інші. Овочівництво є важливим напрямком для підприємства, що дозволяє забезпечити високоякісну продукцію для внутрішнього ринку. Для вирощування використовуються передові агротехнічні методики, а також органічні добрива і пестициди, що відповідають міжнародним стандартам безпеки. Вирощування проводиться з використанням сучасних агротехнічних методик, що включає правильний вибір сортів, органічні добрива, оптимальні схеми посадки та поливу. Усі етапи — від посадки до збору врожаю — ретельно контролюються для досягнення високих показників якості та врожайності.

Логістика у сфері збуту зерна. Логістика є важливою складовою діяльності СФГ «Макс», адже забезпечення своєчасного постачання продукції до ринку є ключовим для максимізації прибутків. Господарство організовує ефективне транспортування зерна до складів, переробних підприємств або безпосередньо до кінцевих споживачів.

Всі етапи логістичного ланцюга — від збору врожаю до доставки товару — ретельно плануються для мінімізації витрат і зниження часу доставки. СФГ «Макс» організовує транспортування зерна не лише для власних потреб, а й для інших підприємств, які потребують сировину. Використовуються сучасні транспортні засоби, що дозволяють ефективно доставляти продукцію в різні регіони, зменшуючи витрати та час доставки.

Олійниця. На базі СФГ «Макс» функціонує олійниця, де переробляються олійні культури, такі як соняшник, ріпак або льон. Виготовлена олія проходить контроль якості та відповідає вимогам міжнародних стандартів. Олійниця дозволяє виробляти високоякісну олію, яку можна продавати як кінцевий продукт або використовувати для подальшої переробки. Це дозволяє

збільшити додану вартість продукції та покращити економічні показники господарства. Олійниця дозволяє підприємству збільшити додану вартість продукції та знизити залежність від коливань на ринку сировини, оскільки готову продукцію можна продавати за більш високими цінами.

Виготовлення консервації з овочів. Для диверсифікації джерел доходу та задоволення попиту на ринку, СФГ «Макс» також займається виготовленням консервації з вирощених овочів. Це включає маринування, квашення, приготування томатної пасти та інших видів консервованих овочів. Процес виготовлення суворо контролюється, щоб гарантувати високу якість кінцевого продукту. Консервація, виготовлена на підприємстві, користується популярністю серед споживачів завдяки натуральним інгредієнтам та відсутності консервантів, що робить її екологічно чистою та корисною для споживачів.

Екологічні практики. Важливим напрямком є дотримання екологічних стандартів. Господарство активно впроваджує заходи з охорони довкілля, такі як використання органічних добрив, зменшення використання пестицидів та застосування ресурсозберігаючих технологій. Ці напрямки діяльності дозволяють СФГ «Макс» стабільно функціонувати на ринку, забезпечуючи високоякісну продукцію для споживачів та отримуючи максимальний економічний ефект від кожної з галузей.

СФГ «Макс» активно застосовує сучасне технологічне оснащення і інноваційні методи у всіх напрямках своєї діяльності, що дозволяє підвищувати ефективність, продуктивність та якість продукції. Впровадження передових технологій сприяє оптимізації витрат, покращенню робочих процесів та збільшенню конкурентоспроможності підприємства.

Для обробітку землі СФГ «Макс» використовує сучасну сільськогосподарську техніку, яка дозволяє максимально ефективно виконувати агротехнічні роботи: трактори (використовуються потужні трактори з високою маневреністю для оранки, культивації, боронування і

підготовки ґрунту до сівби), культиватори та плуги (використовуються для обробки ґрунту та забезпечення оптимальних умов для росту рослин), сівалки та сіяльні агрегати (високоточні сівалки дозволяють рівномірно висівати насіння, що підвищує врожайність і економить ресурси), GPS-навігація та автоматизація (для оптимізації роботи техніки застосовується GPS-навігація, що забезпечує точність в роботі та дозволяє зменшити витрати пального та добрив).

Планується впровадження технології точного землеробства дозволяє точно визначати потреби ґрунтів в добривах, зменшити їхнє використання і мінімізувати вплив на навколишнє середовище.

СФГ «Макс» надає послуги з обробітку землі для інших фізичних та юридичних осіб, що включає повний спектр сільськогосподарських робіт за допомогою новітньої техніки. Підприємство надає послуги з оранки, культивації та сівби, використовуючи потужну техніку на найвищому рівні. В майбутньому планується розробка спеціальних мобільних додатків, які дозволяють клієнтам замовляти послуги в режимі онлайн, отримувати зворотний зв'язок і відстежувати виконання робіт, а також впровадження технології диференційованого внесення добрив дозволяє зменшити витрати на добрива і збільшити врожайність для клієнтів.

СФГ «Макс» володіє високоякісними сушильними установками, що забезпечують збереження зерна після збору врожаю. Використовуються сучасні сушки з автоматизованим управлінням, які дозволяють ефективно знижувати вологість зерна до оптимального рівня. Установки оснащені системами моніторингу та управління, що дозволяють автоматично регулювати температурні режими, знижуючи ризик втрат і покращуючи якість зерна.

Плануються інноваційні впровадження з використання технологій, що знижують енергоспоживання під час сушіння, наприклад, рекуперація тепла,

а також застосування сонячних панелей для часткового живлення сушильних установок.

Для вирощування овочів СФГ «Макс» використовує передові агротехнології та високопродуктивне обладнання. Підприємство використовує автоматизовані теплиці, оснащені системами контролю температури та вологості, що дозволяє створювати оптимальні умови для росту овочів. Встановлені системи крапельного зрошення, що дозволяють економно використовувати воду та забезпечувати рівномірне зволоження рослин. Використовуються спеціальні механізми для збору овочів, що знижує трудовитрати та забезпечує максимальну швидкість роботи. Впроваджується використання максимально природних пестицидів, органічних добрив та біотехнологій для вирощування овочів без хімічних домішок.

СФГ «Макс» має розвинену логістичну інфраструктуру для транспортування зерна до місць зберігання та продажу. Підприємство володіє власним автопарком для перевезення зерна. Використовуються сучасні вантажівки та контейнери для транспортування. Впроваджено системи автоматизації для обліку зерна та планування маршрутів доставки, що дозволяє знизити витрати та забезпечити своєчасну доставку. Впроваджено систем GPS для відстеження транспорту та моніторингу зерна на всіх етапах доставки. Планується розробка платформ для онлайн-торгівлі зерном, що дозволяє швидко реалізувати продукцію та знайти покупців.

Для переробки олійних культур СФГ «Макс» оснащено сучасними пресами та фільтраційними установками. Для виробництва олії використовуються сучасні пресувальні установки, які дозволяють отримувати олію з мінімальними втратами корисних властивостей. Використовуються фільтраційні установки для очищення олії від домішок і забруднень.

Розробляється впровадження технологій, що дозволяють використовувати залишки віджиму олійних культур для виготовлення кормів

або біопалива, а також використання натуральних фільтруючих матеріалів для очищення олії.

СФГ «Макс» має виробничі лінії для виготовлення консервації з овочів, оснащені автоматизованими системами пакування та зберігання. Використовуються сучасні установки для маринування, пастеризації та упаковки продукції. Відділ контролю якості забезпечує перевірку кожної партії продукції для відповідності стандартам. Нині впроваджуються роботизовані системи для швидкої та безпечної упаковки продукції, а також використання новітніх технологій для безпечного зберігання консервованих продуктів, що зберігають їхню якість і свіжість.

СФГ «Макс» постійно впроваджує передові технології та інновації на всіх етапах своєї діяльності. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність та знизити витрати, але й забезпечити високу якість продукції та послуг, а також зберегти екологічну стійкість господарства. Інвестиції в технологічне оснащення є ключовими для сталого розвитку підприємства.

Завдяки використанню сучасних методів управління та ефективному розподілу ресурсів, СФГ «Макс» демонструє стабільний фінансовий результат. Господарство постійно покращує свої показники рентабельності, що є результатом оптимізації витрат, підвищення якості продукції та розширення ринків збуту. У майбутньому СФГ «Макс» планує розширювати виробничі потужності, інвестувати в нові технології, зокрема в автоматизацію процесів і розвиток агропереробки. Також передбачено розвиток екологічних практик та сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів якості. СФГ «Макс» є сучасним і перспективним підприємством, яке активно працює над підвищенням своєї ефективності, впровадженням інновацій та дотриманням екологічних стандартів. Його діяльність сприяє розвитку аграрного сектора та забезпечує стабільне виробництво високоякісної продукції для внутрішнього та міжнародного ринку.

Фінансово-економічні показники відіграють ключову роль у визначенні ефективності діяльності фермерського господарства. Вони допомагають оцінити прибутковість, стійкість та перспективи розвитку бізнесу. У цій статті розглянемо основні показники, що характеризують фінансовий стан СФГ «Макс». Основне джерело доходу фермерського господарства – реалізація сільськогосподарської продукції. Структура доходів може включати:

- продаж продукції на ринках, в магазинах та ресторанах;
- контракти на поставку сировини для переробних підприємств;
- державні субсидії та гранти на розвиток сільського господарства;
- додаткові послуги (наприклад, агротуризм або майстер-класи).

Важливо більш детально розглянути основну ланку діяльності СФГ «Макс», а саме – вирощення сільськогосподарських культур (*Додаток Е*). Для характеристики структури рослинництва в аграрному секторі необхідне співвідношення посівних площ сільськогосподарських культур та валового товарного виробництва продукції, тому для аналізу економічних показників СФГ «Макс» аналізуємо структуру і динаміку посівних площ за останні 3 роки (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Структура та динаміка посівних площ СФГ «Макс»

Сільськогосподарські культури	2022 р		2023 р		2024 р		Динаміка	
	Га	%	Га	%	га	%	га	%
Озима пшениця	600	24,2	615	23,6	603	22,8	0,6	100,5
Соняшник	1012,5	40,9	984	37,8	1041	39,4	5,7	102,8
Озимий ріпак	247,5	10,0	293	11,3	320	12,1	14,5	129,3
Кукурудза	475	19,2	517	19,9	500	18,9	5,0	105,3
Інші культури	141,5	5,7	193	7,4	178	6,8	7,3	125,8
Всього	2477,5	100	2602	100	2642	100	33,1	106,7

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, середній приріст – 31 га / 3 роки $\approx$ 10,3 га на рік. Це свідчить про помірне розширення, що є результатом покупки, оренди або освоєння

нових земель, а також про поступове віднофлення СФГ «Макс» після повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, що завдало значних втрат для селянських фермерських господарств.

Як правило, обсяг виробництва сільськогосподарських культур залежить не лише збільшення посівних площ, а й від врожайності. СВГ «Макс» збільшує посівні площі, що дає можливість збільшити валове виробництво рослинницької продукції за рахунок посівних площ.

Але, так само важливо підвищувати урожайність вирощуваних сільськогосподарських культур. Для цього необхідно збільшувати виробництво саме тих видів рослинної продукції, на які активно зростає попит в межах аграрного ринку. Тому, розглянемо аналіз динаміки валового збору продукції СФГ «Макс».

Таблиця 2.3.

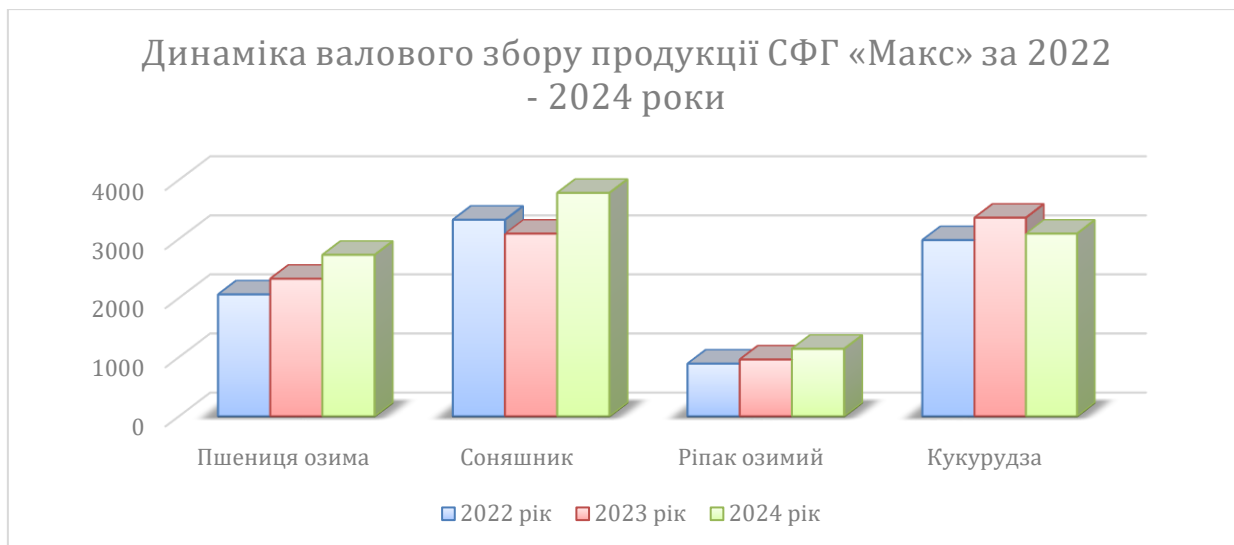
Структура та динаміка валового збору продукції СФГ «Макс»

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка змін			
				2024 р. до 2023 р.		2024 р. до 2022 р.	
				абс. %	Т.Р. %	абс. %	Т.Р. %
- пшениця озима	2060	2325	2730	81	117,4	134	132,5
- соняшник	3325	3090	3780	138	122,3	91	113,7
- ріпак озимий	890	960	1140	36	118,8	50	128,1
- кукурудза	2980	3360	3090	-54	92,0	22	103,7
Всього	9255	9690	10740	210	110,8	297	116

Джерело: сформовано автором

Валовий збір продукції рослинництва СФГ в 2024 році складає 10740 тон, що значно більше, ніж у 2023 році на 210 тон, та на 297 тон більше ніж у 2022 році, тобто спостерігається тенденція зростання за всіма видами продукції порівняно з попередніми роками.

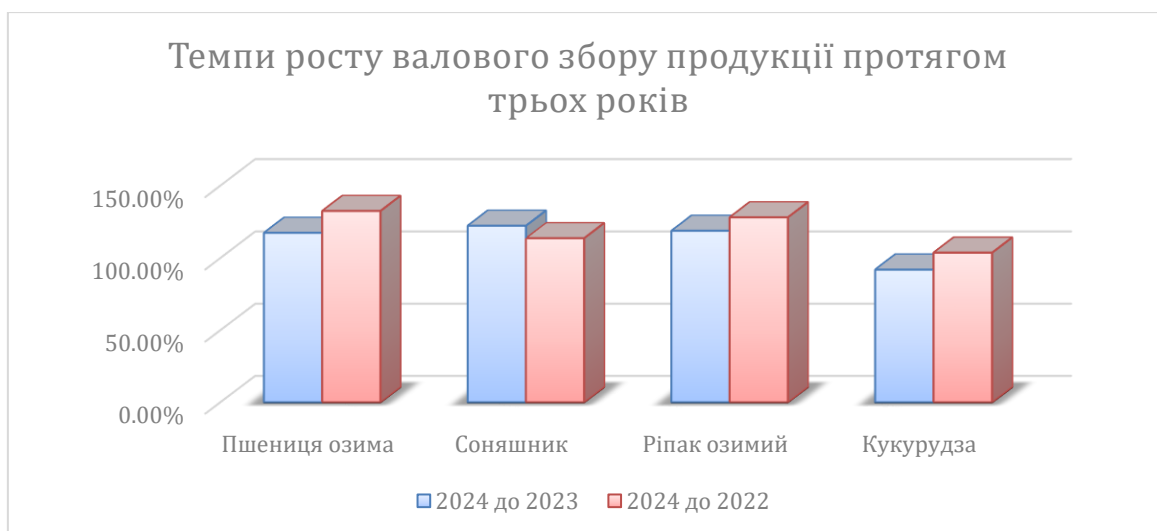
На рисунку 2.4. зображено динаміку валового збору продукції за 2022 – 2024 роки.



Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.4. Динаміка валового збору продукції за 2022 – 2024 роки (тон)

По валовому збору, найбільший темп розвитку має соняшник, а саме 122,3%, а також озима пшениця 117,4% у порівнянні з показниками 2023 року, а у порівнянні з базисним роком зросли показники ріпаку та озимої пшениці. Темпи зростання валової продукції більш детально зображено на рисунку 2.5.



Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.5. Темпи росту валового збору продукції протягом 2022 – 2024 років

Варто звернути увагу, що показники темпу валового збору продукції у 2024 році значно зросли у порівнянні з базисним 2022 роком.

Вирощування зернових культур займає провідне місце у виробництві СФГ «Макс». Тому варто ретельно обирати продукцію, яку краще вирощувати. Вибір між вирощуванням технічних (соняшник, ріпак, соя) та зернових (пшениця, кукурудза, ячмінь) культур залежить від багатьох факторів. Детальніше розглянемо їх у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Порівняння прибутковості технічних та зернових культур

Параметр	Технічні культури	Зернові культури
Урожайність (ц/га)	35-40 (соняшник), 35-40 (ріпак), 25-35 (соя)	70-90 (пшениця), 70-120 (кукурудза), 40-60 (ячмінь)
Ціна реалізації (грн/т)	16 000-24 000 (ріпак), 16 000-18 000 (соя), 19 000-27 000 (соняшник)	8 000-9 000 (пшениця), 8 000-11 000 (кукурудза), 7 000-8 000 (ячмінь)
Собівартість (грн/га)	50 000-80 000	35 000-45 000
Прибуток (грн/га)	30 000-65 000	20 000-30 000
Залежність від погоди	Висока	Середня
Попит та ринок	Високий (експорт, олійна промисловість)	Стабільний (харчова промисловість, фураж)

Джерело: сформовано автором

Технічні культури прибутковіші, але ризикованіші (залежність від посухи, ціни добрив). Зернові – стабільніші, але менш маржинальні. СФГ «Макс» віддає перевагу технічним культурам, хоча вона і не значна. Та все ж для СФГ економічно вигідніше вирощувати саме технічні культури, що вказує на орієнтацію господарства на високу маржинальність та експортну привабливість: при високій врожайності та якості продукції вони

забезпечують вищі доходи з гектара посіву в порівнянні із зерновими культурами. Структура виробництва продукції рослинництва СФГ «Макс» подана на рисунку 2.6.



Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.6. Структура виробництва продукції рослинництва СФГ «Макс»

Технічні культури забезпечують вищі показники врожайності з гектару посіву, що впливає на фінансові показники діяльності СФГ. Економічна ефективність сільськогосподарських культур характеризується рядом показників, а саме: продуктивність площі, собівартість продукції, ціна реалізації, рентабельність виробництва, тож доцільно проаналізувати показники фінансових результатів підприємства у таблиці 2.5.

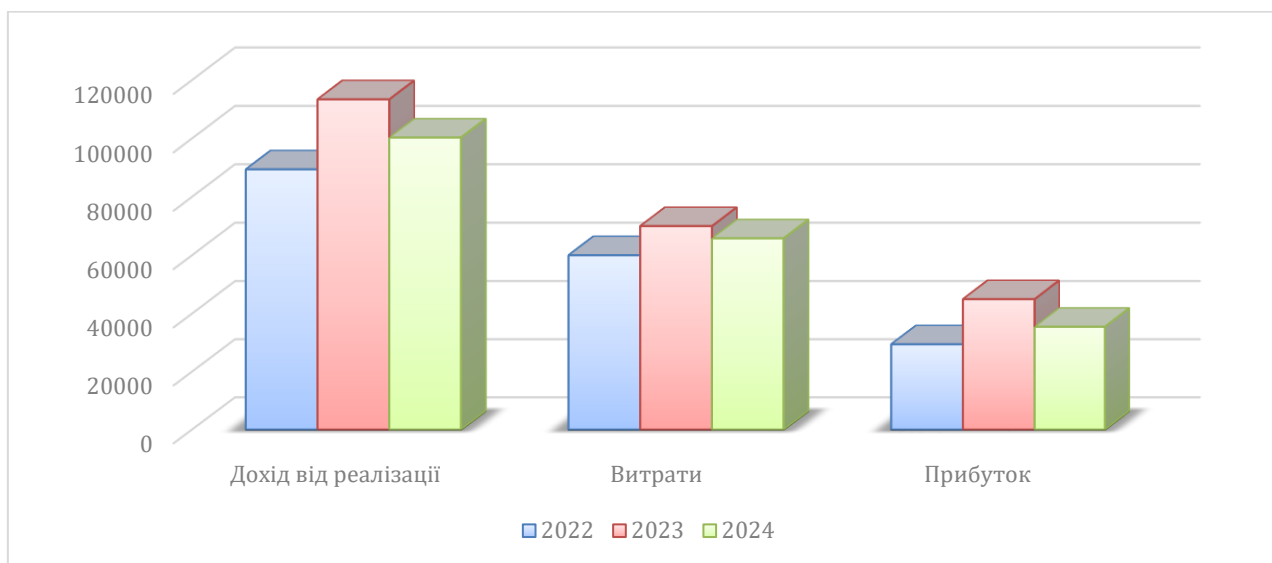
Таблиця 2.5

Показники фінансових результатів СФГ «Макс»

Показники	2022	2023	2024	Динаміка			
				2024 до 2023		2024 до 2022	
				Абс	Т.Р.	абс	Т.Р.
Дохід від реалізації (тис. грн)	89384	113362	100278,5	-2616,7	88,5	2178,9	112,2
Витрати (тис. грн)	59970,5	69946	65759	-837,4	94,0	1157,7	109,7
Рівень витрат (%)	67,1	61,7	65,6	3,9	106,3	-1,5	97,8
Прибуток (тис. грн)	29413,5	44916	35444,5	-1894,3	78,9	1206,2	120,5
Рентабельність продаж (%)	32,9	39,6	35,3	-4,3	-	2,4	-

Джерело: сформовано автором

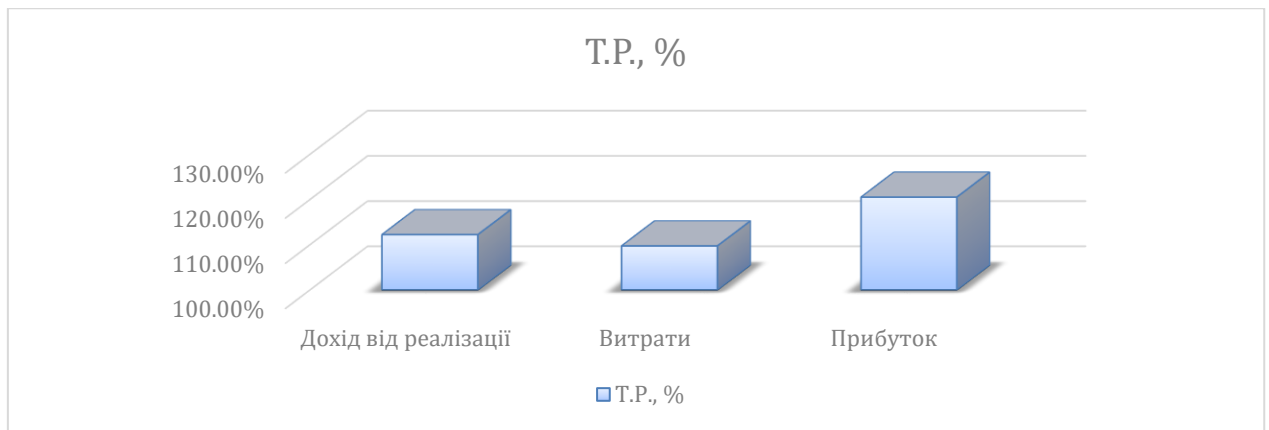
З даних, зазначених у таблиці 2.5. можна зробити висновок, що протягом останніх трьох років СФГ «Макс» є прибутковим. Але у 2024 році прибуток знизився, хоча порівнюючи з базисним 2022 роком – прибуток збільшився. Це можна пов'язати з складною ситуацією на ринку сільськогосподарської продукції, особливо пов'язаної зі збутом, зокрема на експорт. Негативна динаміка суми прибутку пояснюється зменшенням обсягів реалізації та зниженням цін на продукцію рослинництва (рис. 2.7).



Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.7. Динаміка, доходів, витрат і прибутку СФГ «Макс» за 2022 – 2024р

Дослідивши динаміку змін фінансових результатів, можна зробити висновок, що при збільшенні доходу на 12, 2%, витрати зросли на 9,7%, тож збільшення доходу вплинуло на темпи росту прибутку 120,5% (рис. 2.7). На такі результати вплинуло зниження цін та попиту на зернові культури і, відповідно, зросли ціни на основні матеріали: насіння, добрива, засоби захисту рослин і т. д.



Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.7. Темпи росту доходу, витрат та прибутку

Для підвищення ефективності необхідно оптимізувати виробничі процеси, фінанси, маркетинг і технології, що є актуальним в даній ситуації, якщо точніше, то оптимальна стратегія полягає в наступному:

- оптимізувати структуру посівів (менше ризиків, вища рентабельність);
- зменшити виробничі витрати через точне землеробство;
- інвестувати у власну переробку для підвищення доданої вартості;
- шукати нові ринки збуту (експорт, прямі контракти).

Важливо розглянути додаткові потоки доходів СФГ «Макс». Одним з таких є надання послуг з обробітку землі. СФГ «Макс» надає послуги обробітку землі фізичним та юридичним особам, що є додатковим джерелом доходу (Додаток Є). Проаналізуємо фінансові результати за 2022-2024 роки та визначимо шляхи підвищення ефективності.



Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.8. Дохід від надання послуг з обробітку землі

Як видно з рисунку 2.8. дохід від надання послуг з обробітку землі збільшується у 2023 році на 14,2% порівняно з 2022 роком, а вже у 2024 році зростає ще на 7,2%. Дохід зростає щороку, але темпи росту сповільнюються (з 14,2% у 2023 до 7,2% у 2024). Потрібно аналізувати причини зниження темпів та шукати можливості для збільшення прибутку.

Основні витрати на надання послуги з обробітку землі:

- паливо та мастильні матеріали – 50%;
- амортизація техніки – 20%;
- зарплата операторів – 15%;
- запчастини, обслуговування – 10%;
- адміністративні витрати – 5%.

Якщо середня рентабельність – 25-30%, то прибуток буде, як наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка прибутку від надання послуги обробітку землі

Рік	Дохід (грн)	Оцінка прибутку (30%) (грн)
2022	134 000	≈ 40 200
2023	153 000	≈ 45 900
2024	164 000	≈ 49 200

Джерело: сформовано автором

Прибуток збільшується, але повільно. Зростання собівартості (паливо, обслуговування техніки) може впливати на рентабельність. Зростання доходу є, але темпи сповільнюються – потрібно підвищувати ефективність, а саме:

- оптимізація витрат (паливо, логістика);
- підвищення тарифів (на 10-15%);
- залучення нових клієнтів (реклама, розширення послуг);

- інвестиції у техніку для розширення обсягів робіт.

Сушка зерна – ще один важливий напрямок діяльності, особливо для фермерів, які не мають власних зерносушарок (Додаток Ж). Проаналізуємо фінансові показники СФГ «Макс» за 2022-2024 роки та визначимо шляхи покращення ефективності.

Таблиця 2.7

Динаміка доходів

Рік	Дохід (грн)	Зміна (%)
2022	55 000	—
2023	57 000	+3,6%
2024	73 000	+28,1%

Джерело: сформовано автором

У 2023 році зростання доходу було незначним (+3,6%), що може свідчити про обмежену кількість клієнтів або стабільний ринок. У 2024 році спостерігається значний приріст (+28,1%), що може бути наслідком збільшення обсягів замовлень або підвищення тарифів.

Основні витрати на надання послуги сушки зерна:

- газ/дизельне паливо або електроенергія – до 60% собівартості;
- амортизація обладнання – $\approx 15\text{-}20\%$;
- зарплата операторів – $\approx 10\%$;
- обслуговування зерносушарки – $\approx 5\text{-}10\%$;
- адміністративні витрати – $\approx 5\%$.

Таблиця 2.8.

Оцінка прибутку (при середній рентабельності 25-30%)

Рік	Дохід (грн)	Оцінка прибутку (30%) (грн)
2022	55 000	$\approx 16\,500$
2023	57 000	$\approx 17\,100$
2024	73 000	$\approx 21\,900$

Джерело: сформовано автором

Прибуток зростає, але повільно. Витрати на енергоносії можуть значно впливати на рентабельність. Зростання обсягів у 2024 році могло бути наслідком збільшення попиту або розширення клієнтської бази.

Вирощування овочів та їх переробка у консервовану продукцію – перспективний напрямок, який дозволяє отримати більшу додану вартість порівняно з продажем свіжої продукції, хоча СФГ «Макс» реалізовує як свіжу продукцію, так і закрутки (Додаток 3).

Найприбутковіші овочі для вирощування та переробки:

- томати – для соусів, кетчупів, томатної пасты;
- огірки – для маринування;
- перець, баклажани – для лечо, овочевих сумішей;
- капуста – для квашення;
- морква, буряк – для салатів, соків.

Поєднання відкритого ґрунту та теплиць дозволяє розширити сезон вирощування.

У таблиці 2.9. представлено динаміку доходів вирощування овочів.

Таблиця 2.9

Динаміка доходів

Рік	Дохід (грн)	Приріст (%)
2022	505 000	—
2023	673 000	+33,4%
2024	883 000	+31,2%

Джерело: сформовано автором

Томати та огірки – найбільш прибуткові для переробки. Овочі потребують значних інвестицій, але дають високий прибуток.

Основні види продукції:

- мариновані огірки, помідори;
- томатна паста, кетчупи;

- овочеві салати, лечо;
- квашена капуста, буряк;
- домашні соуси та аджика.

Виготовлення консервації дозволяє зберегти продукцію та продавати її за вищими цінами у несезонний період.

Важливо проаналізувати продуктивність та розподіл доходів (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Структура доходів

Джерело доходу	Частка (%)	Дохід у 2024 (грн)
Продаж свіжих овочів	60%	529 800
Виготовлення консервації	40%	353 200

Джерело: сформовано автором

Тому, необхідно збільшити частку переробки (до 50-60%), адже вона дає більший прибуток, а також розширити асортимент консервованої продукції (нові рецепти, натуральні добавки).

