

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»  
освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
спеціальність 073 «Менеджмент»

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

здобувача вищої освіти **Мартус Наталі Дмитрівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту  
Тетяна МАЦІЄВИЧ \_\_\_\_\_

Рецензент: д.е.н., професор,  
завідувач кафедри менеджменту та  
маркетингу  
Державного \_\_\_\_\_ Університету  
інтелектуальних технологій і зв'язку,  
Наталія КУХАРСЬКА

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Галина ЗАПША  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

ОДЕСА – 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПІША

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

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

**Наталі МАРТУС**

**1. Тема роботи:** «Стратегія розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки», науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Тетяна МАЦІЄВИЧ затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету №23-з від 27.02. 2023 року

**2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи** 12 грудня 2023 р.

**3. Об'єкт дослідження:** процеси стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах глобалізації економіки на базі СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.

**4. Предмет дослідження:** сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки.

**5.Перелік завдань, які потрібно розробити:**

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– дослідити економічний зміст процесу розвитку аграрного підприємства;

– висвітлити сутність і види стратегій розвитку аграрного підприємства;

– узагальнити методичні основи формування стратегії розвитку підприємства;

5.2. Аналітичний розділ:

– проаналізувати місце аграрних підприємств України в глобальній економічній продовольчій системі;

– проаналізувати фактори зовнішнього середовища організації;

– оцінити фактори внутрішнього середовища підприємства і стан стратегічного управління розвитком фірми.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– запропонувати послідовність формулювання та варіант місії аграрного підприємства;

- обґрунтувати вибір стратегії розвитку підприємства;
- оцінити ефективність запропонованого проекту розвитку підприємства.

## **6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:**

### **6.1. До теоретико-методичного розділу:**

*Особливості стратегічного управління аграрним підприємством як економічною системою, що розвивається*

*Класифікація видів стратегій розвитку бізнес-суб'єктів*

*Етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства*

### **6.2. До аналітичного розділу:**

*Частка сільськогосподарських земель в країнах світу, % від загальної площі*  
*Середні витрати на вирощування 1 т озимої пшениці, дол. США*

*Основні світові виробники насіння соняшнику*

*Експорт з України товарів сільського господарства, млрд. дол. США*

*PESTLE-аналіз зовнішнього середовища СВК «Родина»*

*Показники розмірів СВК «Родина»*

*Виробництво продукції рослинництва та урожайність культур в СВК «Родина»*

*Показники ефективності господарювання СВК «Родина»*

*Організаційно-управлінська структура СВК «Родина»*

*Ефективність системи управління у СВК «Родина»*

### **6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:**

*SWOT-аналіз СВК «Родина»*

*Результати вибору працівниками СВК «Родина» формулювання місії організації*

*Стратегічна позиція СВК «Родина» за методом SPACE-аналізу*

*Матриця Ансоффа з реалізації стратегічної позиції СВК «Родина»*

*Розрахунок грошових потоків проекту.*

*Календарний план реалізації проекту*

*Розрахунок показників ефективності проекту.*

**7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:** *Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, оперативна інформація Міністерства аграрної політики, оперативна інформація Національного Інституту стратегічних досліджень, офіційні матеріали Головного управління статистики України, річна фінансова та оперативна звітність СВК «Родина», результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.*

**8. Дата видачі завдання:**

*27.02. 2023 р.*

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                        | Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи | Кількість кредитів | Примітка |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------|----------|
| 1     | Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження                           | 20.02.2023                                    | 0,5                | виконано |
| 2     | Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи       | 27.02.2023                                    | 0,5                | виконано |
| 3     | Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи | 16.03.2023-24.03.2023-                        | 0,5                | виконано |
| 4     | Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи                   | 25.03.2023-22.04.2023                         | 3,0                | виконано |
| 5     | Вивчення матеріалів базових підприємств                                    | 23.04.2023-12.05.2023                         | 0,5                | виконано |
| 6     | Написання другого (аналітичного) розділу роботи                            | 13.05.2023-12.09.2023                         | 3,0                | виконано |
| 7     | Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи                | 13.09.2023-12.11.2023                         | 4,5                | виконано |
| 8     | Написання висновків, списку літератури                                     | 13.11.2023-15.11.2023                         | 1,0                | виконано |
| 9     | Перевірка роботи науковим керівником                                       | 16.11.2023-22.11.2023                         | 0                  | виконано |
| 10    | Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника                   | 23.11.2023-28.11.2023                         | 1,5                | виконано |
| 11    | Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал                    | 29.11.2023-12.12.2023                         | 1,0                | виконано |
| 12    | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру                                  | 12.12.2023                                    | 0,1                | виконано |
| 14    | Перевірка роботи на оригінальність                                         | 12.12.2023-20.12.2023                         | 0                  | виконано |
| 15    | Попередній захист на кафедрі                                               | 21.12.2023                                    | 0,4                | виконано |
| 16    | Рецензування кваліфікаційної роботи                                        | 20.12.2023-25.12.2023                         | 0                  | виконано |
| 17    | Захист кваліфікаційної роботи                                              | 26.12.2023-28.12.2023                         | 1,5                | виконано |
|       | Всього                                                                     |                                               | 18                 |          |

Здобувач ОС «магістр» \_\_\_\_\_ Наталя МАРТУС

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Тетяна МАЦІЄВИЧ

## РЕФЕРАТ

**Мартус Н.Д. Стратегія розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки.** – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

### **Загальна характеристика роботи**

*Актуальність теми.* В сучасних умовах глобалізації аграрного сектору економіки важливою умовою зростання ефективності діяльності будь-якого аграрного підприємства є процес управління його розвитком. Особливо гостро стає проблема підвищення ефективності аграрної сфери під час воєнного стану, коли спостерігається відсутність стандартних рішень із стратегічного управління, наслідком яких є зниження рентабельності виробництва. Крім того, в умовах глобалізації економіки та воєнних викликів необхідно враховувати появу нових ринків збуту української агропродукції, особливо, європейських.

При цьому теоретичні та практичні дослідження останніх років демонструють ситуацію, коли менеджмент вітчизняних аграрних формувань не має достатніх навиків в сфері стратегічного управління та вибору оптимальної стратегії їх розвитку. Тому проблема формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки набуває великого значення.

Розробці методології і практики у сфері стратегічного управління і формування стратегії розвитку присвячені роботи великої кількості вітчизняних та іноземних вчених, серед яких Акофф Р., Ансофф С., Баланович А., Василенко В., Джонсон Дж., Кизим М., Мельник Л., Мескон М., Мізюк С., Міщенко А., Москаленко В., Осовська Г., Пащенко О., Пономаренко В., Раєвнева О., Талавира О., Томпсон А., Чендлер А., Шелегеда Б., Шершньова З. та інші.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком аграрних підприємств представлені в роботах таких науковців як Андрійчук В., Єрмаков О., Лайко О., Лопатинський Ю., Тодорюк С., Побоченко Л., Циганков Е., Сольський М., Шубраська О., Яценко О. та інших науковців та практиків.

Оскільки в сучасних складних мінливих умовах, високому рівні глобалізації економіки виникає підвищена потреби у виборі обґрунтованої стратегії розвитку, проблематика та особливості формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки є актуальними питаннями для дослідження.

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення управління стратегічним розвитком аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки.

*Мета та завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є

обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні **завдання**:

- дослідити економічний зміст процесу розвитку аграрного підприємства;
- висвітлити сутність і види стратегій розвитку аграрного підприємства;
- узагальнити методичні основи формування стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати місце аграрних підприємств України в глобальній економічній продовольчій системі;
- проаналізувати фактори зовнішнього середовища організації;
- оцінити внутрішні фактори внутрішнього середовища підприємства і стан стратегічного управління розвитком фірми;
- запропонувати послідовність формулювання та варіант місії аграрного підприємства;
- обґрунтувати вибір стратегії розвитку підприємства;
- оцінити ефективність запропонованого проекту розвитку підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процеси стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах глобалізації економіки на базі СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки.

*Методи дослідження.* Теоретичною та методологічною базою дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах глобалізації економіки. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності розвитку аграрного підприємства як системи; методів формування стратегії розвитку підприємства); монографічний (при дослідженні сутності і видів стратегій розвитку аграрного підприємства); індексний (при характеристиці місця аграрних підприємств України в глобальній економічній продовольчій системі, показників зовнішнього та внутрішнього середовища СВК «Родина»); спостереження (при оцінці стану стратегічного управління розвитком СВК «Родина»), анкетування (при аналізі варіантів вибору місії СВК «Родина»), трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни обсягів експорту агропродукції на світовому ринку), графічний (при дослідженні організаційної структури управління СВК «Родина»), PESTLE-аналізу (при дослідженні зовнішнього середовища СВК «Родина»), SWOT- і SPACE-аналізу (при обґрунтуванні вибору стратегії розвитку СВК «Родина»), розрахунково-конструктивний (при оцінці ефективності проекту СВК «Родина» з виробництва лляної олії).

*Джерелами інформації* служили Закони України, постанови Кабінету

Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, оперативна інформація Міністерства аграрної політики, оперативна інформація Національного Інституту стратегічних досліджень, офіційні матеріали Головного управління статистики України, річна фінансова та оперативна звітність СВК «Родина», результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.

*Елементи наукової новизни отриманих результатів* полягають в системному дослідженні процесу формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки:

*уточнено:*

- поняття стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки як набору довгострокових цілей щодо зміни стану аграрного підприємства як системи, на інший стан, з кращими кількісними і якісними параметрами, та найбільш ефективних шляхів їх досягнення;

- процес формування стратегічної місії аграрного підприємства;

*дістали подальший розвиток:*

- особливості управління аграрним підприємством як економічною системою, що розвивається.

*Практичне значення дослідження* полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в умовах економічної глобалізації.

*Апробація результатів кваліфікаційної роботи.* За результатами досліджень опубліковано 1 наукова праця: Мартус Н.Д. Аналіз факторів зовнішнього середовища аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри». 1 листопада 2023 року. Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2023. С. 60-63.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 114 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 23 таблиці, 31 рисунок, 6 додатків. Бібліографічний список нараховує 100 літературних джерел, що викладені на 10 сторінках.

### **Основний зміст кваліфікаційної роботи**

У першому розділі – «Теоретико-методичні основи формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки» досліджено економічний зміст процесу розвитку аграрного підприємства; висвітлено сутність і види стратегій розвитку аграрного підприємства; узагальнено методичні основи формування стратегії розвитку підприємства.

У зв'язку з цим, при дослідженні стратегічного управління розвитком аграрних підприємств важливо враховувати специфічні особливості їх функціонування. Використовуючи системний підхід в управлінні підприємством було проаналізовано такі системні елементи, як: вхід – вид ресурсів, характер їх

залучення та структурні складові; процеси трансформації ресурсів у результати; вихід – результати.

З нашої точки зору, стратегія розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки – це набір довгострокових цілей щодо зміни стану аграрного підприємства як системи, на інший стан, з кращими кількісними і якісними параметрами, та найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

У другому розділі – «Стратегічний аналіз середовища розвитку СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах глобалізації економіки» здійснений аналіз місця аграрних підприємств України в глобальній економічній продовольчій системі; досліджено фактори зовнішнього середовища організації; здійснена оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства і стан стратегічного управління розвитком фірми.

Станом на жовтень 2023 р. в роботі був здійснений PESTLE-аналіз зовнішнього середовища СВК «Родина», який свідчить, що фактор військової інтервенції є найбільш вагомим, оскільки чинить негативний вплив на всі інші фактори. Особливістю мікросередовища СВК «Родина» на глобальному продовольчому ринку є співпраця із світовими компаніями із відомими іменами. Основними чинниками, які перешкоджають розвитку СВК «Родина» та інших вітчизняних підприємств, є: нестача власних коштів, значні витрати на здійснення капітальних інвестицій, високий рівень ризиків, недосконалість законодавчої бази, тривалий термін окупності інвестицій, недостатня кількість інформації про інноваційні технології.