СФГ «Макс» займається логістичними послугами у сфері збуту зерна, що включає перевезення, зберігання та відвантаження продукції (Додаток І). Проаналізуємо динаміку доходів, витрати, прибутковість та шляхи підвищення ефективності. Почнемо з динаміки доходів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка доходів

Рік	Дохід (грн)	Приріст (%)
2022	235 000	—
2023	237 800	+1,2%
2024	325 600	+36,9%

Джерело: сформовано автором

Незначне зростання у 2023 році (+1,2%), що свідчить про стабільні проблеми зі збутом, пов'язані з повномасштабним вторгненням Російської Федерації в Україну. У 2024 році суттєве зростання доходу (+36,9%), що є наслідком збільшення обсягів перевезень та підвищення тарифів.

Проаналізуємо продуктивність перевезень (табл. 2.12). Середня вартість перевезення 350 грн/т за 100 км, то оцінимо обсяги зерна, які перевозилися.

Таблиця 2.12.

Аналіз продуктивності перевезень

Рік	Дохід (грн)	Оцінка обсягу перевезень (т)
2022	235 000	671 т
2023	237 800	680 т
2024	325 600	930 т

Джерело: сформовано автором

У 2024 році обсяг перевезень значно виріс (+250 т), що підтверджує активне розширення логістичних послуг.

Фінансові показники логістичних послуг у 2022-2023 роках були стабільними, а у 2024 році відбулося різке зростання, тому рекомендовано:

- підвищити тарифи на перевезення (на 10-15%);
- оптимізувати логістичні витрати (пальне, обслуговування транспорту);
- розширити клієнтську базу та географію перевезень;
- інвестувати у власний транспорт для зниження собівартості послуг.

Олійниця є важливим напрямком агробізнесу, забезпечуючи переробку соняшнику, ріпаку та сої у олію та побічні продукти (шрот, макуху) (Додаток Л). Розглянемо фінансові показники олійниці за 2022-2024 роки, динаміку розвитку (табл. 2.13) та шляхи підвищення ефективності.

Динаміка доходів

Рік	Дохід (грн)	Приріст (%)
2022	347 600	—
2023	352 100	+1,3%
2024	548 600	+55,9%

Джерело: сформовано автором

У 2022-2023 роках доходи майже не змінювались, що свідчить про обмежені виробничі потужності. У 2024 році відбулося значне зростання доходу (+55,9%), що є наслідком збільшення виробництва, підвищення цін та виходу на нові ринки. Тому на далі важливо:

- зменшити витрати на енергоносії та логістику;
- вийти на нові ринки збуту (експорт, супермаркети, HoReCa);
- запустити виробництво фасованої продукції для розширення клієнтської бази;
- переробляти побічні продукти (шрот, макуху) для додаткового доходу.

Маркетинг нововведень для СФГ «Макс» має враховувати особливості аграрного бізнесу, попит на екологічно чисту продукцію та сучасні тенденції у збуті сільськогосподарської продукції. Ось кілька ключових напрямків:

1. Продуктові інновації:

- розширення асортименту: вирощування нішевих культур (наприклад, органічні овочі, суперфуди, спеції);
- упаковка та брендування: екологічні упаковки для консервації, крафтове оформлення продукції;
- функціональні продукти: олії холодного віджиму, органічні консервовані овочі без консервантів.

2. Технологічні інновації:

- цифровізація процесів: використання агродронів, точного землеробства, датчиків вологості ґрунту;

- сучасні методи сушки зерна: енергоефективні технології для збереження якості продукції;

- біотехнології: впровадження біодобрив і біозасобів захисту рослин.

3. Маркетингові інновації:

- інтернет-продажі: створення онлайн-магазину для продажу олії, консервації, свіжих овочів;

- бренд фермерської продукції: розробка історії бренду, позиціонування як локального виробника якісної продукції;

- агроекскурсії та дегустації: залучення споживачів до процесу вирощування та переробки продукції.

4. Логістичні нововведення:

- оптимізація доставки: партнерство з логістичними компаніями або створення власної системи доставки;

- прямі продажі бізнесу: співпраця з ресторанами, магазинами здорового харчування.

5. Участь у трендах:

- стійке виробництво: екологічні практики, безвідходне виробництво;

- популяризація фермерських продуктів: активна присутність у соцмережах, партнерства з блогерами.

Головне – зробити СФГ «Макс» впізнаваним брендом серед споживачів та бізнес-партнерів, використовуючи сучасні маркетингові та технологічні підходи.

2.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства СГ «Макс»

Стан аграрного сектору безпосередньо залежить від динаміки основних макроекономічних показників, які відображають загальну економічну ситуацію в країні. До найважливіших показників, які впливають на функціонування сільського господарства, належать: валовий внутрішній продукт (ВВП), рівень інфляції, облікова ставка, обмінний курс, державний борг, зайнятість, державні витрати.

У сучасних умовах, коли Україна працює в режимі воєнної економіки, спостерігається уповільнення темпів зростання ВВП. Це безпосередньо впливає на аграрний сектор через зниження купівельної спроможності населення, зниження внутрішнього попиту на продукцію, обмеження у фінансуванні програм підтримки сільського господарства та погіршення інвестиційного клімату.

У 2024 році реальний ВВП України зріс на 2.9%, демонструючи позитивну динаміку другий рік поспіль, попри повномасштабну війну та постійні атаки на виробничу і критичну інфраструктуру. В той же час, аграрний сектор зазнав скорочення валової доданої вартості на 7,3% через несприятливі погодні умови та зниження врожайності всіх культур.

Підвищення рівня інфляції призводить до зростання цін на паливо, добрива, насіння, техніку та інші ресурси, що значно здорожує сільськогосподарську продукцію. Водночас нестабільний обмінний курс підвищує цінові ризики в імпортозалежних сферах (наприклад, при закупівлі продукції чи техніки для захисту рослин), але може частково стимулювати експорт зерна через підвищення курсу. У 2024 році споживча інфляція в Україні сповільнилася до 8,4%, що позитивно вплинуло на купівельну спроможність населення та стабільність цін на аграрну продукцію.

Облікова ставка НБУ впливає на вартість кредитних ресурсів: її підвищення ускладнює доступ до кредиту, що особливо критично для малих і середніх агровиробників. Також значна державна заборгованість обмежує можливості бюджетної підтримки агросектору. Протягом 2024 року облікова ставка НБУ залишилася стабільною на рівні 13 – 13,5%, що сприяло доступності кредитних ресурсів для аграрного сектору. Стабільний валютний курс протягом 2024 року забезпечив передбачуваність цін на імпортні ресурси та сприяв конкурентоспроможності української аграрної продукції на зовнішніх ринках. Також, у 2024 році експорт агропродовольчої продукції України досяг 24,5 млрд дол. США, що становить 59% загального експорту, наближаючись до довоєнного рівня.

Негативні макроекономічні тенденції частково компенсуються підтримкою міжнародних партнерів, донорськими програмами та частковою компенсацією збитків у рамках державних ініціатив. Проте нестабільна зайнятість, міграція працездатного населення, дефіцит кадрів у сільській місцевості також знижують ефективність використання виробничих потужностей у сільському господарстві.

Макроекономічна стабілізація України у 2024 році створила сприятливі умови для розвитку аграрного сектору. Зростання ВВП, контрольована інфляція та стабільний валютний курс позитивно вплинули на виробничу діяльність сільськогосподарських підприємств. Проте, аграрний сектор зіткнувся з викликами, зокрема зниженням врожайності через несприятливі погодні умови та необхідністю адаптації до нових економічних реалій.

Для забезпечення стійкого розвитку сільського господарства в Україні необхідно:

- продовжувати впровадження інноваційних технологій у виробництво;
- забезпечити доступність фінансових ресурсів для аграріїв;
- розширювати експортні можливості та шукати нові ринки збуту;
- підвищувати ефективність державної підтримки аграрного сектору.

З урахуванням цих заходів, аграрний сектор України має потенціал для подальшого зростання та зміцнення своєї позиції на світовому ринку.

Макроекономічні чинники мають системний вплив на аграрний сектор України, створюючи проблеми для виробництва, інвестицій та стратегічного планування. В умовах війни, що триває, актуальними залишаються завдання пошуку засобів макроекономічної стабілізації, адаптації аграрного сектору до кризових обставин, формування гнучкої державної політики підтримки вітчизняних аграріїв.

В сучасних умовах функціонування аграрного сектору України особливого значення набуває поглиблене вивчення зовнішнього середовища, передусім політико-екологічних факторів, які мають безпосередній вплив на стратегічне та оперативне управління господарствами. Для СФГ «Макс» – прибуткового та багатoproфільного підприємства, яке спеціалізується на вирощуванні зернових, овочів, логістиці, переробці та наданні послуг з обробітку землі – ці фактори набувають особливого значення у воєнний час та зміну кліматичних умов.

Повномасштабна воєнна ситуація в Україні суттєво змінює контекст розвитку аграрного бізнесу. Ризики безпеки, руйнування інфраструктури, матеріально-технічні обмеження, мінування сільськогосподарських угідь, мобілізаційні процеси – усі ці явища значно ускладнюють повсякденну діяльність підприємства. Крім того, додаткові труднощі у стратегічному плануванні створює нестабільність законодавства, особливо у сфері земельних відносин та оподаткування.

Водночас держава робить ряд кроків для підтримки агросектору: запроваджено пільгове кредитування, субсидії для виробників, компенсаційні програми та участь у грантових ініціативах. Для СФГ «Макс», яка має доступ до фінансування та хорошу репутацію, це створює умови для помірного розширення та інвестицій у модернізацію виробництва, незважаючи на загальну складність середовища.

Сільськогосподарська діяльність, особливо в сегменті зернових та овочевих культур, суттєво залежить від природно-кліматичних умов. Для СФГ «Макс» погода є дуже важливим фактором, який впливає на строки посіву, врожайність, якість продукції та витрати на зберігання. Останніми роками кліматична нестабільність в Україні призвела до зміни сільськогосподарських сезонів, посух, градів та екстремальних температур, що збільшує ризики збитків та потребу в інвестиціях у захисні технології.

Додатковий екологічний тиск створює необхідність дотримання принципів сталого розвитку та екологічних стандартів: ефективне використання води, обмеження агрохімікатів, впровадження сівозмін і технологій точного землеробства. Враховуючи наявність потужностей з переробки та виробництва консервів, СФГ «Макс» також має адаптуватися до екологічних вимог у сфері поводження з відходами та упаковки. У таблиці 2.14 представлений PEST-аналіз політичних та екологічних факторів, що впливають на діяльність СФГ «Макс».

Таблиця 2.14.

PEST-аналіз політичних та екологічних факторів,
що впливають на діяльність СФГ «Макс»

Фактор	Опис впливу на СФГ «Макс»
Політичні фактори	
Військовий стан	Постійні бойові дії створюють ризики для логістики, персоналу, інфраструктури
Державна підтримка	Програми пільгового кредитування, компенсацій, дотацій у воєнний період
Податкові зміни	Нестабільність податкової політики впливає на планування фінансових потоків
Земельне законодавство	Реформа ринку землі відкриває нові можливості, але й несе ризики для управління активами
Екологічні фактори	
Кліматичні зміни	Посухи, заморозки, зливи змінюють аграрні цикли та знижують урожайність

Фактор	Опис впливу на СФГ «Макс»
Зростання екостандартів	Потреба у впровадженні сталих практик та зменшенні впливу на довкілля
Витрати на зберігання	Через погодні аномалії збільшуються витрати на зберігання, сушіння та транспортування
Ризики ґрунтового ризику	Необхідність запровадження сівозміни, точного землеробства, зменшення хімічного навантаження

Джерело: сформовано автором

СФГ «Макс» працює в умовах багатовекторного зовнішнього тиску, де політичні та екологічні фактори суттєво впливають на стратегічні рішення. Політична нестабільність компенсується наявними інструментами підтримки, а екологічні виклики вимагають технологічної модернізації. Тому важливо в подальшому дотримуватися наступних рекомендацій:

- інвестувати в точне землеробство, агрометеорологічний моніторинг та сівозміну;
- залучати державні дотації та пільгові кредити;
- посилити логістичні автономності підприємства;
- сформувати комунікаційну політику навколо сталого підходу до сільськогосподарського виробництва.

Політичні та екологічні фактори є основними зовнішніми детермінантами, які формують стратегічні рамки розвитку СФГ «Макс». Політична підтримка з боку держави нівелює негативний вплив воєнного стану, але не усуває основних ризиків. Екологічні умови потребують довгострокового планування, впровадження інноваційних технологій, постійного моніторингу зміни клімату. У цьому контексті підприємству доцільно посилювати екологічну адаптивність та управління ризиками, а також використовувати державні та міжнародні програми для модернізації виробництва та посилення стійкості до зовнішніх загроз.

Аграрна галузь в Україні та світі зазнає глибоких трансформацій під впливом динамічних змін соціокультурного та технологічного середовища. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та підвищення екологічної свідомості суспільства аграрні підприємства стикаються з необхідністю перегляду моделей розвитку, управління ресурсами та взаємодії з ринком.

Соціокультурні зміни в основному пов'язані з демографічною динамікою, зменшенням сільського населення, старінням робочої сили, урбанізацією та зміною споживчих пріоритетів. Все більше уваги приділяється якості, безпечності та екологічності продукції. Зростає інтерес до місцевих, органічних продуктів з мінімальною обробкою, які мають простежене походження. Це створює нову нішу для фермерських господарств, але водночас вимагає впровадження прозорих стандартів виробництва та контролю якості. Такі очікування спонукають агровиробників бути соціально відповідальними, брати участь у сталому розвитку громад, дотримуватись екологічних та етичних стандартів.

Водночас технологічні зміни стають вирішальними для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Використання дронів, систем точного землеробства, дистанційного моніторингу посівів, автоматизованих систем зрошення та внесення добрив, а також IoT-рішень для аналізу мікроклімату та стану ґрунту істотно змінює підхід до організації виробничих процесів. Технологічні інновації дозволяють оптимізувати витрати, зменшити залежність від людського фактору, мінімізувати вплив погодних умов, підвищити продуктивність. Крім того, важливе місце посідають програмні рішення для управління агробізнесом – CRM-системи, агроплатформи, моделі прогнозування, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення в режимі реального часу. У таблиці 2.15 представлено PEST-аналіз соціальних та технологічних чинників, що впливають на сільськогосподарські підприємства.

PEST-аналіз соціальних та технологічних чинників,
що впливають на сільськогосподарські підприємства

Соціальні чинники	Технологічні чинники
- скорочення сільського населення, урбанізація; - зростання попиту на органічну, локальну та екологічну продукцію; - зосередження орієнтації на якість і безпеку продуктів; - інтерес до сталого розвитку та соціальної відповідальності.	- цифровізація агровиробництва, точне землеробство; - використання дронів та автоматизованих систем; - біотехнологічні інновації у селекції та захисті культур; - інформаційні платформи для управління господарством.

Розвиток сільськогосподарських підприємств уже не обмежується нарощуванням земельного банку чи технічної бази. В основі сучасних змін лежить людський капітал, інновації, адаптивність до культурних очікувань і гнучкість у впровадженні нових технологій. Успішний агробізнес повинен враховувати як трансформації соціальних цінностей, так і темпи цифрового прогресу. Саме синергія соціального контексту та технологічних інновацій дозволяє агробізнесу протистояти викликам часу, забезпечувати сталість, екологічність та інклюзивний розвиток на регіональному та національному рівнях.

2.3. Особливості застосування методів стратегічного управління на підприємстві СФГ «Макс»

Селянське фермерське господарство (СФГ) «Макс» спеціалізується на вирощуванні рослинної продукції, наданні послуг з обробки землі, сушінні зерна, логістиці у сфері збуту зерна, вирощуванні овочів та виробництві консервованої продукції. Крім того, підприємство має власну олійницю, що забезпечує диверсифікацію бізнесу.

У сучасних умовах ринкової конкуренції та змін зовнішнього середовища ефективність діяльності СФГ «Макс» залежить від рівня стратегічного управління. Аналіз системи стратегічного управління дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його стратегічний потенціал та сформулювати напрямки розвитку.

1. Загальна характеристика стратегічного управління СФГ «Макс».

1.1. Місія та стратегічні цілі.

Місія підприємства полягає у виробництві високоякісної аграрної продукції, застосуванні інноваційних технологій та забезпеченні стійкого розвитку бізнесу.

Стратегічні цілі включають:

- розширення земельного банку та збільшення обсягів виробництва;
- впровадження сучасних технологій вирощування та зберігання продукції;
- розвиток переробки продукції (консервація, виробництво олії);
- оптимізація логістичних процесів та вихід на нові ринки збуту;
- використання екологічно безпечних технологій.

1.2. Організаційна структура стратегічного управління.

Стратегічне управління в СФГ «Макс» здійснюється керівником підприємства у взаємодії з менеджерами, агрономами, інженерами та фахівцями з логістики та збуту. Основні функції стратегічного управління:

- стратегічне планування (визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку);
- оперативне управління (реалізація стратегії на тактичному рівні);
- контроль та аналіз результатів (оцінка ефективності стратегічних рішень).

2. SWOT-аналіз стратегічного управління СФГ «Макс».

Для оцінки стану стратегічного управління застосуємо SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

Сильні сторони СФГ (Strengths)	Слабкі сторони СФГ (Weaknesses)
1. Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи у рослинництві (3 бали). 2. Диверсифікованість бізнесу(рослинництво переробка, логістика (3 бали). 3. Гарні ділові зв'язки зі споживачами продукції і постачальниками матеріально-технічних ресурсів (2 бали). 4. Наявність власної олійниці та лінії консервації (3 бали). 5. Використання сучасних технологій сушіння (2 бали). 6. Власна система логістики (2 бали). 7. Наявність техніки для здійснення виробництво (2 бали). 8. Висока якість продукції (3 бали).	1. Високі витрати на виробництво та логістику (2 бали). 2. Недостатній рівеньавтоматизації бізнес-процесів (1 бал). 3. Залежність від погодних умов (2 бали). 4. Висока трудомісткість виробництва (3 бали). 5. Слабка товарна політики (3 бали). 6. Вузький асортимент продукції (4 культури) (3 бали).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростаючий попит на сільськогосподарську продукцію, розширення ринків збуту (3 бали). 2. Розширення сегменту споживачів за рахунок сформованого іміджу на ринку (3 бали). 3. Державна підтримка фермерських господарств (2 бали). 4. Впровадження цифрових технологій у виробництво (3 бали).	1. Висока конкуренція на ринку агропродукції (3 бали). 2. Через несприятливі політико-економічні умови негативна тенденція щодо зменшення виробництва аграрної продукції (3 бали). 3. Вплив несприятливих кліматичних умов на отримання планової урожайності (3 бали). 4. Недосконалість правових норм щодо розвитку малого агробізнесу, податкове навантаження (2 бали). 5. Банкрутство через невиконання кредитних зобов'язань (3 бали).

Джерело: сформовано автором

На основі проведеного аналізу можна визначити такі ключові стратегії для розвитку підприємства:

1. Стратегія інтенсивного зростання
 - оптимізація виробничих процесів для підвищення врожайності;
 - впровадження точного землеробства та сучасних агротехнологій;

- використання ефективних методів зрошення та догляду за ґрунтом.

2. Стратегія диверсифікації

- розширення асортименту продукції (нові види консервованої продукції, спеціалізовані олії);

- впровадження органічного землеробства для виходу на преміум-ринок;

- створення власного бренду фермерської продукції.

3. Стратегія вертикальної інтеграції

- розвиток переробки сільгосппродукції (збільшення виробничих потужностей олійниці);

- розширення логістичних послуг та вихід на ринок транспортних перевезень;

- посилення маркетингової активності для просування продукції.

4. Стратегія цифрової трансформації

- впровадження системи управління виробничими процесами (ERP-системи);

- використання дронів для моніторингу полів та оптимізації внесення добрив.

Для оцінки ефективності стратегічного управління можна використати такі ключові показники (KPI):

- рентабельність підприємства – порівняння прибутку з витратами;
- продуктивність виробництва – врожайність культур, ефективність переробки;

- динаміка зростання ринкової частки – аналіз продажів та розширення ринку;

- рівень інноваційності – впровадження нових технологій.

За останні роки підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, проте існують ризики, пов'язані з фінансуванням інновацій та конкуренцією на ринку.

Аналіз стратегічного управління СФГ «Макс» показує, що підприємство має значний потенціал розвитку, який можна реалізувати через інновації, диверсифікацію та оптимізацію бізнес-процесів. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству слід:

- посилити інвестиції у цифровізацію та автоматизацію;
- розширити переробні потужності та створити власний бренд продукції;
- використовувати державні програми підтримки фермерських господарств;
- ефективне стратегічне управління дозволить СФГ «Макс» закріпитися на ринку, збільшити прибутковість та створити умови для стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Для визначення стратегічного напрямку розвитку сільськогосподарського фермерського господарства «Макс» було проведено також SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), який дозволяє оцінити внутрішні можливості та зовнішні загрози підприємства через систему чотирьох стратегічних векторів: фінансову силу (FS), конкурентну перевагу (CA), галузеву привабливість (IS) та стабільність зовнішнього середовища (ES).

СФГ «Макс» є прибутковим багатoproфільним підприємством, основним напрямом діяльності якого є вирощування та реалізація зернових культур. Підприємство також здійснює обробіток землі, сушіння зерна, логістичне забезпечення збуту, вирощування овочів, переробку (зокрема, виготовлення консервації) та має власну олійницю. Господарство користується довірою серед партнерів та споживачів, що зумовлює

позитивний імідж на ринку. Попри складні умови воєнного часу, СФГ «Макс» демонструє фінансову стійкість та адаптивність до змін середовища.

За результатами оцінювання векторів SPACE-аналізу:

- фінансова сила (FS) оцінена на +5 балів, що свідчить про високу ліквідність, прибутковість та наявність доступу до фінансових ресурсів;
- конкурентна перевага (CA) визначена на рівні –2 балів: підприємство має низку унікальних характеристик, зокрема диверсифікований бізнес, розвинену логістику та добру репутацію;
- галузева привабливість (IS) оцінена у +3 бали: аграрний сектор зберігає стабільно високий попит, хоча й має виклики, пов'язані з конкуренцією та залежністю від погодних умов;
- стабільність середовища (ES) отримала оцінку –4 бали, що зумовлено значним впливом війни, логістичних обмежень, нестабільності цін та ризиків у сфері законодавства і ресурсного забезпечення.

Розрахунок координат стратегічної позиції підприємства:

$$X = FS - CA = 5 - (-2) = +7$$

$$Y = IS - ES = 3 - (-4) = +7$$

Позиція підприємства потрапляє до агресивного квадранта, що свідчить про наявність сприятливих умов для активної стратегії зростання. Рекомендовано здійснювати подальше інвестування в розвиток основної та допоміжної діяльності, розширення ринків збуту, зміцнення логістичних ланцюгів, впровадження інновацій у виробництво та переробку продукції.

Результати SPACE-аналізу вказують на сильну стратегічну позицію СФГ «Макс» і доцільність реалізації агресивної стратегії, що передбачає активне використання ресурсного потенціалу та ринкових можливостей в умовах високої зовнішньої динаміки.

СФГ «Макс», як прибуткове та диверсифіковане сільськогосподарське підприємство, потребує гнучкої стратегії адаптації до турбулентного зовнішнього середовища. Враховуючи політичні ризики, кліматичні виклики,

економічну нестабільність і зміни в поведінці споживачів, компанія повинна розвивати стратегічні ініціативи, спрямовані на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Першочерговою ініціативою має стати диверсифікація ринків збуту, зосереджуючись не лише на внутрішньому, а й на експортному потенціалі. Завдяки високій репутації господарства та зростанню попиту на якісну продукцію, відкриття нових каналів збуту продукції через логістичне партнерство та онлайн-торгівлю дозволить зменшити залежність від окремих сегментів ринку.

Друга ініціатива – цифрова трансформація виробничих процесів. Впровадження систем точного землеробства, автоматизованого моніторингу стану ґрунту, посівів та зрошення сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, адаптації до зміни клімату та зниженню експлуатаційних витрат.

Важливою є стратегія інвестування в людський капітал: залучення та утримання молодих спеціалістів через соціальні програми, гнучкі форми працевлаштування, навчання та можливості кар'єрного розвитку всередині компанії. Це допоможе вирішити проблему дефіциту кваліфікованої робочої сили. Необхідно активізувати інноваційний розвиток у переробній сфері – зокрема, модернізацію масловіджиму та розширення лінійки овочевих консервів. Це збільшить додану вартість, стабілізує грошові потоки та зменшить вплив сезонних коливань.

У контексті військових загроз рекомендується посилити антикризове планування та управління ризиками. Зокрема, створити стратегічний резерв ресурсів, розвинути альтернативні логістичні маршрути та канали комунікації з партнерами та державними структурами.

Комплекс запропонованих стратегічних ініціатив має сприяти підвищенню адаптивності СФГ «Макс» до складних зовнішніх умов,

зміцненню конкурентних позицій на аграрному ринку та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

У сучасному надзвичайно турбулентному зовнішньому середовищі стратегічний менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення стабільності та розвитку аграрних підприємств. Ефективність методів стратегічного управління визначається здатністю підприємства не тільки відповідати на виклики, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

Оцінка ефективності включає аналіз сумісності обраних стратегічних методів з цілями підприємства, рівнем ресурсної забезпеченості, станом зовнішнього середовища та внутрішніми можливостями. У випадку СФГ «Макс», яка демонструє прибутковість, високий рівень ліквідності та активну диверсифікацію діяльності, стратегічне управління проявляється у вигляді використання аналітичних підходів – SWOT-аналізу, PEST-аналізу, SPACE-аналізу, оцінки стратегічних варіантів за критерієм «ризик-результат», що дозволяє раціонально формулювати зміни стратегій з урахуванням середовища.

Серед ефективних методів стратегічного управління варто виділити стратегічний аналіз як основу для вибору типу стратегії (зростання, стабілізація чи вихід з ринку), стратегічне планування з чітко визначеними KPI та моніторингом виконання, а також адаптивні методи управління, які дозволяють підприємству гнучко реагувати на політичні, економічні та кліматичні ризики. Практична ефективність методів стратегічного управління проявляється в здатності підприємства підтримувати стабільне фінансове становище, розширювати сфери діяльності, залучати фінансування, утримувати частку ринку, відповідати очікуванням суспільства. Реалізація системного стратегічного підходу у випадку СФГ «Макс» дозволяє сформувати адаптивну бізнес-модель, здатну функціонувати навіть в умовах бойових дій та економічної нестабільності. Оцінка ефективності методів стратегічного управління свідчить про їх ключову роль у забезпеченні

конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Висока ефективність досягається завдяки комплексності, узгодженості управлінських рішень, здатності постійно аналізувати та адаптувати дії відповідно до нових екологічних викликів.

Висновки до II розділу

У результаті проведеного аналізу системи стратегічного управління на прикладі СФГ «Макс» встановлено, що ефективне стратегічне управління є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах сучасних викликів, зокрема війни, економічної нестабільності та змін клімату.

Підприємство демонструє високий рівень адаптивності завдяки зваженому стратегічному плануванню, диверсифікації напрямів діяльності, впровадженню інновацій та гнучкості в управлінських рішеннях. Аналіз засвідчив важливість інтеграції зовнішнього середовища у процес формування стратегії, а також необхідність постійного моніторингу ключових показників ефективності для своєчасного коригування планів. Досвід СФГ «Макс» може бути прикладом для інших аграрних підприємств щодо побудови життєздатної стратегії в умовах турбулентності та невизначеності.

РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФГ «МАКС»

3.1. Рекомендації щодо підвищення гнучкості стратегії в умовах змін зовнішнього середовища

Ефективне стратегічне управління є ключовим фактором успішного розвитку будь-якого аграрного підприємства. СФГ «Макс», яке спеціалізується на вирощуванні рослинної продукції, переробці (олійниця, консервація), логістиці та наданні аграрних послуг, стикається з викликами, пов'язаними із зростаючою конкуренцією, коливаннями ринку та необхідністю впровадження інновацій. Для підвищення ефективності діяльності необхідно вдосконалювати систему стратегічного управління, орієнтуючись на інноваційний розвиток, цифровізацію, оптимізацію ресурсів і розширення ринків збуту.

Стратегічне управління в СФГ «Макс» включає:

- диверсифікацію бізнесу (вирощування зернових, овочів, переробка, логістика);
- використання сучасних агротехнологій (сушіння зерна, точне землеробство);
- орієнтацію на екологічну відповідальність та якість продукції.

Разом з тим, існують проблеми, які потребують вирішення:

- обмеженість фінансових ресурсів для технологічного оновлення;
- недостатній рівень цифровізації та автоматизації виробничих процесів;
- відсутність чіткої маркетингової стратегії та брендингу продукції;

- висока залежність від погодних умов і змін кон'юнктури ринку.

Основні напрями вдосконалення стратегічного управління:

1. Впровадження цифрових технологій. Цифровізація сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності та ефективному контролю виробничих процесів. Цифровізація дає змогу підприємству оперативно приймати управлінські рішення на основі аналізу великих масивів даних, що надходять із полів, складів, техніки та логістичних ланцюгів. Це включає автоматизоване планування сівозмін, контроль за використанням ресурсів, відстеження технічного стану машин у режимі реального часу та управління витратами.

Завдяки сучасним ІТ-рішенням, таким як GPS-моніторинг, дрони, системи точного землеробства та цифрові платформи для аналізу врожайності, СФГ «Макс» отримує можливість оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати і зменшувати вплив людського фактора. Особливу роль відіграє аналітика, яка дає змогу прогнозувати ризики, адаптувати стратегії до кліматичних викликів і ринкових коливань.

Управлінська модель підприємства трансформується в бік прозорості, гнучкості та відкритості до інновацій. Впровадження цифрових технологій посилює контроль за всіма етапами агровиробництва, сприяє інтеграції з логістичними та переробними підрозділами, що створює єдину інформаційну екосистему. Це дозволяє СФГ «Макс» не лише зберігати стабільність в умовах воєнного часу, а й формувати потенціал для сталого розвитку у майбутньому.