У третьому розділі – «Удосконалення формування стратегії розвитку СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах глобалізації економіки» запропоновано послідовність формулювання та варіант місії аграрного підприємства; обґрунтовано вибір стратегії розвитку підприємства; запропоновано проект розвитку підприємства та оцінено його ефективність.

В роботі була запропонована послідовність формування місії підприємства і запропоновані три варіанти місії: «Ми – Родина надійних постачальників агропродукції з відомою репутацією», «Ми – Родина професіоналів-аграріїв і пишаємось цим» і «Наша Родина – весь світ і Україна», підсумковий варіант яких був обговорений з 25 спеціалістами агропідприємства. На їх думку, третій варіант є найбільш вдалим. Ними обрано квадрант 4 «Диверсифікація», який є найбільш ризикованим і витратним, проте у майбутньому розвитку забезпечить значний прибуток і стабільність СВК «Родина», оскільки допоможе зменшити ризик, отримати фінансові вигоди від роботи в нових сферах.

СВК «Родина» займається виробництвом насіння олійного льону-кудряшу, проте господарство реалізує його як сировину. Для створення додаткових робочих місць, додаткової вартості та прибутків підприємству пропонується реалізувати проект будівництва міні-заводу з виробництва лляної олії холодного пресування.

кожна гривня доходу буде приносити підприємству майже 10 гривень прибутку. При цьому члени кооперативу отримають стійкий високорентабельний бізнес. Запропоновані в роботі заходи спрямовані на розвиток підприємства та підвищення рівня економічної ефективності господарської діяльності СВК «Родина». Їх впровадження сприятиме росту величини доходу та прибутку

підприємства, а також запорукою його успіху на глобальному продовольчому ринку.

## **Висновки**

В процесі дослідження теоретичних положень, методичних підходів та формування рекомендацій й удосконалення формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки можна зробити нижченаведені висновки.

1. При дослідженні процесу стратегічного управління розвитком аграрних підприємств важливо враховувати специфічні особливості їх функціонування, використовуючи системний підхід і беручи до уваги при розробці стратегії такі системні елементи, як: вхід – вид ресурсів, характер їх залучення та структурні складові; процеси трансформації ресурсів у результати; та вихід – результати. Стратегія розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки – це система довгострокових цілей щодо зміни стану аграрного підприємства як системи, на інший стан, з кращими кількісними і якісними параметрами, та найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

2. Станом на жовтень 2023 р. в роботі був здійснений PESTLE-аналіз зовнішнього середовища СВК «Родина», який свідчить, що фактор військової інтервенції є найбільш вагомим, оскільки чинить негативний вплив на всі інші фактори. Особливістю мікросередовища СВК «Родина» на глобальному продовольчому ринку є співпраця із світовими компаніями із відомими іменами. СВК «Родина» є крупним сільськогосподарським підприємством Одеської області, господарська діяльність якого ведеться не досить ефективно, що викликане складними умовами логістики і збуту для підприємства через військові дії на території України. Структура управління СВК «Родина» за кількістю рівнів управління є трирівневою комбінованою. Основні функції щодо управління стратегічним розвитком підприємства здійснюють Загальні збори членів кооперативу, Правління, Голова, та Головні спеціалісти. Основними чинниками, які перешкоджають розвитку СВК «Родина» та інших вітчизняних підприємств, є: нестача власних коштів, значні витрати на здійснення капітальних інвестицій, високий рівень ризиків, недосконалість законодавчої бази, тривалий термін окупності інвестицій, недостатня кількість інформації про інноваційні технології.

3. В роботі була запропонована послідовність формування місії підприємства і запропоновані три варіанти місії: «Ми – Родина надійних постачальників агропродукції з відомою репутацією», «Ми – Родина професіоналів-аграріїв і пишаємось цим» і «Наша Родина – весь світ і Україна», підсумковий варіант яких був обговорений з 25 спеціалістами агропідприємства. На їх думку, третій варіант є найбільш вдалим. На основі матриці SPACE-аналізу, в роботі було обрано найбільш прийнятний тип стратегії розвитку СВК «Родина». Стратегічну позицію підприємства можна охарактеризувати як агресивну, що характерна для привабливих галузей. При цьому кооперативу необхідно зберегти і примножити конкурентні переваги за допомогою покращення фінансового стану

та посилення існуючого іміджу. Якщо розглядати стратегію розвитку СВК «Родина» на європейському ринку, то, згідно з матрице І. Ансоффа, нами обрано квадрант «Диверсифікація». В результаті проведених в роботі розрахунків, коефіцієнт рентабельності запуску проекту міні-заводу з виробництва лляної олії оцінюється на рівні 9,92. Запропоновані в роботі заходи спрямовані на розвиток підприємства та підвищення рівня економічної ефективності господарської діяльності СВК «Родина». Їх впровадження сприятиме росту величини доходу та прибутку підприємства, а також запорукою його успіху на глобальному продовольчому ринку.

### **Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи**

Мартус Н.Д. Аналіз факторів зовнішнього середовища аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції *«Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри»*. 1 листопада 2023 року. Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2023. С. 60-63.

### **АНОТАЦІЯ**

**Мартус Н.Д. Стратегія розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки» досліджено економічний зміст процесу розвитку аграрного підприємства; висвітлено сутність і види стратегій розвитку аграрного підприємства; узагальнено методичні основи формування стратегії розвитку підприємства.

У другому розділі «Стратегічний аналіз середовища розвитку СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах глобалізації економіки» здійснений аналіз місця аграрних підприємств України в глобальній економічній продовольчій системі; досліджено фактори зовнішнього середовища організації; здійснена оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства і стан стратегічного управління розвитком фірми.

У третьому розділі «Удосконалення формування стратегії розвитку СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах глобалізації економіки» запропоновано послідовність формулювання та варіант місії аграрного підприємства; обґрунтовано вибір стратегії розвитку підприємства; запропоновано проект розвитку підприємства та оцінено його ефективність.

*Ключові слова: розвиток, стратегія, аграрне підприємство, менеджмент, місія, проект, ефективність.*

## **ANNOTATION**

**Martus N.D. The strategy of the development of an agrarian enterprise in the conditions of the globalization of the economy. - Manuscript.**

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 073 «Management» - Odesa State Agrarian University, Odesa, 2023.

The qualification work is devoted to the substantiation of theoretical provisions, methodological approaches and scientific and applied recommendations for the formation of the strategy of the development of an agrarian enterprise in the conditions of the globalization of the economy.

In the first chapter «Theoretical and methodological foundations of the formation of the strategy of the development of an agrarian enterprise in the conditions of the globalization of the economy» the economic content of the process of the development of an agrarian enterprise has investigated; the essence and types of strategies for the development of an agrarian enterprise have highlighted; the methodical bases of the formation of the company's development strategy have summarized.

In the second chapter, «Strategic analysis of the development environment of the RODYNA SSC of Odesa region Bilgorod-Dnister district in the conditions of the globalization of the economy», an analysis of the place of Ukrainian agricultural enterprises in the global economic food system has carried out; the factors of the organization's external environment have investigated; an evaluation of the factors of the internal environment of the enterprise and the state of strategic management of the company's development has carried out.

In the third chapter «Improving the formation of the development strategy of the RODYNA SSC of Odesa region Bilgorod-Dnister district in the conditions of the globalization of the economy» the sequence of the formulation and the version of the mission of the agricultural enterprise have proposed; the choice of the company's development strategy has substantiated; the enterprise development project has proposed and its effectiveness has evaluated.

*Keywords: development, strategy, agricultural enterprise, management, mission, project, efficiency.*

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                               | 3   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ .....                          | 7   |
| 1.1. Економічний зміст і особливості розвитку аграрного підприємства....                                                                                 | 7   |
| 1.2. Сутність і види стратегій розвитку аграрного підприємства .....                                                                                     | 21  |
| 1.3. Методичні основи формування стратегії розвитку підприємства .....                                                                                   | 32  |
| РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ .....     | 41  |
| 2.1. Місце аграрних підприємств України в глобальній економічній продовольчій системі.....                                                               | 41  |
| 2.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства.....                                                                                            | 53  |
| 2.3. Оцінка факторів внутрішнього середовища організації.....                                                                                            | 72  |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ..... | 88  |
| 3.1. Формулювання місії аграрного підприємства .....                                                                                                     | 88  |
| 3.2. Обґрунтування вибору стратегії розвитку організації.....                                                                                            | 95  |
| 3.3. Проект розвитку сільськогосподарського підприємства.....                                                                                            | 104 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                            | 118 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                          | 122 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                                            | 132 |

## ВСТУП

**Актуальність теми** В сучасних умовах глобалізації аграрного сектору економіки важливою умовою зростання ефективності діяльності будь-якого аграрного підприємства є процес управління його розвитком. Особливо гостро стає проблема підвищення ефективності аграрної сфери під час воєнного стану, коли спостерігається відсутність стандартних рішень із стратегічного управління, наслідком яких є зниження рентабельності виробництва. Крім того, в умовах глобалізації економіки та воєнних викликів необхідно враховувати появу нових ринків збуту української агропродукції, особливо, європейських.

При цьому теоретичні та практичні дослідження останніх років демонструють ситуацію, коли менеджмент вітчизняних аграрних формувань не має достатніх навиків в сфері стратегічного управління та вибору оптимальної стратегії їх розвитку. Тому проблема формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки набуває великого значення.

Розробці методології і практики у сфері стратегічного управління і формування стратегії розвитку присвячені роботи великої кількості вітчизняних та іноземних вчених, серед яких Акофф Р. [1], Ансофф С. [2], Баланович А. [14], Василенко В. [18], Джонсон Дж. [4], Кизим М. [46], Мельник Л. [52], Мескон М. [6], Мізюк С. [53], Міщенко А. [57], Москаленко В. [54], Осовська Г. [63; 64], Пащенко О. [66; 67], Пономаренко В. [71], Раєвська О. [73], Талавиря О. [87], Томпсон А. [10], Чендлер А. [2], Шелегеда Б. [97], Шершньова З. [98] та інші.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком аграрних підприємств представлені в роботах таких науковців як Андрійчук В. [12], Єрмаков О., Лайко О. [43], Лопатинський Ю., Тодорюк С. [49], Побоченко Л., Циганков Е. [69], Сольський М. [82; 83], Шубраська О. [99], Яценко О. [100] та інших науковців та практиків.

Оскільки в сучасних складних мінливих умовах, високому рівні глобалізації економіки виникає підвищена потреба у виборі обґрунтованої стратегії розвитку, проблематика та особливості формування стратегії розвитку аграрних підприємств

в умовах глобалізації економіки є актуальними питаннями для дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні **завдання**:

- дослідити економічний зміст процесу розвитку аграрного підприємства;
- висвітлити сутність і види стратегій розвитку аграрного підприємства;
- узагальнити методичні основи формування стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати місце аграрних підприємств України в глобальній економічній продовольчій системі;
- проаналізувати фактори зовнішнього середовища організації;
- оцінити фактори внутрішнього середовища підприємства і стан стратегічного управління розвитком фірми;
- запропонувати послідовність формулювання та варіант місії аграрного підприємства;
- обґрунтувати вибір стратегії розвитку підприємства;
- оцінити ефективність запропонованого проекту розвитку підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процеси стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах глобалізації економіки на базі СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною базою дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах глобалізації

економіки. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності розвитку аграрного підприємства як системи; методів формування стратегії розвитку підприємства); монографічний (при дослідженні сутності і видів стратегій розвитку аграрного підприємства); індексний (при характеристиці місця аграрних підприємств України в глобальній економічній продовольчій системі, показників зовнішнього та внутрішнього середовища СВК «Родина»); спостереження (при оцінці стану стратегічного управління розвитком СВК «Родина»), анкетування (при аналізі варіантів вибору місії СВК «Родина»), трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни обсягів експорту агропродукції на світовому ринку), графічний (при дослідженні організаційної структури управління СВК «Родина»), PESTLE-аналізу (при дослідженні зовнішнього середовища СВК «Родина»), SWOT- і SPACE-аналізу (при обґрунтуванні вибору стратегії розвитку СВК «Родина»), розрахунково-конструктивний (при оцінці ефективності проекту СВК «Родина» з виробництва лляної олії).