Рекомендовані заходи:

- впровадження ERP-систем для управління агробізнесом;
- використання дронів і супутникового моніторингу для аналізу стану полів;
- автоматизація роботи олійниці та переробних потужностей;
- використання онлайн-платформ для продажу продукції та управління логістикою.

2. Розвиток маркетингової стратегії та бренду. Маркетингова стратегія господарства спрямована на глибоке розуміння потреб споживачів і партнерів, адаптацію пропозиції до вимог ринку та створення унікальної ціннісної пропозиції. Акцент робиться на розвитку онлайн-присутності, комунікації через соціальні мережі, участі у профільних виставках, а також на формуванні репутації через особисті контакти та рекомендації. Сильна візуальна ідентичність, зрозуміле позиціонування та прозорість у веденні діяльності стають основою бренду СФГ «Макс».

Розвиток бренду також пов'язаний із демонстрацією стійкості підприємства в умовах кризи, здатності підтримувати громади, впроваджувати інновації та дбати про навколишнє середовище. Це дозволяє не лише розширювати ринки збуту, а й укріплювати довгострокові партнерства. Успішна маркетингова стратегія перетворює СФГ «Макс» з виробника сільськогосподарської продукції на впізнаваного гравця, що формує власну філософію та цінності у вітчизняному агросекторі. Для підвищення конкурентоспроможності підприємство має формувати сильний бренд та активніше просувати продукцію. Ключові напрями:

- розробка власного бренду фермерської продукції (олії, консервації);
- використання соціальних мереж та онлайн-реклами для залучення клієнтів;
- участь у виставках, фестивалях та підключення до програм експорту;
- розширення мережі прямих продажів через фермерські ринки та онлайн-магазини.

3. Оптимізація ресурсів та інноваційні технології. Рациональне використання земельного фонду, водних ресурсів, енергії та добрив ґрунтується на точному аналізі даних і застосуванні сучасних агротехнологій, які дають змогу скоротити витрати без шкоди для якості продукції.

Підприємство активно впроваджує інновації в управлінські та виробничі процеси: від автоматизації польових робіт і супутникового моніторингу до

використання сенсорних систем і програмного забезпечення для планування та контролю. Завдяки цьому СФГ «Макс» отримує змогу не лише реагувати на поточні виклики, а й прогнозувати майбутні потреби, приймаючи обґрунтовані стратегічні рішення.

Така модель управління дозволяє підвищити ефективність усіх ланок — від посіву до збуту, зменшити вплив людського чинника, знизити ризики втрат та сформувати більш адаптивну й екологічно відповідальну систему господарювання. Орієнтація на інновації зміцнює конкурентні позиції СФГ «Макс» і відкриває можливості для сталого розвитку навіть в умовах зовнішньої нестабільності. Щоб підвищити продуктивність, необхідно впроваджувати новітні агротехнології. Пропозиції:

- перехід на точне землеробство (контроль внесення добрив, мінімізація витрат);
- використання біологічних добрив та засобів захисту рослин;
- інвестиції у системи зрошення для зменшення впливу посух;
- впровадження енергоефективних технологій у переробці продукції.

4. Диверсифікація та розширення асортименту продукції. Розширення асортименту продукції відбувається з урахуванням сучасних тенденцій, попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також потенціалу агрокліматичних умов. Господарство впроваджує нові культури, експериментує з сортами, розглядає можливості глибшої переробки, що дозволяє збільшувати додану вартість продукції. Такий підхід не лише покращує фінансові результати, а й зміцнює позиції підприємства як інноваційного та гнучкого гравця аграрного сектору.

Управління диверсифікацією базується на аналітичному підході, постійному моніторингу ефективності та прогнозуванні змін на ринку. Це дозволяє СФГ «Макс» не просто адаптуватися до обставин, а й активно формувати власну траєкторію зростання, зберігаючи конкурентоспроможність навіть у складних умовах. Розширення продуктової лінійки та вихід на нові

ринки підвищать стійкість підприємства до ринкових коливань. Пропоновані заходи:

- розширення асортименту консервованої продукції та олії;
- виробництво органічних продуктів з відповідною сертифікацією;
- вихід на нішу експортної продукції (соняшникова олія, зернові);
- створення кооперації з іншими фермерами для спільного виробництва та переробки.

5. Поліпшення фінансового менеджменту та залучення інвестицій. Важливим чинником є репутація підприємства як надійного партнера, що дотримується зобов'язань і працює з високим рівнем професіоналізму.

Залучення капіталу відбувається на основі чітко сформованої стратегії розвитку, яка включає пріоритетні напрями інвестування – технологічне оновлення, розширення логістичної інфраструктури, впровадження цифрових рішень, розвиток переробки та експортного потенціалу. Підприємство працює над зміцненням взаємодії з фінансовими установами, міжнародними фондами, профільними програмами підтримки агросектору та приватними інвесторами, пропонуючи прозорі умови співпраці та обґрунтовану модель повернення інвестицій.

Завдяки системному підходу до формування інвестиційної привабливості, СФГ «Макс» не лише отримує додаткові ресурси для розвитку, а й посилює свою позицію як сучасне, динамічне підприємство, здатне ефективно використовувати вкладені кошти для реалізації амбітних стратегічних цілей. Фінансова стабільність забезпечить можливість реалізації стратегічних ініціатив. Заходи:

- оптимізація витрат через аналіз ефективності виробничих процесів;
- використання державних програм підтримки фермерів (гранти, субсидії);

- співпраця з інвесторами та кредитними установами для залучення додаткових коштів;

- використання лізингу для оновлення техніки та обладнання.

6. Удосконалення логістики та збуту продукції. Підприємство впроваджує цифрові рішення для моніторингу транспортних процесів, прогнозування потреб ринку та швидкого реагування на зміни попиту. Власна або партнерська логістична інфраструктура дозволяє контролювати якість та швидкість доставки, забезпечуючи стабільність постачання та високу клієнтську довіру. Удосконалення збутової політики базується на розширенні каналів реалізації, розвитку прямих продажів, участі в аграрних біржах, виставках і формуванні довгострокових контрактів. Ефективна логістика дозволить зменшити витрати та підвищити швидкість доставки продукції.

Рекомендовані заходи:

- оптимізація транспортування та зберігання зерна;
- використання складських комплексів для збереження продукції;
- розширення партнерських зв'язків для збуту через мережі супермаркетів.

Впровадження запропонованих змін дозволить СФГ «Макс»:

- збільшити прибутковість завдяки новим технологіям та ринкам збуту;
- зменшити витрати через автоматизацію та оптимізацію процесів;
- підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- посилити стійкість до ризиків через диверсифікацію бізнесу;
- розширити бренд та покращити імідж серед споживачів та партнерів.

7. З метою вдосконалення виробничого менеджменту СФГ «Макс» в галузі рослинництва доцільно на підставі проведених розрахунків щодо результатів SWOT – аналізу розглянути стратегію введення додаткових аграрних культур до його товарного портфелю. Наприклад, перехід від простої

реалізації зерна до вирощування культур із чіткою прив'язкою до переробки на крупу дозволяє господарству посилити контроль над ланцюгом виробництва, зменшити залежність від посередників і забезпечити стабільні канали збуту з вищою рентабельністю.

Першочергову увагу приділяють таким культурам, як гречка, просо, горох, кукурудза, ячмінь, овес та пшениця спеціальних сортів, які мають попит як на внутрішньому ринку, так і в експортному сегменті. Вирощування цих культур дозволяє забезпечити власну сировинну базу для переробки, а також гарантувати якість готової продукції — крупи, яка користується сталим попитом серед споживачів. Інтеграція вирощування з власними потужностями або партнерською переробкою створює можливості для формування торгової марки, виходу в рітейл, налагодження співпраці з мережами, держзакупівлями, гуманітарними та освітніми установами.

8. Важливим стратегічним кроком є створення окремого товариства з обмеженою відповідальністю «Mazur Agro Trade» на базі СФГ «Макс». Таке підприємство може взяти на себе функції з організації закупівлі, зберігання, логістики та реалізації зернових культур як від СФГ «Макс», так і від інших виробників, що відкриває перспективи для формування окремого комерційного напрямку з власною структурою та брендом.

ТОВ «Mazur Agro Trade» зможе виступати окремим учасником ринку з фокусом на формування партнерських відносин з фермерами, трейдерами, елеваторами та експортерами. Це дозволить консолідувати більші обсяги зерна, вести переговори на вигідніших умовах, працювати із зовнішніми інвесторами, банками та міжнародними програмами. Окреме юридичне оформлення також підвищить гнучкість у веденні бізнесу, дозволяє легше залучати фінансування, оптимізувати оподаткування та впроваджувати сучасні інструменти закупівлі та трейдингу. У перспективі ТОВ «Mazur Agro Trade» може стати платформою для розвитку ширшої торгово-логістичної

мережі, забезпечуючи стабільний дохід і розширення впливу господарства на аграрному ринку України.

9. В умовах зростання цін на добрива, логістичних складнощів і потреби в точному підживленні рослин, виробництво власних органічних або мінералізованих добрив стане економічно доцільним та стратегічно вигідним рішенням. Підприємство розглядає можливість використання побічних продуктів власного агровиробництва – зокрема, залишків після збирання врожаю, сидератів, соломи, гною чи пташиного посліду – як сировини для виробництва органічних добрив. Це дозволить не лише мінімізувати відходи, а й створити замкнений біологічний цикл, який позитивно вплине на родючість ґрунтів.

Паралельно господарство може налагодити невелике виробництво мікродобрив або рідких добрив із точковим застосуванням під різні культури. Це відкриває можливості для гнучкого підходу до підживлення, адаптованого до фаз росту та аналізу ґрунту, що відповідає принципам точного землеробства. Створення власного напрямку з виготовлення добрив посилить екологічну відповідальність СФГ «Макс» і створить умови для подальшої інтеграції в агрохімічний сегмент, який є перспективним і важливим у структурі сучасного аграрного бізнесу.

10. Оскільки СФГ «Макс» знаходиться в мальовничому селищі, то Відкриття комплексу відпочинку на базі СФГ «Макс» було б чудовим стратегічним кроком до диверсифікації діяльності та розвитку сільського зеленого туризму, що відкриє нові джерела доходу й підсилить соціально-економічний вплив господарства на регіон. Використання природного ландшафту, аграрної інфраструктури та автентичного сільського середовища дозволяє створити унікальний простір для відпочинку, що поєднує комфорт, екологічність і близькість до землі.

Комплекс може включати затишні садиби, еко-будинки, кемпінги, зону для активного відпочинку, лазні, фермерське кафе з продукцією власного

виробництва, екскурсії на поля, участь у сезонних роботах, дегустації, тематичні фестивалі та майстер-класи. Такий формат сприяє популяризації сільського способу життя, зміцнює бренд СФГ «Макс» як відкритого та сучасного підприємства, що дбає не лише про врожай, а й про добробут людей та розвиток громади.

У перспективі комплекс відпочинку може стати простором для освітніх програм, зелених шкіл, корпоративного відпочинку чи реабілітації, залучаючи різні цільові аудиторії. Це не лише зміцнить фінансову стійкість господарства, а й зформує позитивний імідж як інноваційного та соціально орієнтованого лідера в аграрному секторі.

11. Надзвичайно амбітним кроком стало б вирощування винограду та відкриття виноробні з власним брендом на базі СФГ «Макс», що поєднало б аграрну експертизу господарства з високим потенціалом доданої вартості та розвитку гастрономічного туризму. Успішне впровадження цього напряму передбачає ретельний вибір сортів винограду, адаптованих до ґрунтово-кліматичних умов регіону, а також створення виноградника з дотриманням сучасних стандартів агротехніки, зрошення, обрізки та екологічного догляду.

Власна виноробня дала б змогу перетворити сировину на продукт із глибокою культурною цінністю та ринковим потенціалом – вино, що несе історію землі, праці та якості. Запуск бренду дозволив би формувати унікальну ідентичність – від назви і дизайну пляшки до смакових характеристик, орієнтованих як на масовий сегмент, так і на нішеві ринки. Прямі продажі, участь у виставках, розвиток дистрибуції через HoReCa і спеціалізовані магазини зформують основу сталого збуту.

Проект може стати точкою тяжіння для агротуризму, включаючи екскурсії виноградниками, дегустаційні тури, події просто неба та співпрацю з крафтовими виробниками. Виноробня надасть СФГ «Макс» нову площину брендингу та позиціонування — як сучасного господарства, що поєднає традиції землеробства з культурою споживання та емоційним досвідом для

клієнта. Такий проєкт здатен вивести підприємство на новий рівень не лише в аграрному секторі, а й у сфері гастрономії та туризму.

12. Створення локації з лавандовим полем на базі СФГ «Макс» відкриє новий напрям діяльності, який поєднає агровиробництво, туризм і креативні сервіси, адже лаванда – це не лише високорентабельна культура з широким спектром використання, а й візуально привабливий елемент, що приваблює туристів, фотографів, молодят і організаторів заходів. Оформлення поля як фотозони зі спеціально облаштованими майданчиками, декором, місцями для відпочинку та прокату реквізиту дозволить перетворити аграрний ресурс на стабільне джерело сезонного доходу.

Оренда фотозони на основі попереднього запису, організація міні-фестивалів, майстер-класів з виготовлення букетів, саше або ефірних масел, а також сезонна кав'ярня чи маркет із продукцією на основі лаванди сформує емоційний досвід для відвідувачів і зміцнять імідж СФГ «Макс» як інноваційного та відкритого до громади підприємства.

Паралельно господарство може розвивати напрямок вирощування лаванди для реалізації у свіжому вигляді, сушіння, переробки на ароматичну продукцію, косметичні засоби або декоративні вироби. Це дасть змогу охопити як роздрібний, так і оптовий сегмент ринку, працювати з екосвідомими покупцями, крафтовими брендами та подарунковою індустрією.

13. СФГ «Макс» може започаткувати лінійку унікальних продуктів: крупи з власного зерна, натуральні соки чи пасти з овочів, соняшникову або гарбузову олію холодного віджиму, фермерські чаї з лавандою або м'ятою, варення, мед, борошно з кам'яного млина тощо. Кожен із продуктів може мати історію походження, акцент на натуральності, мінімальній обробці, ручній праці, екологічному пакуванні.

Запуск крафтового проєкту передбачає не лише виробництво, а й брендинг, створення візуального стилю, сайту, сторінок у соцмережах, а також участь у ярмарках, фермерських маркетах, співпрацю з крамницями еко- та

локальних товарів, HoReCa-сектором. Важливу роль відіграє упаковка, назва та історія бренду – вони мають передавати автентичність, зв'язок із землею, зусилля фермерів і турботу про споживача. Крафтовий напрям також може стати складовою агротуризму – з дегустаціями, майстер-класами, сувенірами та прямими продажами на території господарства.

14. СФГ «Макс» може позиціонувати себе як не лише економічний, а й соціальний лідер у регіоні, беручи участь у вирішенні актуальних питань громади – підтримці освіти, медицини, культурних ініціатив, працевлаштування молоді, ветеранів чи внутрішньо переміщених осіб. Це може реалізовуватись через створення цільових програм допомоги, партнерство з місцевими ОТГ, грантовими фондами, а також запуск благодійних ініціатив — наприклад, шкільних садів, освітніх стипендій, ремонтів інфраструктури. Важливою частиною соціального партнерства є також створення стабільних робочих місць із гідними умовами праці, соціальними пакетами, навчанням і підтримкою кар'єрного росту.