*Джерелами інформації* служили Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, оперативна інформація Міністерства аграрної політики, оперативна інформація Національного Інституту стратегічних досліджень, офіційні матеріали Головного управління статистики України, річна фінансова та оперативна звітність СВК «Родина», результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.

**Елементи наукової новизни отриманих результатів** полягають в системному дослідженні процесу формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки:

*уточнено:*

- поняття стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки як набору довгострокових цілей щодо зміни стану аграрного підприємства як системи, на інший стан, з кращими кількісними і якісними параметрами, та найбільш ефективних шляхів їх досягнення;

- процес формування стратегічної місії аграрного підприємства;  
*дістали подальший розвиток:*

- особливості управління аграрним підприємством як економічною системою, що розвивається.

**Практичне значення дослідження** полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в умовах економічної глобалізації.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** За результатами досліджень опубліковано 1 наукова праця:

Мартус Н.Д. Аналіз факторів зовнішнього середовища аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції *«Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри»*. 1 листопада 2023 року. Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2023. С. 60-63.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 114 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 23 таблиці, 31 рисунок, 6 додатків. Бібліографічний список нараховує 100 літературних джерел, що викладені на 10 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

#### **1.1. Економічний зміст і особливості розвитку аграрного підприємства**

Розвиток аграрного підприємства є головним чинником його сталого функціонування, якого можливо досягти при ефективному поєднанні матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. При цьому вибір напрямку розвитку обґрунтовується фактичним станом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, обмеженістю наявних ресурсів, а також цілями керівництва підприємства.

Аграрні підприємства відіграють важливу роль у суспільстві, забезпечуючи продукцію, робочі місця та інші корисні функції для економіки та громадян. Аграрні підприємства виробляють продукцію, таку як сільськогосподарські культури, тварини, продукти харчування і сировину для інших галузей економіки. Це важлива функція, оскільки сільське господарство забезпечує людей їжею. Сільське господарство є великим джерелом робочих місць для населення, особливо у сільських регіонах, що допомагає зменшити безробіття та збільшити рівень зайнятості.

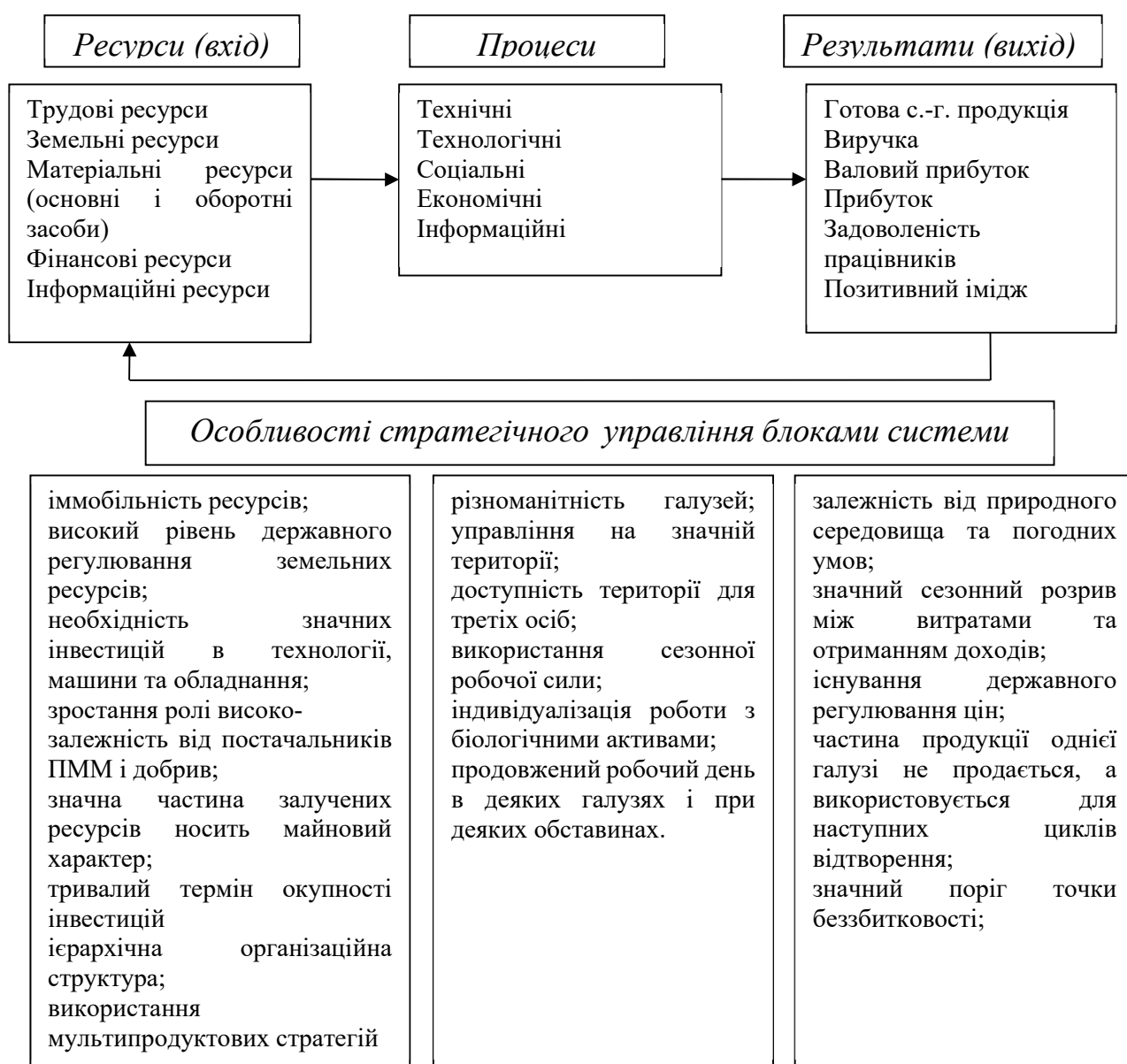
Деякі аграрні підприємства інвестують у розвиток соціальної та транспортної інфраструктури у сільських регіонах. Це може включати будівництво шкіл, лікарень, доріг та інших об'єктів, які покращують якість життя населення.

Виробництво продукції на аграрних підприємствах створює доходи для фермерів і працівників галузі, що в свою чергу підвищує їхню купівельну спроможність і підтримує інші галузі економіки.

Сільське господарство грає важливу роль у забезпеченні населення продовольством та продуктами харчування. Розвинене сільське господарство може сприяти економічному зростанню країни шляхом збільшення виробництва,

експорту та інвестицій.

У зв'язку з цим, при дослідженні стратегічного управління розвитком аграрних підприємств важливо враховувати специфічні особливості їх функціонування. Використовуючи системний підхід в управлінні підприємством було проаналізовано такі системні елементи, як: вхід – вид ресурсів, характер їх залучення та структурні складові; процеси трансформації ресурсів у результати; вихід – результати (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Особливості стратегічного управління аграрним підприємством як економічною системою, що розвивається**

*Джерело: створено автором*

Таким чином, в контексті дослідження процесу розвитку аграрних

підприємств необхідно врахувати наступні особливості їх розвитку. Важлива особливість сільського господарства в умовах ринкової економіки стосується іммобільності ресурсів. Так як ресурси в сільському господарстві є іммобільними, фермери не можуть легко перерозподілити свій капітал або землю відповідно до змін на ринку. Це означає, що коли ціни на сільськогосподарську продукцію знижуються через збільшену пропозицію або інші фактори, фермери можуть зазнавати збитків. Відсутність можливості легко перерозподілити ресурси з сільського господарства до інших галузей призводить до того, що рівень прибутку в сільському господарстві може бути нижчим порівняно з іншими галузями. Це може призвести до нерівності у доходах між сільськими та міськими жителями. Тому в багатьох країнах сільське господарство підтримується через різні програми та субсидії з боку уряду для збереження стабільності цін на продукти харчування та забезпечення продовольчої безпеки [12].

Оскільки сільськогосподарська продукція піддана впливу природних факторів, сезонних коливань і економічних чинників, ціни на неї можуть бути надто непередбачувими. Це ускладнює планування для сільських господарств та може призвести до нестабільності доходів.

Уряди часто втручаються в сільське господарство, надаючи підтримку, контролюючи ціни та імплементуючи політику щодо земельних відносин. Ця регулятивна діяльність може бути необхідною для забезпечення стабільності галузі та вирішення негативних наслідків іммобільності ресурсів.

Сільське господарство, на відміну від промисловості, залучає до свого виробництва не лише три, а чотири основні види ресурсів. Сюди входять основні й оборотні засоби, жива праця і, що найважливіше, земля. В сільському господарстві, земля є ключовим засобом виробництва, у відміну від інших галузей, за винятком добувної промисловості, де вона функціонує як просторова платформа. Оскільки земля є основним ресурсом в сільському господарстві, забезпечення її сталого відтворення на розширеній основі створює ряд специфічних викликів, пов'язаних із підтриманням та підвищенням родючості ґрунтів [12].

Сільськогосподарські підприємства діють в умовах значного ризику та

невизначеності, і однією з причин цього є взаємодія економічних процесів відтворення з природними (біологічними) процесами. Виробництво сільськогосподарської продукції залежить від живих організмів, таких як рослини, тварини та мікроорганізми, які виступають у ролі засобів виробництва. Ці живі організми розвиваються відповідно до біологічних законів, і це призводить до великої залежності процесу відтворення в сільському господарстві від природних факторів. Особливо важливою є необхідність глибокого розуміння біологічних аспектів сільського господарства та здійснення належного контролю над ними, оскільки це впливає на успішність виробництва.

Сільськогосподарське виробництво виконується в різних ґрунтово-кліматичних умовах, які можна класифікувати як добрі, середні та погані. Ця різноманітність умов має прямий вплив на результати господарської діяльності підприємств і призводить до значних відмінностей у рівні їх економічного розвитку. Підприємства, які працюють в менш сприятливих природних умовах, часто менш конкурентоспроможні та стикаються з вищим ризиком фінансових труднощів або банкрутства. В умовах ринкової економіки ціновий фактор сам по собі не може забезпечити відносне благополуччя для таких підприємств і знижує їх ризик фінансових проблем. Тому існує потреба в державній підтримці цих сільськогосподарських підприємств за допомогою інших, крім цінових, економічних інструментів.

У сільському господарстві існує відмінність між робочим періодом (коли відбувається активне використання живої та уречевленої праці) і періодом виробництва (часом з початку виробництва до отримання готової продукції). Ця різниця призводить до сезонності в сільському господарстві, яка проявляється у нерівномірному та переривчастому використанні робочої сили та виробничих ресурсів, а також у нерівномірному надходженні продукції та доходів протягом року. Ця сезонність вимагає прийняття заходів для пом'якшення її впливу та врахування цього фактора при виборі спеціалізації аграрного підприємства. Крім того, оскільки сільське господарство піддається впливу природних умов, необхідно створювати значні резерви насіння та кормів на випадок неврожаю, спричиненого

форс-мажорними обставинами, такими як посухи, град, повені тощо.

Сільське господарство є галуззю, яка потребує постійного залучення додаткових фінансових ресурсів з боку банків та інших кредитних установ, особливо короткострокових кредитів, для забезпечення поточних платежів та операційної діяльності. Оскільки в сільському господарстві існує значний сезонний розрив між витратами та отриманням доходів, аграрним підприємствам необхідно мати наявні кошти для покриття цих сезонних витрат. Зберігати значні суми власних коштів для цих цілей є економічно неефективним на тривалий термін. Ефективніше використовувати мінімальні виробничі резерви та кошти в розрахунках, формуючи їх за рахунок як власних, так і позичкових джерел, зокрема шляхом отримання кредитів.

Сільське господарство є менш привабливою для інвесторів галуззю порівняно з багатьма іншими галузями національного господарства. Основною причиною цього є тривалий період виробництва сільськогосподарської продукції, який часто триває понад рік і характеризується поступовим збільшенням інвестицій від початку виробництва до його завершення, а також звільненням коштів у кінці виробництва при одержанні готової продукції. Інвестори переважно спрямовують свій капітал у галузі зі швидким оборотом коштів, де можна отримати швидко повернення інвестицій. З цієї точки зору сільське господарство є менш привабливим сектором. До цього додається підвищений ризик недоодержання очікуваної кількості готової продукції через незалежні від виробника обставини, такі як негативні природно-кліматичні умови. Таким чином, ця особливість сільського господарства є сталим явищем і проявляється в різній мірі залежно від розвитку галузі, окремих аграрних підприємств та інвестиційного ринку [12].

З огляду на це, можемо зауважити, що управління виробництвом в сільському господарстві ускладнюється порівняно з іншими галузями через кілька ключових факторів:

- Різноманітність галузей. Аграрні підприємства зазвичай займаються декількома товарними галузями, які відрізняються за технологією та організацією виробництва. Це вимагає від управлінців гнучкості та здатності до ведення

діяльності в різних сферах.

- Управління на великій території. Господарства можуть охоплювати великі території, включаючи кілька тисяч гектарів землі. Це призводить до складнощів у прийнятті оперативних рішень і вимагає добре організованого управління.

- Доступність території. Територія аграрних підприємств та їх господарських об'єктів може бути доступною стороннім особам, що створює потребу в забезпеченні збереження майна та вирощеного врожаю.

- Сезонна робоча сила. Сільське господарство часто потребує залучення сезонних робітників під час збігу різних сільськогосподарських операцій. Управління цією робочою силою може бути викликане складністю в організації тимчасових робочих груп.

- Продовжений робочий день. Деякі аспекти сільського господарства, такі як молочне скотарство, можуть вимагати подовженого робочого дня працівників через необхідність своєчасного виконання важливих технологічних операцій у визначені строки.

Усі ці фактори ускладнюють управління сільським господарством і вимагають від управлінців великих зусиль і вмінь вирішувати різноманітні завдання в аграрному секторі.

Специфікою сільського господарства є те, що окремі галузі взаємозалежні та взаємодоповнюються, що вимагає глибокого аналізу галузевої структури підприємства. Однією з проявів цієї особливості є те, що значна частина продукції однієї галузі не продається, а використовується для наступних циклів відтворення.

Крім того, поточні кризові явища в сучасній економіці підкреслюють важливість встановлення і зміни існуючих стратегічних орієнтирів для управління аграрними підприємствами. Це обґрунтовує необхідність створення нового арсеналу можливостей та інструментів для їх подальшого розвитку. Зміни національного та регіонального характеру визначають важливість перетворення механізмів розвитку аграрних підприємств і переосмислення цілей з максимізації прибутку на користь пошуку довгострокових стратегій і рішень.

Технологічні зміни та інтелектуалізація праці в аграрній сфері супроводжується переглядом поглядів на розвиток. Наука вже протягом тривалого часу досліджує феномен розвитку, уточнюючи його зміст та структуру. Проте, незважаючи на це, однією з ключових теоретичних та практичних проблем залишається відсутність чіткого і однозначного визначення сутності процесу розвитку аграрних підприємств.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови [19, с. 962] категорія «розвиток» визначається як процес, під час якого відбувається перехід від одного якісного стану до іншого, зазвичай вищого. Ця зміна якості може відбуватися як у відношенні окремих об'єктів, так і в контексті галузей, регіонів, соціально-економічних систем держави, чи навіть міжнародних економічних систем.

Проте, важливо враховувати, що процес розвитку завжди піддається впливу зовнішнього середовища, до якого можна віднести різні фактори, які впливають на нього. Ці фактори можуть включати в себе політичні, економічні, соціокультурні та екологічні аспекти. Розвиток галузей, регіонів, держави або міжнародних систем може бути визначений великою кількістю чинників і обставин.

Підходи українських науковців, таких як В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим [71, с. 62], до визначення розвитку підкреслюють важливість розглядати розвиток як процес, який включає кількісні та якісні зміни в системі. Ці зміни можуть виявлятися в ускладненні структури та складу системи, а також у підвищенні ефективності її функціонування та стійкості до зовнішніх впливів.

Акцент на врахуванні впливу факторів зовнішнього середовища є важливим, оскільки ці фактори можуть суттєво впливати на розвиток системи чи підприємства. Підвищення ефективності діяльності може бути однією з мет цього процесу. Проте, слід зауважити, що досягнення підвищення ефективності не завжди є можливим і залежить від конкретних обставин та умов. Розвиток може також включати зміни в стратегії, ресурсах, технологіях та інших аспектах, які сприяють досягненню мети підприємства чи системи.

Погляд О. Раєвської [73, с. 108] на розвиток як унікальний процес

трансформації відкритої системи в просторі та часі, характеризуючись постійною зміною глобальних цілей та формуванням нової дисипативної структури, може бути однією з можливих інтерпретацій розвитку. Однак, деякі аспекти цього визначення можуть викликати питання або обговорення.

Наприклад, зазначення формування нової дисипативної структури може бути дискусійним, оскільки дисипативні системи характеризуються нелінійністю та нерівновагою, і їхні процеси можуть бути важко передбачуваними та складними для аналізу. У цьому контексті, поняття «атрактор функціонування» може використовуватися для опису систем, включаючи еволюцію підприємств та їхніх цілей, важливо зауважити, що визначення розвитку, як процесу, що передбачає постійну зміну цілей та структури системи, відкриває можливість різних підходів до аналізу та управління цим процесом.

Однак таке розуміння розвитку може бути менш коректним або точним у конкретних сферах, таких як аграрні підприємства. В сільському господарстві існують деякі сталі фактори, такі як природні умови, технологічні обмеження та глобальні ринкові умови, які можуть обмежувати або ускладнювати процеси змін та трансформацій у порівнянні з іншими галузями.

Отже, поняття розвитку і його розуміння є важливими, і вони можуть варіювати в залежності від контексту та галузей. Важливо враховувати особливості конкретного сектора, коли аналізуєте та розглядаєте процеси розвитку.

Погляди на розвиток динамічних систем, зокрема аграрних підприємств, можуть варіюватися в залежності від підходу та теоретичного фреймворку дослідника. Підхід, що розглядає розвиток як незворотні, спрямовані зміни в системі [52; 77], є значущим і може бути особливо корисним для аналізу процесів росту та трансформації аграрних підприємств.

Такий погляд підкреслює важливість тривалого спостереження та розуміння закономірних змін, що відбуваються в системі з плином часу. Він також акцентує на необоротних та спрямованих характеристиках цих змін, що визначають напрямок розвитку системи.

Зокрема, в аграрному секторі, де природні умови та глобальні ринкові

фактори можуть бути незворотними та закономірними, такий підхід допомагає краще розуміти та прогнозувати довгострокові та необоротні процеси, які впливають на розвиток сільськогосподарських підприємств.

С. Мочерний [55, с. 623] також розглядає розвиток як незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва. Його підхід, який акцентує на технічних та технологічних аспектах, відображає важливість розвитку виробництва та технічних інновацій у сільському господарстві. Технологічний розвиток може визначати продуктивність та конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Цей підхід підкреслює, що розвиток аграрних підприємств пов'язаний з впровадженням нових технологій, які можуть покращити ефективність виробництва та зробити його більш стійким до змін у зовнішньому середовищі. Розуміння розвитку через технологічні зміни є актуальним, оскільки сучасні аграрні підприємства повинні адаптуватися до постійно зростаючих вимог щодо якості, продуктивності та сталості виробництва.

Згідно із запропонованим поняттям розвитку, визначеним Л. Мельник [52, с. 24], можна врахувати, що зміни у функціонуванні підприємства є ключовими для ініціювання процесу розвитку. Ці зміни можуть включати в себе впровадження нових технологій, стратегічних рішень, розширення ринків, або будь-які інші трансформації, спрямовані на покращення ефективності та стійкості підприємства.

У цьому контексті, розвиток підприємства може відбуватися через постійне адаптування до змін в середовищі, впровадження інновацій, а також оптимізацію внутрішніх процесів. Зміни у функціонуванні є своєрідним каталізатором для досягнення цілей розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах постійної зміни.

Визначення розвитку, запропоноване Е. Коротковим, підкреслює сутність розвитку як процесу, який призводить до появи нових якісних характеристик і зміцнення життєвості системи. Це означає, що розвиток не обмежується простою зміною, а передбачає покращення системи та її здатність протистояти негативним впливам зовнішнього середовища.

Зазначене визначення підкреслює важливість постійного удосконалення та

адаптації системи для збереження її життєвості в умовах змін. Розвиток вимагає систематичних зусиль для досягнення нових рівнів якості та стійкості системи в обличчі викликів зовнішнього середовища [54, с. 296]. О. Визначення Енгстлер П. [40] доповнюють уявлення про розвиток, акцентуючи увагу на якісних змінах в системі. Вони підкреслюють, що розвиток включає в себе не лише будь-які зміни, а якісні та спрямовані зміни, спрямовані на поліпшення структури та функціонування системи.

Ці визначення підкреслюють, що розвиток не обмежується лише зростанням чи розширенням, а передбачає удосконалення, оптимізацію та покращення системи з метою підвищення ефективності її функціонування. Розвиток спрямований на досягнення позитивних результатів і покращення у всіх аспектах діяльності підприємства чи системи.

Визначення розвитку, запропоноване Д. Райко [74], відзначає важливість цілеспрямованих змін у внутрішньому середовищі підприємства та їх взаємозв'язок із змінами у зовнішньому середовищі. Воно підкреслює, що розвиток не обмежується лише внутрішніми перетвореннями, але включає в себе і вплив змін у зовнішньому середовищі, так як це має важливе значення для підприємства.

Це визначення показує, що розвиток підприємства є комплексним процесом, який враховує взаємозв'язок між внутрішніми і зовнішніми факторами. Внутрішні зміни на підприємстві можуть бути спрямовані на досягнення позитивних результатів і вирішення суперечностей, що виникають між різними зацікавленими сторонами, такими як партнери і споживачі. Такий підхід підкреслює важливість адаптації та реагування на зміни в зовнішньому середовищі для досягнення успіху і розвитку підприємства [75, с. 113].

Процесний підхід до розуміння поняття «розвиток», який застосовують О. Шубраська [99, с. 37] та В. Довбенко [28, с. 500], підкреслює, що розвиток є динамічним процесом переходу системи (у цьому випадку, підприємства) з одного стану в інший. Цей перехід супроводжується змінами якісних і кількісних характеристик системи. Тобто розвиток передбачає перетворення та покращення певних параметрів або властивостей підприємства.

Важливість процесного підходу полягає в тому, що він дозволяє розглядати розвиток як послідовність подій, в якій система поступово розвивається і змінюється. Цей підхід враховує динаміку та ступінь змін у системі, що дозволяє краще розуміти процес розвитку і визначати, які зміни є необхідними для досягнення поставленої мети.