Соціально відповідальне господарство отримує не лише репутаційні переваги, а й пріоритети у співпраці з державою, інвесторами, грантодавцями та медіа. Зрештою, стратегія соціального партнерства дозволяє СФГ «Макс» діяти як стрижень для відродження українського села, зберігаючи людей, культуру і землю у фокусі свого розвитку.

15. Важливою стратегією в умовах війни є бронювання чоловіків, які працюють на СФГ «Макс». Для СФГ «Макс» бронювання є необхідним інструментом для збереження високопродуктивних кадрів, без яких підприємство не зможе функціонувати в повному обсязі. Завдяки цьому, господарство здатне не лише задовольняти внутрішні потреби ринку, а й стабільно працювати в умовах війни, постачаючи продукти для країни. Бронювання працівників дозволяє зберегти не лише виробничу потужність, а й гарантувати продовольчу безпеку на місцевому рівні. Крім того, стратегія бронювання зміцнить довіру з боку громади та партнерів, адже підприємство

продовжує виконувати свої соціальні зобов'язання, не відволікаючи ресурси на мобілізацію працівників, які мають ключову роль у розвитку агросектора.

Застосування сучасних інструментів стратегічного управління дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити сталий розвиток і підвищити прибутковість у довгостроковій перспективі.

3.2. Удосконалення механізмів адаптації до кризових ситуацій

Включаючи війну, економічну нестабільність, коливання на ринках сільськогосподарської продукції та зміну клімату, здатність СФГ «Макс» ефективно адаптуватися до кризових ситуацій є критично важливою для підтримки стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Незважаючи на те, що компанія демонструє прибутковість, високу ліквідність і має диверсифіковану структуру доходів, подальше вдосконалення механізмів регулювання зміцнить її позиції на ринку.

Першим напрямком удосконалення має стати створення системи стратегічного антикризового планування, яка включатиме сценарний аналіз, прогнозування ризиків, формування ресурсних резервів (паливо, насіння, фінанси), а також розробку чітких інструкцій дій у надзвичайних ситуаціях. Регулярне оновлення плану дій у кризових ситуаціях зменшить вплив непередбачуваних подій на діяльність.

Другим важливим кроком є оптимізація внутрішніх бізнес-процесів і цифровізація управління. Впровадження систем управління ризиками (ERM), електронного документообігу, цифрового моніторингу та аналітичних платформ дозволить підприємству швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати рішення на основі реальних даних і не витрачати час.

Доцільно розробити стратегію партнерства та співпраці з іншими сільгоспвиробниками, переробниками, логістичними компаніями та фінансовими установами. Об'єднання зусиль в рамках агрогруп або

кооперативів знижує ризики постачання, збуту, доступу до кредитів, знижує витрати в умовах кризи.

Особливу увагу слід приділити управлінню персоналом під час криз. Наявність внутрішньої політики щодо соціального захисту працівників, підтримки психічного здоров'я, гнучкого робочого дня та механізмів залучення працівників до прийняття рішень підвищує внутрішню стабільність та згуртованість колективу.

Крім того, важливою ініціативою стане побудова ефективної комунікаційної стратегії – як внутрішньої (зі співробітниками), так і зовнішньої (з партнерами, владою, клієнтами). Своєчасна та прозора інформація зменшує невизначеність і зміцнює довіру.

Удосконалення адаптивних механізмів також має передбачати розвиток фінансової стійкості підприємства шляхом формування резервних фондів, диверсифікації джерел доходу та кредитування, а також активну участь у програмах державної підтримки аграрного сектору.

У зв'язку з цим адаптація до кризових ситуацій має стати невід'ємною складовою стратегічного управління СФГ «Макс». Її ефективність забезпечується лише за умов системного підходу, проактивності, оперативного реагування на виклики та постійного вдосконалення інструментів управління відповідно до реалій сучасного аграрного бізнесу.

3.3. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є визначальним чинником ефективності, стійкості та перспективності розвитку сільськогосподарських підприємств. СФГ «Макс», маючи стабільну фінансову позицію, багатопрофільну структуру діяльності та позитивну ринкову репутацію, вже демонструє ознаки високої конкурентоспроможності. Однак для збереження і посилення цих

позицій в умовах зовнішніх викликів доцільно реалізувати низку стратегічних та операційних пропозицій.

Необхідно посилити диференціацію продукції. Створення власного бренду для продукції підприємства, зокрема консервованої овочевої лінії чи олії, підвищить впізнаваність, дозволить формувати додану вартість і конкурувати не лише ціною, а й якістю та унікальністю. Актуальним є також вихід на ринки органічної або локальної продукції з екологічним позиціонуванням.

Важливим напрямом є впровадження інноваційних технологій у виробничий цикл. Сюди входить точне землеробство, автоматизація процесів обробки землі, аналіз врожайності через цифрові системи, застосування дронів і датчиків. Це дозволить знизити витрати, підвищити продуктивність і стабільність якості продукції.

Покращення логістики та сервісу для клієнтів — ще один необхідний фактор конкурентоспроможності. СФГ «Макс» вже має потужну логістичну складову, яку варто розвивати як окремий комерційний напрям, надаючи послуги іншим господарствам та малим виробникам. Надання «повного циклу» від вирощування до доставки – стратегічна перевага, що зміцнює ринкову позицію.

Слід приділити увагу підвищенню рівня кадрової компетентності. Інвестування у навчання, цифрову грамотність персоналу, а також створення умов для розвитку молодих фахівців посилює внутрішній потенціал підприємства. Крім того, це сприяє формуванню іміджу відповідального роботодавця. Пошук нових каналів збуту, зокрема через онлайн-платформи, співпрацю з HoReCa-сектором (готелі, ресторани, кафе) та участь у коопераціях, допоможе розширити присутність на ринку та забезпечити стійкість у періоди попиту нестабільності.

Варто зазначити важливість екологічної відповідальності та сталого розвитку, як чинників сучасної конкурентоспроможності. Впровадження

принципів циркулярної економіки, енергоефективних рішень, участь у соціальних ініціативах — не лише підвищує репутаційний капітал, а й відкриває доступ до європейських програм підтримки та інвесторів.

З урахуванням вищезазначеного, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність СФГ «Макс» може бути значно посилена за рахунок системного підходу до інновацій, маркетингу, людського капіталу та соціальної відповідальності. Такі дії дозволять підприємству не лише закріпити свої позиції, але й масштабувати діяльність, реагуючи на нові виклики з гнучкістю та випередженням ринку.

Висновки до III розділу

У результаті дослідження було визначено основні напрями удосконалення стратегічного управління на підприємстві СФГ «Макс», що дозволяють підвищити його стійкість і конкурентоспроможність. Зокрема, особливу увагу слід приділити розширенню аналітичної бази для прийняття стратегічних рішень, активнішому впровадженню цифрових технологій у процеси управління та виробництва, а також посиленню взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Крім того, доцільним є розроблення гнучких сценарних планів розвитку з урахуванням ризиків воєнного часу та глобальних змін на аграрному ринку. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності стратегічного менеджменту, посилення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів та забезпечення його довгострокового зростання.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено особливості стратегічного управління на сільськогосподарському підприємстві в умовах воєнного стану, виявленні основні проблеми та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень на прикладі СФГ «Макс».

Для досягнення поставленої мети вирішено всі завдання та зроблено наступні висновки.

Розкрито теоретичні основи стратегічного управління в аграрному секторі. Стратегічне управління в аграрному секторі – це комплексна система прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Ключовими елементами стратегічного управління в агросфері є: стратегічний аналіз (SWOT, PEST, SPACE), формування місії та візії підприємства, визначення цілей і стратегій, реалізація планів та контроль їх виконання. Особливу роль відіграє аналіз ризиків, пов'язаних з погодними умовами, змінами аграрної політики, цінами на продукцію тощо. В умовах нестабільності аграрного ринку важливим є використання адаптивних стратегій, диверсифікації виробництва, інтеграції в логістичні та збутові ланцюги, а також впровадження інновацій.

Оцінено внутрішнє середовище підприємства СФГ «Макс». СФГ «Макс» є багатoproфільним аграрним підприємством, що займається вирощуванням рослинної продукції (зернові, овочі), наданням послуг із обробки ґрунту, сушіння зерна та агрологістики, переробкою продукції (виробництво олії, консервація). Діяльність господарства спрямована на диверсифікацію виробництва, що підвищує його фінансову стійкість та конкурентоспроможність.

Проаналізовано фактори зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства СГ «Макс». Зовнішнє середовище СФГ «Макс» формується під впливом воєнних дій, державної підтримки агросектору, економічної нестабільності, інфляції, технологічного прогресу в сільському господарстві, змін клімату та соціальних запитів на якісну і безпечну продукцію.

Здійснено комплексний аналіз господарської діяльності СФГ «Макс». Фінансовий аналіз підприємства включав оцінку його прибутковості, рентабельності та ефективності використання ресурсів. Протягом останнього року підприємство продемонструвало стабільне зростання доходів, що пов'язано із розширенням земельного банку та збільшенням врожайності, впровадженням сучасних агротехнологій, підвищенням обсягів переробки продукції. Основні витрати підприємства включають закупівлю насіння, добрив та засобів захисту рослин, оплату праці персоналу, витрати на логістику та зберігання продукції, енергозатрати та амортизацію обладнання. Підприємство демонструє позитивні фінансові результати, проте рівень рентабельності варіюється залежно від ринкової кон'юнктури. Для збільшення прибутковості необхідно знижувати витрати на виробництво, покращувати логістичні процеси та розширювати ринки збуту.

Визначено особливості застосування методів стратегічного управління на підприємстві СФГ «Макс». На основі фінансового аналізу та оцінки ринку було визначено ключові стратегії розвитку підприємства. Диверсифікація бізнесу: розширення асортименту продукції (введення нових видів консервації, органічних продуктів); збільшення виробничих потужностей олійниці та впровадження нових технологій переробки; розширення спектру аграрних послуг (наприклад, точне землеробство для клієнтів). Цифровізація та автоматизація: впровадження ERP-систем для управління виробництвом і фінансами; використання дронів та супутникового моніторингу для контролю полів; автоматизація логістичних та складських операцій.

Оптимізація фінансового управління: використання державних програм підтримки для модернізації виробництва; співпраця з банками для залучення довгострокового фінансування під вигідні умови; оптимізація витрат за рахунок енергоефективних технологій та ресурсозбереження.

Очікувані результати впровадження стратегії розвитку: збільшення прибутковості завдяки ефективному фінансовому управлінню; зменшення операційних витрат через цифровізацію та оптимізацію ресурсів; підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках; розширення виробництва та створення нових робочих місць; зміцнення позицій підприємства на аграрному ринку.

Надано рекомендації щодо підвищення гнучкості стратегії в умовах змін зовнішнього середовища на підприємстві СФГ «Макс». Стратегія СФГ «Макс» здобуде гнучкість завдяки постійному моніторингу зовнішніх змін із оперативним коригуванням планів, диверсифікації напрямів діяльності, інвестуванню в цифрові технології та побудові сценарних моделей реагування на різні ризики.

Визначено шляхи удосконалення механізмів адаптації до кризових ситуацій. Необхідно удосконалити антикризове планування через регулярний сценарний аналіз із залученням даних цифрового моніторингу та автоматизації, формувати стратегічні резерви ресурсів і посилювати партнерські мережі для диверсифікації ризиків.

Виокремлено пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність СФГ «Макс» можна підвищити через формування сильного бренду та диференціацію продукції, інвестиції в цифрові агротехнології й автоматизацію, розширення каналів збуту й вихід на нові ринки, а також впровадження сталих екологічних практик.

Можна зробити висновок, що СФГ «Макс» є перспективним підприємством з високим потенціалом розвитку. Завдяки ефективному фінансовому управлінню, диверсифікації діяльності та впровадженню

сучасних технологій господарство може значно зміцнити свої позиції на ринку.

Однак для досягнення сталого розвитку необхідно реалізовувати стратегії оптимізації витрат, цифровізації бізнес-процесів, розширення ринків збуту та залучення інвестицій.

Таким чином, подальший успіх підприємства залежатиме від правильного стратегічного планування, ефективного управління фінансами та активного впровадження інновацій у всіх сферах діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aleskerova Y., Kovalenko L., Havryliuk V. Innovative financial criteria for methodological approaches to the assessment of agrarian insurance. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. V. 5, No 4. Pages 34–41.
2. Asrol, M., Marimin, M., Machfud, M., & Yani, M. (2024). An intelligent decision support system modelling for improving agroindustry's supply chain performance: a case study. *International Journal of Information and Decision Sciences*, 16(2), 134-168
3. Hlazov, M. (2023). Management of agricultural import operations of a manufacturing enterprise (on the basis of the ITE Agro Company) (Doctoral dissertation, Private Higher Educational Establishment-Institute "UkrainianAmerican Concordia University")
4. Lohosha Roman, Mykhalchyshyna Larysa, Prylutskyi Anatolii, Oksana Institutionalization of the agrarian market in ukraine and european economic community: genesis, evaluation and analysis. *independent journal of management & production (ijm&p)*. V. 11, n. 8, Special Edition ISE, S&P - May 2020. P. 727–
5. Njuguna, A. W., & Wanjohi, P. (2021). Effect of business process re-engineering on performance of agro-processing firms in Nairobi City County. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(4), 33-54
6. Pansantia, C., Wattanakomol, S., & Silpcharu, T. (2022). Strategies for Creating Marketing Advantages in Agro-Processing Industry Business. *resmilitaris*, 12(2), 1071-1080
7. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. FAO. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>

8. Андрейчиков О. О., Гуца О. М. Візуальне моделювання бізнес-процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу до керування підприємством. Системи обробки інформації. 2018. Вип. № 3 (101), Т.1. С. 92–95.
9. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 783 с.
10. Балановська Т.І. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія: монографія. Київ : РДВЦ НУБіП України, 2014. 178 с.
11. Бачурін Д. А., Рибінцев Є. В. Перспективи розвитку сільського господарства України у контексті ефективності менеджменту аграрних підприємств. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2019. Ч. 1. 2(2). С. 53-59.
12. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». 2018. Вип. 17. С. 173-180.
13. Босак А. О. Мустафаєва Л. А. Поточний стан та перспективи розвитку АПК України: пошук нових ринків збуту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 24. Ч 1 . С.48–54
14. Бугайчук В.В. Ефективність використання виробничого потенціалу у сільськогосподарських підприємствах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка», 2017. URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201771/104.html> (дата звернення 01.11.2024).
15. Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В. Виробничий менеджмент: підручник. Київ, 2019. 424 с.
16. Василенко Ю.В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. БІЗНЕСІНФОРМ, №11. 2014. URL:

<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf> (дата звернення 04.10.2024).

17. Васильєва Н.К. Методи оптимізації в економіці: практичний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : ДДАУ. 2009. 132 с.

18. Вдовенко Л.О., Вдовенко С.А. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору в контексті державної політики фінансової підтримки товаровиробників. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. № 3. С.113–122.

19. Вдовенко Л.О., Черненко Д.С. Управління капіталом – основа ефективності функціонування підприємств аграрної сфери. Фінансовий простір. 2015. № 4 (20). С. 139–142.