Такої ж думки дотримуються й інші вчені – М. Кизим, А. Пилипенко, В. Зінченко [46, с. 6], даючи визначення розвитку, як процесу переходу у більш якісний стан, може бути застосоване до багатьох ситуацій, але слід розуміти, що розвиток може також включати і інші аспекти. Він може бути різним для різних систем, індустрій та галузей господарства, і його результати можуть бути різними. Наприклад, розвиток підприємства може включати зростання обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, підвищення продуктивності праці тощо, але не завжди це означає автоматичний перехід до «більш якісного стану».

Визначення М. Крочак [48, с. 592] розвитку, як процесу переходу з одного стану в інший, більш досконалий, може не завжди відображати всю складність процесу розвитку. Розвиток підприємства або системи дійсно може бути закономірним процесом, що спрямований на досягнення більш досконалого стану, але він також може бути вразливим до зовнішніх і внутрішніх факторів.

Розвиток системи може бути неоднорідним і супроводжуватися періодами збільшення та зменшення ефективності. Важливо брати до уваги контекст і конкретні обставини, які впливають на розвиток системи, і розглядати його в більш широкому сенсі. Розвиток може включати в себе не тільки позитивні, але і негативні аспекти, такі як кризи та зміни, і враховувати взаємодію зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на систему.

Розвиток аграрних підприємств, так само як і будь-якої іншої суспільної системи, пов'язаний із збільшенням можливостей і прагнень системи задовольняти власні потреби та прагнення інших стейкхолдерів. Розвиток може бути розглянутий як динамічний процес, що охоплює зміни як у внутрішньому функціонуванні підприємства, так і у сприйнятті його навколишнього середовища.

Подібно до Р. Акоффа [1, с. 65], розвиток може бути більш глибоко

розглянутий як процес розширення можливостей і досягнень, а також як зусилля покращити якість життя і задовольняти зростаючі потреби суспільства та окремих індивідів. Сталі зміни і зростаюча ефективність можуть сприяти досягненню цілей розвитку та підвищенню якості життя людей, що є важливим завданням для аграрних підприємств та суспільства в цілому.

Отже, більшістю вчених розвиток підприємства розглядається з точки зору досягнення кількісних і якісних параметрів, які забезпечать одержання максимального економічного і соціального ефекту в довгостроковому і поточному періодах.

Важливо також зазначити, що розвиток підприємства нерідко пов'язують з формуванням конкурентних переваг. Конкурентні переваги можуть стати ключовим чинником у досягненні успіху в будь-якій галузі, включаючи сільське господарство. Їх створення та збереження може залежати від різних факторів, таких як інновації, якість продукції, дієздатність на ринку, стратегія управління, доступ до ресурсів та інші.

Динамічність конкурентних переваг означає, що підприємствам потрібно постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та бути готовими до конкуренції з іншими гравцями на ринку. Тут важливо розуміти, що навіть найсильніші конкурентні переваги можуть стати недостатніми, якщо не здійснювати систематичні зусилля для їх підтримання та пошуку нових шляхів розвитку.

Зрозуміння природи конкурентних переваг та постійне оцінювання їх стабільності і ефективності є ключовими для успішного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Конкурентні переваги, зміни, прогрес, еволюція та зростання дійсно відображають різні аспекти розвитку підприємства, але всі вони пов'язані між собою. Розвиток підприємства зазвичай передбачає зміну у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що допомагає зберігати або збільшувати конкурентні переваги та призводить до сталого зростання.

Конкуренція справді є головним стимулом для вдосконалення технологій та

продукції. Підприємства, які прагнуть залишати конкурентів у позаду, змушені постійно шукати нові способи поліпшення своєї продукції та оптимізації бізнес-процесів.

Збереження конкурентних переваг і стаłe зростання є важливими для успішної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі, і вони взаємопов'язані з іншими аспектами розвитку.

Розвиток підприємства зазвичай пов'язується з різними видами змін та трансформацій. Дослідники виокремлюють кілька аспектів змін, які відображають різні сторони розвитку:

- Зміни в системі. Розвиток може бути пов'язаний із змінами внутрішніх процесів, структури та організації підприємства. Ці зміни можуть стосуватися оптимізації бізнес-процесів, покращення структури управління, впровадження нових технологій тощо.

- Зміни в характеристиках та структурі. Розвиток може включати зміни в характеристиках продукції, послуг, ринків, споживачів тощо. Ці зміни можуть виявлятися в формі нових продуктів, підходів до ринкової стратегії тощо.

- Зміни в способі виробництва. Розвиток може передбачати впровадження нових технологій, процесів виробництва, автоматизації, зменшення впливу на навколишнє середовище тощо.

- Зміни в стані об'єкту. Розвиток може включати зміни в якості, характеристиках і властивостях продукції чи послуги, що надаються підприємством.

- Трансформації. Це синонімічний термін для змін і вказує на процес переходу від одного стану до іншого, включаючи трансформації внутрішніх і зовнішніх аспектів підприємства.

Отже, розвиток – це процес динамічний і постійний, він може мати різні прояви в залежності від конкретного підприємства та його цілей.

Таким чином, за сутністю досліджуваного поняття можна стверджувати, що розвиток – це процес в межах підприємства як системи, який відбувається шляхом зміни одного із її станів з відповідними значеннями параметрів, на інший стан, з

кращими кількісними значеннями параметрів, які є новими параметрами, що забезпечують інший рівень якості.

Точка зору В. Марцина [50, с. 179] підкреслює важливість ітераційного підходу до стратегії розвитку підприємства. Ітерація означає постійну перевірку і адаптацію стратегії підприємства на основі тенденцій ринку, конкурентного середовища та доступних ресурсів. Це важливо, оскільки умови та обставини можуть змінюватися з часом, і підприємство повинно бути готове адаптувати свою стратегію для досягнення максимальних результатів.

Такий ітераційний підхід вимагає постійної уваги до оновлення цілей та напрямів розвитку підприємства, а також здатності швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Він сприяє більшій гнучкості та адаптивності підприємства, що допомагає зберегти та зміцнити конкурентні переваги.

Узгодження стратегії розвитку зі змінами в середовищі є важливою умовою успіху підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

## **1.2. Сутність і види стратегій розвитку аграрного підприємства**

Аналіз існуючих наукових напрацювань щодо стратегічного управління є важливим етапом формування стратегії розвитку підприємства. Розглянемо головні характеристики стратегії розвитку, які можна виділити на основі цього аналізу:

Цілі стратегії розвитку: цілі є ключовим аспектом стратегії розвитку. Цілі можуть бути спрямовані на різні аспекти, такі як зростання прибутковості, ринкову позицію, інновації, розширення або диверсифікацію бізнесу. Важливо чітко визначити цілі, оскільки вони визначають напрямок дій підприємства.

Властивості стратегії: стратегія розвитку може бути довгостроковою або

короткостроковою, зосередженою на стабільності чи на інноваціях, агресивною або консервативною тощо. Властивості стратегії визначають, наскільки вона відповідає конкретним умовам та цілям підприємства.

Класифікація стратегій: стратегії розвитку можуть бути класифіковані за різними ознаками. Наприклад, за рівнем ризику, галузевою спрямованістю, за видами діяльності (наприклад, конкурентні, ростові, диверсифіковані стратегії) тощо. Класифікація допомагає легше розуміти і аналізувати різні типи стратегій.

Аналіз існуючих досліджень зазначених характеристик допомагає підприємству краще розуміти сутність та зміст стратегії розвитку і обрати ту, яка найкраще відповідає його потребам і умовам.

Сутність стратегії розвитку полягає в плануванні дій і ресурсів для досягнення поставлених цілей, враховуючи умови зовнішнього середовища та внутрішні можливості підприємства.

Слід зауважити, що в сучасній науковій літературі з управління підприємствами висловлюються різні погляди щодо мети стратегії розвитку організацій. Більшість авторів згодні, що центральною метою такої стратегії є підвищення благополуччя власників підприємства шляхом максимізації їхнього прибутку та доходів. Проте для аграрних підприємств, які прагнуть до стійкого підвищення прибутковості та економічного розвитку в довгостроковій перспективі, обмеження мети стратегії лише максимізацією доходів може бути недостатнім.

Зокрема, в контексті діяльності аграрних підприємств, акцент робиться на тому, що наявність та максимізація позитивного економічного результату підприємства становлять необхідну умову для забезпечення цілей його функціонування. Тим не менше, ця мета сама по собі може бути недостатньою для досягнення довгострокового економічного розвитку. Важливим аспектом є також стратегічне спрямування на стійкий розвиток та підвищення прибутковості, а не лише на миттєвий фінансовий результат.

Отже, для аграрних підприємств важливим є балансування між досягненням фінансової ефективності та довгостроковим стійким розвитком, а не лише максимізацією прибутку в ізольованому контексті.



|                                                       |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| нового товару                                         |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| освоєння нового ринку                                 | x |  |   |   | x |   |   |   |   |   |
| Інтегроване зростання                                 |   |  |   |   |   |   |   |   | x |   |
| зворотна інтеграція                                   | x |  | x | x | x |   | x | x |   | x |
| пряма вертикальна інтеграція (попередня)              | x |  | x |   | x |   | x | x |   | x |
| стратегія глобалізації (зворотна і пряма вертикальна) |   |  |   |   | x |   |   |   |   |   |
| горизонтальна інтеграція                              | x |  |   | x | x |   |   |   |   | x |
| Диверсифіковане зростання                             |   |  |   |   |   |   |   |   | x |   |
| центрована диверсифікація                             | x |  |   |   | x |   | x | x | x | x |
| горизонтальна диверсифікація (технологічна)           |   |  |   |   | x | x | x | x | x | x |
| конгломеративна диверсифікація                        | x |  |   |   | x |   | x | x | x | x |
| однорідна диверсифікація                              |   |  |   |   | x |   |   |   |   |   |

*Джерело: створено на основі [ 14, с. 45]*

Проте, варто враховувати, що сегментація ринку може бути часом витратною та вимагати значних зусиль на проведення досліджень, розробку різних маркетингових підходів та виготовлення потрібної упаковки. Незважаючи на ці витрати, ефективна сегментація ринку може призвести до збільшення прибутковості, зниження витрат та збільшення лояльності споживачів, що допоможе досягнути цілей підприємства у конкретному ринковому сегменті.

Постійні зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування аграрних підприємств вимагають удосконалення стратегічного управління ними. Важливою складовою зазначеного підходу до управління є формування стратегії розвитку та її впровадження на підприємстві. Проблемам розвитку стратегічного управління у світовій і вітчизняній науковій думці присвячені чисельні дослідження (напрацювання І. Ансоффа, Стрікланда, А. Томпсона, М. Портера, В. Гриньової, Т. Лепейко, Л. Мельника, Б. Мізюка, В. Пономаренка та інших).

У початковому етапі ХХ століття почалась розробка теоретичних підходів до формування стратегії, що була сприяна розвитком концепції стратегії як мистецтва управління економічними ресурсами. Спочатку це дослідження мало переважно прикладну спрямованість. Так, Бостонська консалтингова група (BCG) була серед перших, хто сформулював науковий підхід до стратегії, що дозволило підприємствам отримати позитивний економічний ефект. Вони відзначили, що

«зростання обсягів виробництва призводить до значного зниження витрат на одиницю продукції. Приблизно подвоєння обсягів виробництва дозволяло скорочувати витрати на 20%. Таким чином, зайняття більшої частки ринку було вигідним для виробника, який мав перевагу перед конкурентами у вигляді менших витрат і вищої рентабельності» [14].

Навіть за наявності значного наукового внеску видатних науковців у галузі стратегічного управління, таких як І. Ансофф, Т. Левітт, Г. Мінцберг, Б. Хендерсон, А. Чандлер, які розробили ключові концепції стратегічного планування, що стали базовою методологією для формування стратегії в умовах змінного зовнішнього середовища, процес створення та впровадження стратегії розвитку на підприємствах постійно виникає перед методологічними викликами. Однією з таких перешкод є вибір ефективної стратегії розвитку підприємства. Більше того, практика аграрних підприємств показує, що результатом розробки стратегій розвитку за практичної реалізації є створення складних внутрішніх планів. Це лише підкреслює погляд І. Геращенка, який визнає, що ефективне стратегічне управління підприємством є складною та многогранною задачею, що потребує дослідження базових (еталонних) стратегій, основних теоретичних підходів до формування стратегії, ідентифікації альтернативних стратегій та визначення критеріїв їх ефективності [24, с. 5].

Аграрні підприємства стикаються з рядом серйозних зовнішніх проблем, які впливають на їх діяльність. До цих проблем відносяться:

- Високий рівень процентних ставок за кредитами, що обмежує можливості використання кредитних ресурсів для поповнення оборотних коштів.
- Недосконалість податкового законодавства, яка може призвести до фінансових труднощів та додаткових податкових тягарів для підприємств.
- Високий рівень інфляції, що може призвести до знецінення доходів та збільшення витрат підприємств.
- Залежність від нестабільної політичної та фінансової ситуації в країні, яка може створювати невпевненість та ризики для бізнесу.
- Падіння ринку збуту, що може бути спричинене різким змінам у попиті

на сільськогосподарську продукцію.

- Нестабільність цін на енергоносії, яка може впливати на витрати на виробництво.
- Значна залежність від сезонних змін, які можуть впливати на обсяги виробництва та продажів.
- Військові дії на території України, які можуть створювати загрозу для безпеки та стабільності підприємств.

Усі ці проблеми становлять серйозні виклики для аграрних підприємств і вимагають ретельного аналізу та розробки стратегій для подолання їх впливу на бізнес.

Негативний вплив законодавчих та економічних обмежень може бути пояснений постійною зміною податкового, валютного та митного законодавства України. Ця постійна зміна створює невизначеність і призводить до непорозумінь між керівництвом підприємства та податковими органами, які можуть нарахувати суттєві суми податків та штрафів. Виникає невизначеність регуляторного середовища, оскільки роз'яснювальні документи по новим законам і правилах господарської діяльності можуть бути несвоєчасно розроблені і надані.

Зростання інфляції в країні також впливає на аграрні підприємства, оскільки призводить до збільшення цін на матеріали, сировину та енергоносії. Разом із зростанням мінімальної зарплати це призводить до збільшення витрат аграрних підприємств та відповідно до підвищення договірних цін на їхню продукцію. Це може створювати додатковий фінансовий тиск на підприємства та ускладнювати умови їх функціонування.

Для аграрних підприємств перспективними напрямками розвитку в контексті стратегії подальшого вдосконалення можуть бути:

1. Реструктуризація та скорочення виробничої земельної ділянки. Перегляд структури використання землі та можливе скорочення обсягів ділянок для оптимізації виробництва та ресурсовикористання.
2. Реконструкція та модернізація існуючого обладнання. Покращення та модернізація існуючих технічних засобів для підвищення ефективності

виробництва та зменшення витрат.

3. Впровадження нових технологій. Активне впровадження сучасних технологій для автоматизації та оптимізації процесів на підприємстві.

4. Розробка та виробництво нових сучасних зразків техніки. Розробка та виробництво нового сільськогосподарського обладнання, яке відповідає сучасним вимогам та стандартам.

5. Розширення асортименту виробленої продукції та розширення ринків збуту. Виходження на нові ринки збуту та розширення асортименту сільськогосподарської продукції для задоволення попиту на різноманітні продукти.

6. Впровадження нових засобів контролю якості продукції. Вдосконалення системи контролю якості та впровадження нових методів та технологій для забезпечення високої якості продукції.

Ці напрями можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та стійкості аграрного підприємства в умовах змінного ринкового середовища

Отже, стратегічне управління має вирішальне значення для сучасних аграрних підприємств в умовах змінного та конкурентного середовища. Формування та реалізація правильної стратегії дозволяє адаптуватися до зовнішніх викликів та використовувати можливості для досягнення конкурентної переваги.

Ключовими аспектами є аналіз зовнішнього середовища, визначення мети та завдань, обрання оптимальних стратегічних напрямків та їхню реалізацію. Правильно спроектована стратегія розвитку допомагає підприємству не лише виживати, а й розвиватися та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Важливо постійно оновлювати та адаптувати стратегію до змін в середовищі та завжди мати на увазі цілісну картину для досягнення успіху на довгостроковій основі.

А. Чандлер [2] і Г. Мінцберг [7] представляють різні підходи до стратегічного управління. Андрев Чандлер підкреслює важливість чіткого визначення довгострокових цілей та дій для досягнення цих цілей, і його підхід базується на жорсткій стратегічній концепції.

З іншого боку, Г. Мінцберг і представники школи зовнішнього середовища

вважають, що стратегія повинна бути більш гнучкою, оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється. Вони підкреслюють, що стратегія має бути більше стартовою точкою, яка дозволяє підприємству реагувати на непередбачені зміни.

Щоб вирішити цю суперечність, багато організацій використовують комбінований підхід, який поєднує жорсткий планувальний підхід з гнучкішими елементами для реагування на зміни. Важливо також враховувати внутрішні ресурси та можливості при формуванні стратегії, щоб забезпечити її виконання та успіх підприємства.

І. Ансофф [2] розглядає стратегію як набір формальних правил для прийняття рішень в організації. Його підхід передбачає використання різних інструментів стратегічного управління, таких як аналіз темпів розвитку та регресивні моделі, імітаційні моделі тощо. Ці інструменти допомагають організаціям аналізувати різні сценарії та приймати обґрунтовані рішення для досягнення своїх стратегічних цілей.

Важливо враховувати, що підходи до стратегічного управління можуть варіювати в залежності від конкретної організації та її специфічних потреб. Аналіз та моделювання є важливими інструментами для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, але їх використання повинно доповнюватися іншими аспектами стратегічного управління, такими як врахування внутрішніх ресурсів, конкурентного середовища та зовнішніх факторів.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [6, с. 87], а також А. Томпсон і А. Стрікланд [10, с. 32], розглядають стратегію як комплексний та детальний план, який має головну мету - забезпечення виконання місії підприємства та досягнення його цілей. Вони підкреслюють важливість ідентичності понять «стратегія» і «план» та наголошують, що стратегія має бути реалізована для зміцнення позиції компанії на ринку, координації дій, залучення та задоволення клієнтів, конкурентоздатності та досягнення глобальних цілей.

Ці погляди підкреслюють важливість стратегічного планування та реалізації стратегії для успішного функціонування організації та досягнення її

довгострокових цілей. Головним завданням стратегії є спрямування зусиль організації в потрібному напрямку та забезпечення її успішного розвитку на ринку.

Отже, вчені визначають стратегію підприємства з різних точок зору:

- Як процес: В цьому визначенні стратегія розглядається як процес координації цілей і ресурсів підприємства за допомогою певного набору правил прийняття рішень. Це означає, що стратегія визначається через управління і вибір оптимального способу досягнення поставлених завдань.

- Як результат: В цьому контексті стратегія визначається як встановлення конкретних стратегічних орієнтирів для здійснення діяльності підприємства. Це означає, що стратегія визначається через реалізацію конкретних цілей та планів, які визначають шлях досягнення успіху.

- Як план або модель дій: В даному визначенні стратегія вбачається як розробка програми функціонування підприємства в контексті зовнішнього середовища для досягнення своїх цілей. Це означає, що стратегія включає в себе конкретний план або модель дій, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Ці різні підходи визначення стратегії вказують на те, що це складне та багатогранне поняття, яке може бути розглянуте з різних точок зору, залежно від конкретних потреб та завдань підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок про тісний зв'язок категорій «стратегія» та «розвиток» на рівні підприємства. Стратегія є інструментом, за допомогою якого підприємство визначає свої довгострокові цілі та способи досягнення їх. Розвиток, у свою чергу, стає результатом успішної реалізації стратегії, яка допомагає забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Стратегія розвитку підприємства повинна бути гнучкою і адаптивною, оскільки зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі можуть вимагати коригування стратегії для досягнення поставлених цілей. Важливо, щоб стратегія була орієнтована на довгостроковий успіх та враховувала всі аспекти діяльності підприємства, включаючи ресурси, конкурентну перевагу та потреби ринку.

Незважаючи на схожість підходів до класифікації стратегій розвитку, існує

також і різниця між видами та групами стратегій. Переважна більшість вчених виділяють такі групи стратегій розвитку як інтегрована, диверсифікована та концентрована.

Дж. Джонсон, К. Скоулз, Р. Уїттінгтон [4] надають зазначену класифікацію як корпоративні стратегії, а О. Єрмаков та О.О. Лайко [43] наводять три групи стратегій: стратегії подальшого розвитку, підтримки (стабілізації) та виживання.

З огляду на це, Б. Шелегеда, Н. Касьянова та А. Берсуцький [97] ототожнюють корпоративну стратегію зі стратегією його розвитку та виокремлюють наступні їх групи: стратегії зростання; стратегії стабільності; стратегії скорочення.

Існують також інші підходи до класифікації стратегій розвитку, крім вище наданих. наприклад, М. С. Крочак [119] виділяє формуючу, адаптивну та ту, що зберігає право на участь у бізнесі. Критерієм класифікації тут виступає невизначеність зовнішнього середовища. Автор відзначає важливий аспект вибору стратегії – врахування рівня невизначеності в галузі або сегменті ринку, в якому операє підприємство. Різні галузі і сегменти можуть мати різний рівень невизначеності, що визначає, яка стратегія буде найбільш ефективною. Формуюча стратегія використовується, коли майбутнє в галузі може бути досить точно прогнозовано, і вона передбачає радикальну реорганізацію або перехід до нових стабільних галузей. Це може стати доцільним, коли підприємство має достатні ресурси і можливості для такої реорганізації. Адаптивна стратегія відповідає галузям або сегментам ринку з більш високою невизначеністю, де майбутнє менш передбачуване. В такому випадку, підприємство реагує на зміни в структурі галузі, адаптуючи свою стратегію до ситуації. Це може включати поступові інвестиції з метою досягнення конкурентної переваги.

Право на участь у грі відповідає випадкам, коли невизначеність полягає в альтернативних варіантах та діапазонах можливих розвитку. Підприємство може вкладати інвестиції поступово, намагаючись досягти привілейованого положення на ринку, реагуючи на зміни в конкретному контексті. Цей підхід дозволяє підприємству обирати стратегію, яка найкраще відповідає умовам його галузі і

сприяє досягненню конкурентних переваг.

А. П. Міщенко [57] пропонує цілком обґрунтовану класифікацію стратегій розвитку за різними ознаками. Критерії, які він використовує, дійсно відображають ключові аспекти розвитку підприємства, такі як продукт, ринок, технологія та інші. Збереження критеріїв «продукту», «ринку» та «технології» в класифікації є доцільним, оскільки ці аспекти дійсно грають важливу роль у розвитку будь-якого підприємства. Інші ознаки, які він використовує для класифікації, такі як «галузь», «положення підприємства в галузі», також важливі, оскільки вони враховують специфіку взаємодії підприємства зі своєю оточуючою галуззю та його конкурентну позицію.

Класифікація стратегій розвитку за різними критеріями дозволяє краще розуміти і керувати розвитком підприємства, враховуючи різні аспекти його діяльності. Інтегроване зростання в суті означає перетворення структури підприємства, що зумовлює його виділення як критерію класифікації. Деякі стратегії диверсифікованого зростання також включають введення нових видів виробництва як частини матеріально-технічної бази, що також може бути визначено як критерій класифікації виробництва. Щодо критеріїв, таких як галузь та положення підприємства всередині галузі: по-перше, жодна група серед усіх наданих стратегій розвитку не ґрунтується на цих критеріях; по-друге, ринок як критерій відображає різноманітність стратегій залежно від дій підприємства, при цьому уникнення дублювання є недоцільним; по-третє, аналіз галузі, як відомо, є завданням для розробки конкурентних стратегій, які, хоча тісно пов'язані зі стратегіями розвитку, є окремою групою; по-четверте, конкурентна позиція в галузі скоріше виступає як критерій вибору стратегій розвитку, ніж як критерій класифікації, що підтверджується матрицею Томпсона-Стрікланда, яка містить 4 квадранти, де розміщені вищеописані типи стратегій розвитку, в залежності від конкурентної позиції та зростання ринку: продукт; ринок; структура; виробництво; технологія.