20. Востряков О. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією. Сталий розвиток економіки. № 4. 2015. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2015_50/statti/24.pd. (дата звернення 13.09.2024).

21. Гаркавий. В. Н. Статистика: навчальний посібник. Київ: Вища школа, 2005. 267 с.

22. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 228 с.

23. Германюк Н.В. Інноваційний розвиток та управління в аграрному секторі України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 4 (09). С. 37–41. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/9-2017-ukr>

24. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Вип. 1. № 56. С. 35–40.

25. Гончарук І.В., Старосуд В.І., Мулик Т.О. Фінансові результати сільськогосподарських підприємств : механізм формування та аналітична оцінка (на прикладі Ялтушківської дослідно-селекційної станції ІБК І ЦБ

- НААН України). Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики. 2018. № 3. С. 18–34.
26. Гончарук І.В., Томашук І.В. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти. Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики. 2018. № 4. С. 19–30.
27. Гончарук Т.В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. Ефективна економіка. 2017. № 9. URL: <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/19620.pdf>
28. Горобець Н. М., Напрямки діджиталізації аграрного виробництва : Economy, finance, law: current problems and development prospects: collective monograph. Anisiia Tomanek OSVČ. Prague Czech Republic. 2020. р. 5 – 15.
29. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Старикивська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/92.pdf
30. Горобець Н.М., Дьяченко Н.К. Економіко-математичні підходи до оптимізації виробничої програми аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 13. С. 30-34.
31. Горобець Н.М., Миргородська Т.О. Застосування стратегічних інструментів під час управління бізнес-процесами аграрних підприємств. АгроСвіт. 2019. № 19. С. 31-37.
32. Гринчуцький В.І., Сабецька Т.Г. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект : монографія. Тернопіль, 2014. 270 с
33. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельницький. 2020. 350 с
34. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12 С. 42 – 50.
35. Дем'яненко С. І., Кудлай В. Г. Менеджмент агропромислових формувань: навч. посібник (практикум). Київ : КНЕУ, 2014. 262с. Дем'яненко С.І.

36. Дем'яненко С. І., Сас О. О. Управління великотоварними агропромисловими формуваннями : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 216 с.
37. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення 06.09.2024).
38. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес - процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>. (дата звернення 02.10.2024).
39. Денисенко М. П., Новіков Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. Агросвіт. 2019. № 12. С. 15–21. <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2905&i=2> (дата звернення 06.09.2024).
40. Деркач О. Цифрові технології у землеробстві: проблеми та перспективи. Пропозиція. № 10. 2019. URL : <https://propozitsiya.com/ua/cyfrovi-tehnologiyi-u-zemlerobstvi-problemy-ta-perspektyvy> (дата звернення 12.09.2024).
41. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. Інфраструктура ринку. Вип. 50. 2022. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 15.09.2024).
42. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. Вип. 6. 2018. С.130-133. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=45955 (дата звернення 21.09.2024).
43. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2004, № 49, ст.527, № 1601-IX від 01.07.2021} URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення 11.11.2024).

44. Закон України «Про фермерське господарство // Відомості ВВР, 2003 № 45, ст.363, із змінами № 1788-IX від 24.09.2021} URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-20#n1> (дата звернення 18.10.2024).
45. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23–27.
46. Ільчук М.М., Зрібняк Л.Я., Мельник С.І. Організація і планування сільськогосподарського виробництва: підруч. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Вінниця : Нова книга, 2008. 456 с.
47. Калетнік Г.М. Стратегічно-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики. 2015. № 1. С. 3–15.
48. Калетнік Г.М., Гончарук І.В., Ємчик Т.В., Лутковська С.М. Аграрна політика та земельні відносини : підручник. Вінн. нац. аграр. ун-т. Вінниця: ВНАУ, 2020. 307 с.
49. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>
50. Колодій П., Дуб Л. Теоретико-методологічні основи раціонального використання земельних ресурсів. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2017. № 1(7). March. С. 24–30.
51. Кононова В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. Економіка і регіон. Полт НТУ. №3 (40). 2018. С. 93-98.
52. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Вип. 3. С. 64-69.
53. Котлик А. В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. Управління розвитком. 2015. № 21(118). С. 30–32.

54. Красноручий О. О., Руденко С. В. Функціональні та інструментальні концепції в дослідженнях механізмів управління економічним потенціалом аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. №2. С. 5–10.
55. Круш Н.П., Мурін О.О. Напрями та резерви підвищення прибутковості діяльності вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. Вип. 23. С.130–139.
56. Кубай О.Г., Коломієць Х.М. Аграрне виробництво в системі забезпечення продовольчої безпеки держави. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 5 (61). С. 63–69. URL : <http://psae-jrnl.nau.in.ua/> (дата звернення 15.09.2024).
57. Куделя В. І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 290-297
58. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlyavizhivannya-ta-rozvitku>
59. Лутковська С. М. Системоутворюючі елементи та чинники впливу на еколого-економічну безпеку сталого розвитку АПК. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики : зб. наук. пр. ВНАУ. 2019. № 10. С. 15–21.
60. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: «ТВОРИ». 2020. 284 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25373.pdf> (дата звернення 06.09.2024).
61. Македон В.В. Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. European Journal of Management Issues, 2023. № 31(3), С. 177-187.

62. Матушевська О.А. Оцінка факторів зовнішнього середовища, що впливають на економічну стійкість промислового підприємства / О.А. Матушевська // Економічний часопис-XXI. – 2017. – № 3–4. – С. 56–59
63. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 347 с.
64. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ 2019. № 11. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2019/11_0/295_302.pdf. (дата звернення 10.10.2024).
65. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна / Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2024. 17 січ. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html
66. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: підручник. Київ. 2019. 432 с.
67. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир. 2019. 319 с.
68. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. Наш Формат. 2020. 424 с
69. Пронько Л. М., Гонтарук Я. В., Ревкова А. В. Дослідження стану розвитку фермерства в Україні. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48. Ч.2. С.155–165.
70. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ: НАДУ, 2019. 232 с
71. Рябоволик Т.Ф., Андрощук І.О. 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, 390-395
72. Стратегія розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні на період до 2026 року / за ред. академіків НААН Я.М. Гадзала, М.І. Бащенко, В.М. Жука, Ю.О. Лупенка. Київ : Аграрна наука, 2016. 216 с.

73. Тараненко О.О. Вплив зовнішнього середовища господарювання на економічну стійкість підприємства / О.О. Тараненко // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. 2019. № 2. Т. 1. С. 118
74. Фіщук Н. Ю. Необхідність використання діагностики в системі антикризового менеджменту підприємств галузі АПК. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 1. С. 7–22.
75. Чернікова Н.М., Долина Р.М., Діденко О.П. (2022). Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. Економічний простір, (181), 158-161.

Додаток А

Серія А01 **СВІДОЦТВО** № 010694

ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЄСТРАЦІЮ
ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ

**СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО
"МАКС"**

Ідентифікаційний код юридичної особи **31930100**

Місцезнаходження юридичної особи **09244, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ,
КАГАРЛИЦЬКИЙ РАЙОН,
с. ШПЕНДІВКА, вул. ЖОВТНЕВА, 1**

Місце проведення державної реєстрації **КАГАРЛИЦЬКА РАЙОННА
ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Дата проведення державної реєстрації **07.05.2002 р.** Номер запису про включення відомостей про юридичну особу до ЄДР **1 338 120 0000 000408**

Державний реєстратор  **Т.М. КУРІЛКО**

СПРАВЖНІСТЬ
ОРИГІНАЛУ КОРІТ СТВЕРДЖУЮ
ДЕРЖАВНИЙ РЕЄСТРАТОР
(338)
Курілко Т.М.

Додаток Б



ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ
ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ СТАТИСТИКИ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ
ВІДДІЛ СТАТИСТИКИ У КАГАРЛИЦЬКОМУ РАЙОНІ
вул. Веровського, 14, м. Кагарлик, Кагарлицький р-н, Київська обл., 09200
тел. (04573) 5-22-02, факс (04573) 5-18-93

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держкомстату України
12.06.2007 № 164

ДОВІДКА АБ № 473898
з ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО РЕЄСТРУ
ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНИ (ЄДРПОУ)

СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО

"МАКС"

Ідентифікаційний код 31930100 Правовий статус суб'єкта ЮРИДИЧНА ОСОБА

Керівник МАЗУР ВОЛОДИМИР ЕДУАРДОВИЧ Телефон 0457330455

Класифікаційні дані:

Місцезнаходження 3222289001 09244 КИЇВСЬКА ОБЛ., КАГАРЛИЦЬКИЙ Р-Н.
за КОАТУУ С.ШПЕНДІВКА, ВУЛИЦЯ ЖОВТНЕВА, БУДИНОК 1

Організаційно-правова форма за КОПФГ 110 ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО

Види діяльності за КВЕД-2010

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим гнотіоном, насінням і кормами для тварин

01.50 Змішане сільське господарство

Інституційний сектор економіки за КІСЕ S.11002 Приватні нефінансові корпорації

Дата первинної реєстрації 07.05.2002
Дата та номер останньої реєстраційної дії 29.10.2012 № 13381070004000408
Свідомство про державну реєстрацію серія №
Місце проведення реєстраційної дії КАГАРЛИЦЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА
АДМІНІСТРАЦІЯ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
Дата внесення даних щодо суб'єкта до ЄДРПОУ 31.10.2012
Дата видачі довідки 31.10.2012
Виконавець КИСЕЛЬОВА Т.М. Телефон 0457352202

Начальник відділу
статистики



Т.М.КИСЕЛЬОВА

КОАТУУ - Класифікатор об'єктів адміністративно-територіального устрою України
КОПФГ - Класифікація організаційно-правових форм господарювання
КВЕД - Класифікація видів економічної діяльності
КІСЕ - Класифікація інституційних секторів економіки

Додаток В

ЗАРЕЄСТРОВАНО

Кагарлицькою районною
державною адміністрацією
2002 р.

Реєстраційний номер 598
Голова райдержадміністрації

В.М.Сінченко
В.М.Сінченко

ЗАТВЕРДЖЕНО

Головою селянського
(фермерського) господарства
"МАКС"

В.Е.Мазур
В.Е.Мазур

СТАТУТ СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА "МАКС"

с. Шпендівка
Кагарлицького району
Київської області
2002 р.

Статут селянського (фермерського) господарства "МАКС" складено на основі Закону України "Про власність", "Про підприємництво", "Про підприємства в Україні", "Про селянське (фермерське) господарство", "Про колективне сільськогосподарське підприємство", "Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві", Земельного кодексу та інших актів законодавства України, спрямований на забезпечення самостійності заснованого господарства, визначає його права і відповідальність у відносинах з партнерами при здійсненні господарської діяльності, регулює відносини заснованого господарства з іншими господарствами, підприємствами і організаціями, органами державної влади і управління, закордонними фірмами і установами та громадянами.

1. Загальні положення.

1.1. Селянське (фермерське) господарство "МАКС" (надалі господарство) засноване громадянином України Мазур Володимиром Едуардовичем, паспорт СН № 375900, виданий Московським РУТУМВС України в місті Києві від 16 січня 1997 року, що проживає за адресою: Київська область, Кагарлицький район, с. Шпендівка, вул. Жовтнева.

Членами господарства є громадяни України - члени сім'ї засновника:

- Мазур Тетяна Анатоліївна.

1.2. Господарство є юридичною особою, має самостійний баланс, основні фонди та обігові кошти, розрахунковий та інші, в тому числі валютний, рахунки в установах банків України та зарубіжних країн. Господарство має свою круглу печатку та штамп із своїм найменуванням встановленого зразка, іншу атрибутику юридичної особи.

1.3. Селянське (фермерське) господарство "МАКС" є приватним сільськогосподарським виробництвом. Господарство знаходиться за адресою: Київська область, Кагарлицький район, с. Шпендівка.

1.4. Господарство має право бути засновником або членом об'єднань, кооперативів, асоціацій, консорціумів, корпорацій, акціонерних товариств, спільних підприємств по виробництву, переробці та реалізації

сільськогосподарської продукції, що обслуговують агропромисловий комплекс, а також сільськогосподарських підприємств і організацій, в тому числі за участю іноземних партнерів, брати участь у створенні або бути членом комерційних банків.

1.5. Економічною та виробничою основою господарства є власність його членів на засоби виробництва, майно та право на постійне користування землею, як засобом виробництва.

1.6. Господарство зобов'язане: забезпечити раціональне використання і охоронність переданої йому землі, послідовно проводити заходи по підвищенню родючості та захисту ґрунтів від ерозії, забруднення, тощо; застосування науково-обґрунтованої системи землеробства і додержувати вимог правоохоронного законодавства.

2. Предмет і цілі діяльності господарства.

2.1. Основним завданням господарства є: виробництво, переробка і реалізація високоякісної сільськогосподарської продукції, продуктів харчування, промислових та продовольчих товарів народного споживання, здійснення оптової та роздрібною торгівлі продовольчими товарами, а також торгівельної діяльності у сфері громадського харчування щодо реалізації продовольчих товарів, проведення транспортно-експедиційних робіт, проведення комерційної діяльності по закупівлі і продажу сільськогосподарської продукції, промислових товарів та нерухомості, будівництво споруд та будівель як на селі, так і в містах; проведення фінансування різних проектів як в Україні, так і за кордоном; надання консультаційних, наукових, торгівельних, транспортних послуг, надання сільськогосподарських послуг юридичним та фізичним особам; надання ветеринарних послуг; надання посередницьких та інших послуг підприємствам та громадянам; проведення зовнішньоекономічної діяльності; здійснення закупівлі, поставок і реалізації сировини, металів та виробів з них, газу, нафти та продуктів їх переробки, інших енергоносіїв, закупівля та реалізація паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив та засобів захисту рослин, вирощування хутрових звірів, худоби та птиці; постачання та монтаж технологічного устаткування для переробки сільськогосподарської продукції і виробництва товарної екологічно-чистої продукції, в тому числі для експорту; лісозаготівля, переробка та реалізація деревини, заготівля та реалізація лікарських рослин, ягід, грибів; виробництво, експорт та імпорт будівельного, харчо-переробного обладнання, будівельних матеріалів, конструкцій, інших виробів та технологій, тощо; надання на умовах оренди громадянам України та іноземним громадянам та юридичним особам приміщень під офіси та

представництва, транспортних засобів, іншого майна; організація, проведення та участь у проведенні виставок, ярмарків, аукціонів, культурно- видовищних, спортивних заходів, розважальних програм; благодійна діяльність; розробка, впровадження, обслуговування та постачання засобів альтернативного енергозабезпечення; надання процентних та безпроцентних позик;

2.2. Здійснення інших видів діяльності, не передбачених цим Статутом здійснюється з внесенням у встановленому порядку відповідних змін та доповнень до Статуту господарства.

2.3. У випадках, коли види діяльності, виконувані "Підприємством" підлягають ліцензуванню, то "Підприємство" зобов'язане отримати таку ліцензію у порядку, передбаченому чинним законодавством.

3. Членство в господарстві, керівництво господарством.

3.1. Членами господарства можуть бути подружжя засновників, їх батьки, діти, які досягли 16-річного віку та інші родичі, які виявили бажання об'єднатися для роботи в цьому господарстві за згодою із засновником.