Ці типи стратегій мають свої обмеження і недоліки, особливо в тому відношенні, що вони поєднують різні критерії. Наприклад, стратегії

концентрованого зростання зазвичай обмежуються посиленням позицій на існуючих ринках і розширенням кількісного обсягу, що не завжди відображає істотні якісні зміни, які характеризують розвиток. Інтегроване зростання може включати різноманітні зміни в структурі підприємства, але не завжди передбачає можливість зміни інших параметрів, таких як вхід на нові ринки з новими продуктами.

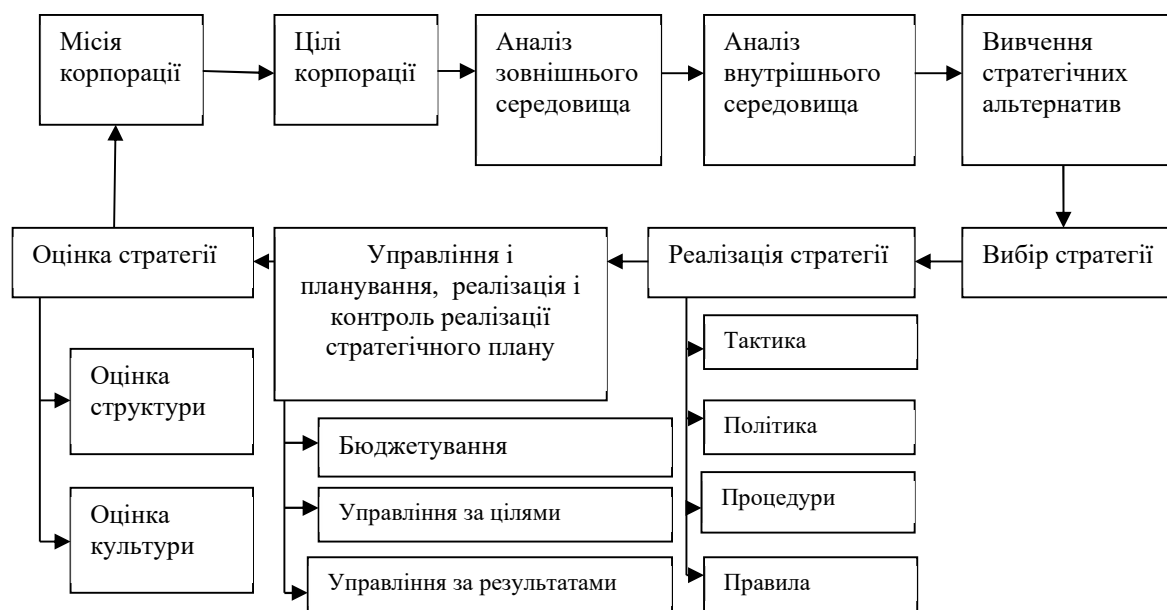
Таким чином, стратегія розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки – це набір довгострокових цілей щодо зміни стану аграрного підприємства як системи, на інший стан, з кращими кількісними і якісними параметрами, та найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Для подальшого дослідження сутності стратегії розвитку підприємства необхідно проаналізувати сам процес її формування, про що піде мова в наступному пункті роботи.

### **1.3. Методичні основи формування стратегії розвитку підприємства**

Єдиного цілком правильного і можливого процесу формування стратегії розвитку підприємства не існує, існує значна кількість підходів до розробки процесу. Проте варто зауважити, що в будь-якому з існуючих підходів етапи формування стратегії розвитку дають можливість виявити сучасний стан менеджменту компанії, її пріоритетні цілі, засоби та ресурси для їх досягнення. Більшість західних вчених (Портер М., Мескон М.) ставлять головні акценти на визначенні місії фірми, її стратегічних і фінансових цілей перед початком процесу вибору стратегії розвитку. М. Мескон [6] вважає, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів (рис. 1.2). На думку вченого, схема процесу стратегічного управління складається з вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору

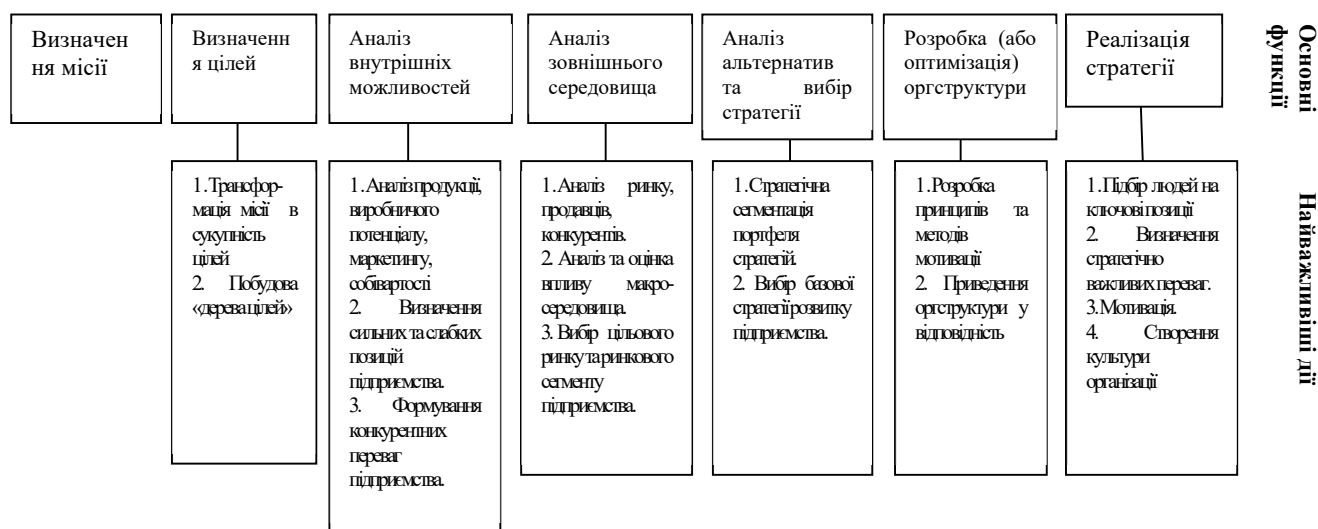
стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.



**Рис. 1.2. Етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства за М. Месконом**

Джерело: [6, с. 70]

Г.В. Осовська розглядає алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства, виокремлюючи основні функції та найважливіші дії (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Процес розробки та реалізації стратегії підприємства за Г.В. Осовською**

Джерело: [64]

Особливістю цієї наукової праці є представлення процесу стратегічного

управління як різновид процесу розробки та прийняття управлінських рішень, що складається з окремих етапів. Зображена на рис. 1.3 схема поєднує в собі як основні функції щодо розробки й реалізації стратегії підприємства, такі найважливіші дії для їх практичного втілення.

В.А. Василенко, Т.І.Ткаченко відзначають сім стадій процесу розробки стратегії: заява про місію, заява про ціль (цілі), заява про цінності, аналіз оточуючого середовища (нараховує в собі збір й інтерпретацію інформації про зовнішнє середовище, внутрішнє середовище і очікуваннях зацікавлених груп), завдання, стратегічний вибір: а) стратегії, б) аналіз варіантів, дії [18].

Наведений процес формування стратегії розвитку підприємства відображає систематичний підхід до стратегічного управління. Кожен етап має своє значення і впливає на результат стратегічного процесу. В загальному вигляді, ці етапи можна відобразити, зберігаючи їх сутність, наступним чином:

1. Проведення всебічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що включає аналіз ринкових тенденцій, визначення перспектив аграрної галузі на внутрішньому і міжнародних ринках, а також оцінку ресурсного потенціалу для розвитку підприємства.

2. Формулювання стратегічних цілей та визначення місії підприємства.

3. Розробка різних альтернативних стратегій з урахуванням обмежень і потенційних ризиків, а також визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства.

1. Вибір конкретної стратегії розвитку, яка найкращим чином відповідає цілям і можливостям підприємства.

2. Впровадження та реалізація обраної стратегії розвитку підприємства.

3. Постійна оцінка результатів роботи, моніторинг нових тенденцій та здійснення коригувань стратегії, якщо це необхідно.

Цей процес надає підприємству структурований план дій для досягнення стратегічних цілей та забезпечує адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства включає в себе

використання різних методик та інструментів для оцінки факторів, які впливають на діяльність компанії. Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього середовища є наступні:

1. PESTLE (PESTEL, PEST)-аналіз: Цей метод допомагає ідентифікувати вплив політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та юридичних факторів на діяльність підприємства.

2. SWOT-аналіз: визначає «сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) і загрози (Threats)». Цей аналіз допомагає визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на стратегію розвитку підприємства.

3. Аналіз конкурентних можливостей та загроз (Competitive Profile Matrix – CPM). Цей метод допомагає порівняти підприємство з конкурентами за ключовими параметрами і визначити його конкурентні переваги та недоліки.

4. Аналіз п'яти сил Портера. Ця модель розроблена Майклом Портером і допомагає оцінити вплив п'яти ключових сил на конкуренцію в галузі: загрози нових учасників, загрози заміщення, потужність постачальників, потужність покупців і ступінь конкуренції.

5. Сценарний аналіз. Цей підхід передбачає створення різних сценаріїв розвитку подій на основі різних можливих варіантів зовнішнього середовища та оцінки їх впливу на підприємство.

6. Аналіз тенденцій і прогнозування. Цей метод включає в себе вивчення тенденцій розвитку ринку, технологічних інновацій та інших ключових аспектів для визначення можливостей та загроз.

7. Аналіз стейкхолдерів. Дослідження різних стейкхолдерів, таких як клієнти, постачальники, інвестори, громадські організації, допомагає зрозуміти їхні очікування та інтереси та враховувати їх у стратегічному аналізі.

Компанії можуть використовувати одну чи кілька з цих методик для здійснення комплексного аналізу зовнішнього середовища і розробки стратегій, які допоможуть їм досягти своїх цілей в умовах ринкової конкуренції.

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства, а також визначення

його сильних і слабких сторін існує кілька методик. Деякі з найпоширеніших методик стратегічного аналізу внутрішнього середовища включають:

1. Аналіз ресурсів і компетенцій (Resource and Capability Analysis). Цей метод допомагає визначити ключові ресурси і компетенції, якими володіє підприємство, і оцінити їхню цінність, рідкість, неімовірність і незамінність для досягнення конкурентних переваг.

2. Аналіз ціннісного ланцюжка (Value Chain Analysis). Цей метод розглядає всі етапи виробництва і постачання товарів або послуг, визначаючи, як кожен етап додає чи віднімає цінність для підприємства.

3. SWOT-аналіз. Як вже згадувалося раніше, SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати сильні сторони та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства.

4. Аналіз культури організації. Дослідження корпоративної культури, цінностей і структури організації для зрозуміння, як ці аспекти впливають на стратегію і продуктивність.

5. Бенчмаркінг (Benchmarking). Цей метод полягає в порівнянні результатів та процесів підприємства з найкращими практиками інших схожих підприємств для ідентифікації можливостей для покращення.

6. Збалансована система показників (Balanced Scorecard). Ця система включає в себе вимірювання різних аспектів діяльності підприємства, такі як фінанси, клієнти, процеси та навчання і розвиток, для оцінки його загальної продуктивності.