3.2. Членами господарства не можуть бути особи, в тому числі родичі, які працюють у ньому за трудовим договором (контрактом, угодою).

3.3. Член господарства вправі в будь-який час вийти з нього, попередивши про це голову господарства.

3.4. Головою господарства є його засновник або особи, які є його правонаступником.

3.5. Інтереси господарства перед державними, кооперативними, громадянськими, зарубіжними та іншими підприємствами і організаціями, окремими громадянами представляє голова господарства.

3.6. Голова господарства може доручити виконати свої обов'язки і використовувати право голови одному з членів господарства.

3.7. Голова і члени господарства можуть постійно працювати в інших підприємствах, установах, організаціях.

4. Власність господарства

4.1. Власність господарства формується за рахунок заощаджень та коштів і майна його членів, одержання прибутків від реалізації виробленої сільськогосподарської продукції та надання послуг і прибутків від іншої діяльності, банківських кредитів, закордонних інвестицій та інших джерел.

Об'єктами права власності господарства є також частки у майні та прибутках міжгосподарських підприємств та об'єднань, учасником яких є господарство.

4.2. У власності осіб, що ведуть господарство, може бути земля, житлові будинки, квартири, предмети особистого користування, предмети домашнього господарства, продуктивна та робоча худоба, насадження на земельній ділянці, засоби виробництва, вироблена продукція, транспортні засоби, кошти, акції, інші коштовні папери, а також інше майно споживчого і виробничого призначення.

Майно членів господарства належить їм на праві спільної сумісної власності у визначеній долі кожного, якщо інше не обумовлено угодою між ними.

4.3. Майно господарства перебуває під захистом Держави нарівні з іншими формами власності.

4.4. Господарство самостійно володіє, користується і розпоряджається наданими і належними йому об'єктами власності за взаємною домовленістю його членів.

4.5. Наймані працівники, що винні в загибелі, нестачі, псуванні або втраті майна господарства, а також в самостійному використанні машин і механізмів, робочої худоби, або в заподіянні інших матеріальних збитків, зобов'язані відшкодовувати їх господарству.

Розмір збитків визначається головою господарства, відповідно з вимогами чинного законодавства.

5. Виробничо-господарська, фінансова і соціальна діяльність господарства. Оплата праці.

5.1. Господарство самостійно визначає напрями своєї діяльності, спеціалізацію, структуру виробництва і обсяг, здійснює і переробку у встановленому порядку, за власним розсудом, підбирає партнерів з економічних обов'язків у всіх сферах діяльності, в тому числі іноземних.

Господарство може разом з сільськогосподарським виробництвом займатися будь-яким іншим видом діяльності, не забороненим законодавством України.

5.2. Господарство має право вступити в договірні відносини з будь-якими підприємствами, самостійно вибирати партнерів, в тому числі

іноземних, для укладання договорів. Спори, що виникають під час виконання договорів, вирішуються судом або арбітражним судом.

5.3. Матеріально-технічне постачання господарства здійснюється відповідно до вимог статті 21 Закону України "Про селянське (фермерське) господарство".

5.4. Господарство має право самостійно розпоряджатися виробленою ним продукцією та доходами, може на добровільних засадах укладати з підприємствами, установами й організаціями, які здійснюють заготівлю, переробку сільськогосподарської продукції, договори на продаж своєї продукції, а також реалізувати її на власний розсуд будь-яким іншим споживачам, в тому числі іноземним, та на ринку.

5.5. Продукція, що продається державним підприємствам і організаціям відповідно до укладених договорів, оплачується за фіксованими, регульованими (стартовими) договірними (вільними) цінами і на умовах, передбачених для колективних і державних сільськогосподарських підприємств, ціни на решту продукції господарство встановлює самостійно.

5.6. Поставки виробленої та заробленої господарством продукції на експорт, а також розрахунки з іноземними партнерами здійснюються відповідно до міжнародних угод та законодавства України.

5.7. Господарство дотримується діючих нормативів щодо якості продукції, санітарних, екологічних та інших вимог.

5.8. Джерелом формування фінансових ресурсів господарства є прибуток, інші дозволені законодавством надходження.

5.9. Господарство несе повну відповідальність за дотримання кредитних договорів і розрахункової дисципліни.

5.10. Одержаний прибуток (доход) господарства використовується для розрахунків з постачальниками, бюджетом, банківськими установами, на придання матеріально-технічних засобів, пального та мастила, на постачання виробничих засобів, на придбання земельних ділянок, капітальних споруд, товарів широкого вжитку, продуктів харчування, тощо. Відповідна частина прибутку розподіляється між членами господарства та найманими працівниками, які брали участь у виробничому процесі господарства, відповідно до їх особистого трудового внеску.

5.11. Господарство веде оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність у порядку, що визначається законодавством.

Голова господарства визначає склад і обсяг інформації, що становить комерційну таємницю, порядок її захисту відповідно до законодавства України.

5.12. У разі виробничої потреби господарство має право залучати до роботи в ньому інших громадян за трудовим договором (контрактом, угодою).

5.13. Трудові відносини в господарстві визначаються і регулюються членами господарства, а осіб, залучених до роботи за трудовим договором (контрактом, угодою) – законодавством України про працю. Трудові спори в господарстві вирішуються судом.

5.14. Члени господарства, починаючи з 16-річного віку, і наймані працівники підлягають державному соціальному страхуванню і пенсійному забезпеченню, нарівні з працівниками сільського господарства.

5.15. Голова господарства несе відповідальність за створення безпечних умов праці для членів господарства і громадян, які уклали трудовий договір, дотримання вимог техніки безпеки, виробничої гігієни та санітарії, пожежної безпеки.

5.16. Господарство в процесі своєї діяльності має право проводити взаєморозрахунки з партнерами як за готівку, так і в безготівковому режимі.

6. Зовнішньоекономічна діяльність господарства.

6.1. Господарство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, яка є частиною його господарської і зовнішньоекономічної діяльності України.

6.2. Господарство має право на зовнішньому ринку у встановленому законодавством України та міжнародними угодами порядку:

- продавати і купувати продукцію виробничо-технічного і культурного призначення, в тому числі власного виробництва;
- здійснювати оптову та роздрібну торгівлю продовольчими та непродовольчими товарами;
- надавати фінансові, посередницькі та лізингові послуги;
- проводити бартерні (товарообмінні) операції по будь-яких видах товарів (робіт, послуг) без обмежень, крім тих, на які встановлена заборона експорту та імпорту ст.17 Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність";

- приймати участь в торгах, конкурсах, надавати гарантії, набувати та надавати права на охоронні документи і їх застосування;
- направляти за межі України членів господарства та працівників у відрядження, навчання, а також запрошувати до себе на роботу іноземних спеціалістів;
- одержувати кредит та лізинг від зарубіжних інвесторів та партнерів із зарахуванням валюти на баланс господарства для самостійного використання;
- створювати спільні підприємства;
- здійснювати на договірній основі інші не заборонені законодавством види зовнішньоекономічної діяльності.

6.3. Валютна виручка зараховується на валютний балансовий рахунок господарства в порядку, встановленому законодавством України.

Не передбачені законодавством України вилучення валютних коштів господарства не допускаються.

7. Припинення діяльності господарства.

7.1. Діяльність господарства припиняється у встановленому порядку у разі: рішення засновника господарства про припинення його діяльності, припинення права власності на землю, права користування земельною ділянкою у випадках, передбачених статтями 27 та 29 Земельного Кодексу України; визнання арбітражним судом господарства неплатоспроможним (банкрутом); якщо не залишається жодного члена господарства або спадкоємця, який бажає продовжити діяльність господарства.

Спори про припинення діяльності господарства вирішуються судом.

7.2. У разі визнання господарства арбітражним судом банкрутом, порядок утворення і роботи ліквідаційної комісії, а також умови ліквідації визначаються Законом України "Про банкрутство".

7.3. Ліквідація господарства проводиться ліквідаційною комісією, призначеною органом, який прийняв рішення про ліквідацію господарства. Вказана комісія несе відповідальність за збитки, заподіяні господарству, його працівникам і третім особам по нормах цивільного законодавства України.

7.4. Ліквідаційна комісія: в офіційній пресі за місцем знаходження господарства поміщає публікацію про порядок і строки проведення ліквідації господарства і заявлення претензій до нього кредиторами і дебіторами, який не може бути менше двох місяців з моменту оголошення про ліквідацію; оцінює належне господарству майно; проводить розрахунки з бюджетом, дебіторами та кредиторами; приймає міри по сплаті боргів господарства третім особам, а також працівникам,

як ~~приватного~~ на роботу по трудовому договору; складає ліквідаційний баланс і представляє його на розгляд органу, що прийняв рішення про ліквідацію господарства.

Після того, що залишилось після розрахунків з бюджетом, оплати праці працівників, розрахунків з кредиторами та інше, використовуються за згодою засновника господарства.

В 10-денний строк після припинення діяльності господарства, його печатки і штампи здаються в Кагарлицький відділ внутрішніх справ.

8. Інші умови.

3.1. Питання діяльності господарства, не врегульовані цим Статутом, вирішуються у порядку, передбаченому чинним законодавством.

3.2. Зміни і доповнення до цього Статуту вносяться засновником господарства і підлягають реєстрації в районній державній адміністрації.

3.3. В разі зміни місцезнаходження, голова господарства повідомляє про це в установленний строк державні органи.

3.4. Перереєстрація господарства здійснюється в порядку, встановленому для його реєстрації.

3.5. Господарство вважається таким, що припинило свою діяльність, з моменту виключення його з реєстру державної реєстрації.

ЗАСНОВНИК

селянського (фермерського)

господарства

Воводимир Едуардович Мазур

(підпис)

Додаток Г

Додаток Г
до Порядку обслуговування
платників зборів
Форма № 4-ОПН

м.к. 19.09.2012 № 302

ДОВІДКА
про взятті на облік платника податків*

Повідомляємо, що платник податків 31930100
(ідентифікаційний номер або серія та номер паспорту**)

СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО "МАКС"
(повно найменування або прізвище, ім'я, по батькові для фізичної особи)
09244, КИЇВСЬКА ОБЛ., КАГАРЛИЦЬКИЙ РАЙОН Р-Н, С. ШПЕНДІВКА, ВУЛ. ЖОВТНЕВА, БУД. 1
(місцевість/селище, місто (приміщення))

корінник МАЗУР ВОЛОДИМИР ЕДУАРДОВИЧ 2721615454
(прізвище, ім'я, по батькові та реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорту**)

узятий на облік в органах державної податкової служби
02.12.2002 за № 302.
На дату видачі цієї довідки перебуває на обліку у
МИРОНИВСЬКА МІЖРАЙОННА ДПІ (КАГАРЛИЦЬКЕ В-Н) (код ДПІ - 1012)
(найменування та код органу державної податкової служби)

Довідка дійсна до внесення змін у дані, що вказуються у ній людині, із урахуванням обмеження строку її дії
необмежено.
(скасування дію або вказати, обмежено)

Завідчим органу ОПН А.Д. БУНЬ
(підпис, ініціали)

М.П.

*Для фізичної особи, яка здійснює підприємство/пробачення, це означає, що особа, яка здійснює підприємство/пробачення, є повноваженою особою в системі державної податкової служби.
**Слід пам'ятати, що ідентифікаційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорту є обов'язковими для вказування при оформленні документів, пов'язаних з податковими зобов'язаннями.

Селянське (фермерське) господарство "Макс" 09244 Київська область, Кагарлицький район, село Шпендівка.

Р/рах. UA 263006140000026009006477001 ПАТ Креді Агріколь Банк, м. Київ, МФО 300614

Код за ЄДРПОУ 31930100, ІПН 319301010128.

Юридична адреса відповідає фактичній.

Голова СФГ

В.Е. Мазур

Додаток Г
до Порядку обслуговування
платників зборів
Форма № 3-ОПН

м.к. _____ 20__ року № _____
(найменування органу державної податкової служби)

ВИТЯГ № 11012450020
З РЕЄСТРУ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ

Витяг з реєстру платників податку на додану вартість.
Ідентифікаційний номер 319301010128

Найменування (для підприємств, підприємств, підприємств та підприємств, які здійснюють підприємство/пробачення, це означає, що особа, яка здійснює підприємство/пробачення, є повноваженою особою в системі державної податкової служби.
**Слід пам'ятати, що ідентифікаційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорту є обов'язковими для вказування при оформленні документів, пов'язаних з податковими зобов'язаннями.

СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО "МАКС"

Дата реєстрації платника податку на додану вартість 11.01.2006 року.
Перша дата реєстрації платника податку на додану вартість 11.01.2006 року.
Ідентифікаційний номер платника податку на додану вартість 319301010128 та код органу державної податкової служби 1012.

Витяг з реєстру платників податку на додану вартість.
Ідентифікаційний номер 319301010128

Найменування (для підприємств, підприємств, підприємств та підприємств, які здійснюють підприємство/пробачення, це означає, що особа, яка здійснює підприємство/пробачення, є повноваженою особою в системі державної податкової служби.
**Слід пам'ятати, що ідентифікаційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорту є обов'язковими для вказування при оформленні документів, пов'язаних з податковими зобов'язаннями.

КАГАРЛИЦЬКА МІЖРАЙОННА ДПІ (КАГАРЛИЦЬКЕ В-Н) (код ДПІ - 1012)

Дата реєстрації платника податку на додану вартість 11.01.2006 року.
Перша дата реєстрації платника податку на додану вартість 11.01.2006 року.
Ідентифікаційний номер платника податку на додану вартість 319301010128 та код органу державної податкової служби 1012.

Заступник начальника ГУ ДПС у Київській області В.Е. Мазур
(підпис, ініціали)

М.П.

Додаток Д

**СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО «МАКС»
КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ КАГАРЛИЦЬКИЙ РАЙОН
С. ШПЕНДІВКА**

НАКАЗ

17 липня 2002 року

№ 01-К

Про призначення голови СФГ.

1. Призначити головою селянського (фермерського) господарства «Макс» Мазура Володимира Едуардовича з 17 липня 2002 року.

Засновник СФГ

Мазур В.Е.

Додаток Е



Додаток Є



Додаток Ж



Додаток 3





Додаток И



Додаток І



Анотація

У магістерській роботі досліджено особливості стратегічного управління сільськогосподарським підприємством в умовах воєнного стану на прикладі СФГ «Макс». Проаналізовано внутрішнє середовище підприємства, оцінено вплив зовнішніх загроз, зокрема воєнних дій, на стратегічні орієнтири та управлінські рішення.

Визначено ключові чинники стійкості та адаптації аграрного бізнесу до кризових умов. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення системи стратегічного управління, підвищення ефективності планування, ризик-менеджменту та гнучкості управлінських підходів. Робота має прикладне значення для аграрних підприємств, що функціонують в умовах нестабільного середовища.

Abstract

The master's thesis explores the specifics of strategic management in an agricultural enterprise under martial law, using SFG "Maks" as a case study. The research analyzes the internal environment of the enterprise and assesses the impact of external threats, particularly military actions, on strategic orientations and managerial decisions.

Key factors of resilience and adaptation in agricultural business during crisis conditions are identified. Practical recommendations are proposed for improving the strategic management system, enhancing planning effectiveness, risk management, and flexibility of managerial approaches. The study has practical relevance for agricultural enterprises operating in unstable environments.