7. Аналіз здатностей і обмежень (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Constraints - SWOC). Цей метод включає оцінку сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і обмежень, з якими стикається підприємство.

Ці методики можуть допомогти керівництву підприємства отримати чітке уявлення про його потенціал та обмеження, щоб розробити ефективну стратегію розвитку та конкурентоспроможності.

Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом при стратегічному

аналізі, оскільки дозволяє підприємству краще розуміти фактори та тенденції, які впливають на його діяльність. До основних аспектів аналізу зовнішнього середовища відносяться:

Внутрішні фактори, які впливають на функціонування і розвиток підприємства, грають критичну роль у формуванні стратегії розвитку та досягненні стратегічних цілей. До них можна віднести:

1. Виробництво, яке передбачає оптимізацію процесів, удосконалення технологічних рішень, розвиток кваліфікації персоналу та забезпечення якості продукції. Якість і конкурентоздатність на ринку залежать від цих аспектів.

2. Менеджмент, який визначає мету та спрямованість управлінських рішень для поліпшення ефективності функціонування підприємства. Виявлення резервів і оптимізація управлінських процесів є важливими завданнями.

3. Фінанси, які вимагають чіткого спрямування фінансових ресурсів для забезпечення розвитку. Заплановані фінансові показники та створення сприятливих умов для зростання є важливими аспектами.

4. Організаційна структура, яка визначає систему взаємодії між структурами підприємства з метою прийняття оперативних рішень та забезпечення ефективності управління.

5. Персонал, який є одним з ключових факторів внутрішнього середовища, що впливає на успішність підприємства. Його кваліфікація, мотивація та задіяність важливі для досягнення стратегічних цілей.

6. Інновації, які включають в себе дослідження та розробки, які розширюють асортимент продукції та покращують її якість. Інновації важливі для підтримки конкурентоспроможності.

Всі ці фактори взаємодіють і впливають на формування і реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Також зазначимо, що перш ніж приступити до розробки стратегії розвитку на підприємстві, необхідно проаналізувати його фінансово-економічний стан, що дозволить ліквідувати виявлені порушення в функціонуванні підприємства, а також посилити виявлені позитивні тенденції.

Необхідно відзначити важливість формулювання стратегічних цілей та місії підприємства на другому етапі розробки стратегії розвитку. Стратегічні цілі є ключовими визначниками успіху, оскільки вони встановлюють напрямок розвитку підприємства та визначають, яким чином досягнення цих цілей буде вимірюватися. Важливо, щоб стратегічні цілі були:

1. Прийнятними: цілі повинні бути реалістичними та досяжними в контексті ресурсів і можливостей підприємства.
2. Вимірюваними: цілі мають бути вимірювані чітко і об'єктивно, щоб підприємство могло відслідковувати свій прогрес у досягненні їх.
3. Визначеними у часі: цілі повинні мати конкретні терміни досягнення.
4. Піддаватися коригуванню: стратегічні цілі повинні бути гнучкими, оскільки зміни в зовнішньому середовищі можуть вимагати перегляду стратегії.
5. Відповідати місії: цілі повинні відповідати місії підприємства і відображати його основну ціль і значення.

Слід відмітити важливість адаптації діяльності підприємства до змін у зовнішньому середовищі під час аналізу альтернатив та вибору стратегії. Зміна є постійною реалістичністю у сучасних умовах, і підприємства повинні бути готові адаптуватися до нових умов, які можуть вплинути на їхню діяльність.

Під час аналізу альтернативних стратегій розвитку, підприємство повинно враховувати:

1. Зміни в зовнішньому середовищі. Аналіз та моніторинг ринкових умов, конкуренції, законодавства, технологічних та інших факторів допомагають ідентифікувати зміни та можливості.
2. Мобілізацію ресурсів. Підприємство повинно знати, які ресурси є в наявності і які можуть бути доступні для досягнення стратегічних цілей. Це може включати фінансові, технічні, людські та інші ресурси.
3. Оцінку ризиків. Аналіз ризиків допомагає визначити потенційні загрози та можливі проблеми, які можуть виникнути під час виконання стратегії.
4. Плани коригування. Підприємство повинно розробити плани коригування для вирішення можливих проблем та змін у ході реалізації стратегії.

Адаптація та гнучкість важливі для успішного вибору та реалізації стратегії, оскільки вони дозволяють підприємству адекватно реагувати на зміни та досягати своїх стратегічних цілей в незвичних умовах.

Слід відзначити важливість безперервного стратегічного планування і необхідність адаптації стратегії до постійних змін у середовищі підприємства. Для ефективного розроблення та впровадження стратегії розвитку підприємства, особливо в умовах швидких змін, важливо мати чіткий план дій та систему контролю. Формування наступних ключових моделей та методів стратегічного планування може значно полегшити цей процес:

1. Модель системи стратегій підприємства, яка спрямована на створення системи взаємопов'язаних стратегій, які сприяють досягненню місії та цілей підприємства.

2. Модель стратегічного планування на основі послідовності дій, яка передбачає чітку послідовність визначення місії, стратегічних цілей, аналізу факторів впливу середовища, формулювання стратегічних напрямків та розробки плану дій.

3. Модель процесу безперервного стратегічного планування, яка акцентує на постійному оновленні та адаптації стратегії підприємства до змін у середовищі.

4. Організаційна модель стратегічного планування підприємства, яка визначає внутрішню структуру та процеси, які дозволяють підприємству ефективно впроваджувати та виконувати стратегію.

5. Модель управління ризиками підприємства, яка базується на постійному моніторингу середовища та ідентифікації ризиків для розробки стратегій ризиків.

6. Модель формування системи цільових показників, яка визначає методи та показники, які використовуються для вимірювання та оцінки виконання стратегії.

7. Врахування цих моделей допоможе підприємству створити систематичний підхід до стратегічного планування і забезпечити успішну реалізацію стратегії розвитку.

Слід підкреслити важливість розуміння та управління процесом формування стратегії розвитку в аграрному підприємстві. Розвиток та реалізація стратегії може значно впливати на довгостроковий успіх підприємства і його конкурентоспроможність.

Головна мета впровадження нових стратегій розвитку полягає в тому, щоб адаптувати аграрне підприємство до змін в економічному та соціокультурному середовищі та забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність в майбутньому. Для досягнення цієї мети важливо розробити та реалізувати комплекс заходів, які спрямовані на поліпшення виробничої ефективності, фінансової стійкості, та збільшення прибутку. Важливо враховувати як натуральні, так і вартісні показники діяльності підприємства, а також здійснювати контроль і оцінку результатів стратегії в короткостроковому та довгостроковому періодах.

Успішна стратегія розвитку може створити в підприємства основу для ринкового лідерства та забезпечити його успіх у майбутньому. При цьому слід відзначити, що для коректної побудови стратегії розвитку аграрного підприємства спочатку необхідно здійснити стратегічний аналіз, дослідивши фактори, що позитивно чи негативно впливають на його розвиток, про що піде мова в наступному розділі.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

#### **2.1. Місце аграрних підприємств України в глобальній економічній продовольчій системі**

У вигляді глобальних трансформацій, протягом наступних десятиліть, світ стикається зі значним ростом чисельності населення та, відповідно, зі зростаючою нестачею ресурсів харчування. Це стимулює зростаючий інтерес до аграрної сфери України з кожним наступним роком. Навіть на сьогоднішній день Україна вже визнана однією з найбільших світових експортерів зерна та кукурудзи, маючи значні території сільськогосподарських угідь. Це дозволить Україні задовольняти суттєву частку глобального попиту на продовольчі ресурси.

У контексті сучасних глобальних тенденцій варто відзначити стійкий ріст чисельності населення планети, що безперервно призводить до постійного зростання споживання продуктів харчування. За даними ООН, передбачається, що до 2050 року світове населення зросте до 9,6 мільярда осіб. Ця тенденція, безсумнівно, призведе до значного збільшення попиту на продукти харчування, включаючи рослинну сільськогосподарську продукцію. Проте важливо врахувати, що площа земель, придатних для сільського господарства, залишається сталою (на сьогоднішній день ця площа становить близько 1,6 мільярда гектарів), і кількість таких земель на одну людину зменшиться вдвічі, скорочуючись до 0,18 гектара (в порівнянні з 0,3 гектара у 2000 році). Покращення врожайності цих земель також є малоімовірним, оскільки на сьогоднішній день як в Європі, так і в США врожайність земель вже дуже висока і може підвищитися лише завдяки використанню генетично модифікованих сортів рослин [21].

Отже, в найближчі роки очікується дефіцит продовольства на світовому ринку, що спричинить підвищення цін на продукти харчування. Ця ситуація є

серйозним сигналом про загрозу, оскільки продовольча безпека є критичною для всіх країн. Крім того, слід враховувати вплив погодних умов на врожайність. Все це робить сферу сільського господарства України дуже обіцяючою. Отже, основним завданням України є максимізація виробництва, оскільки цінова кон'юнктура відкриває перед нею широкі можливості [49]. Забезпечуючи стабільне фінансування та використовуючи сучасні технології виробництва, сільське господарство буде і надалі зростати. Зовнішні ринки поглиблюють свій інтерес до сільськогосподарської продукції, і хоча цей ріст може бути не дуже великим, приблизно 2-3% на рік, він є стабільним і довгостроковим. За оцінками, Україна має потенціал захопити від 25% до 30% цього ринку в перспективі.

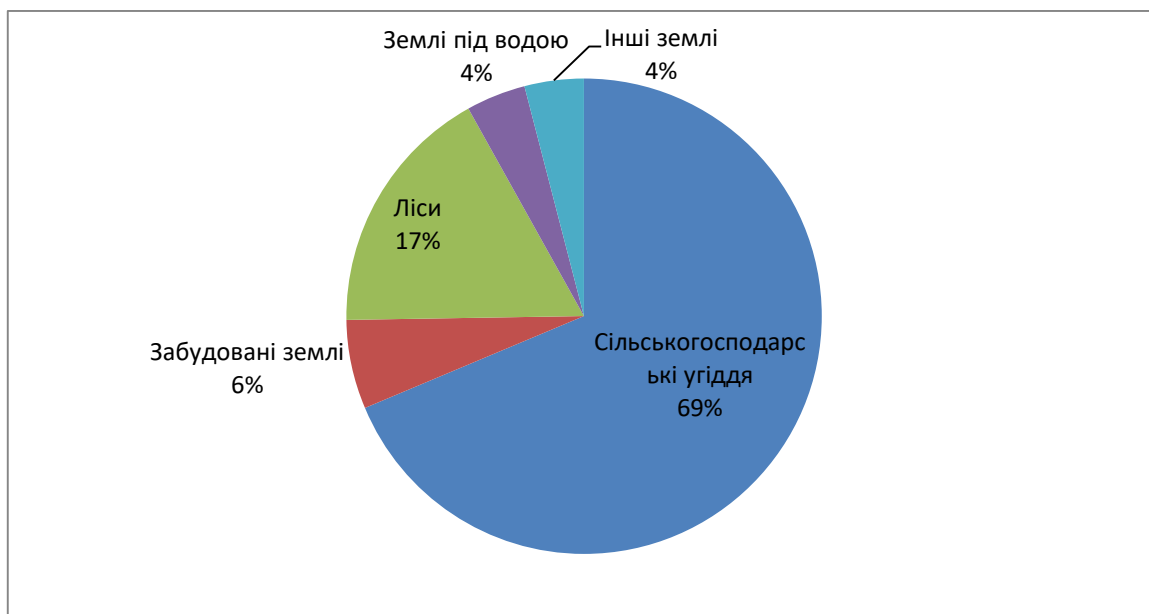
На сьогодні Україна займає чільні позиції в першій десятці країн за площею придатною для сільського господарства, маючи близько 41 мільйона гектарів таких земель. Крім того, Україна входить до першої десятки країн-експортерів зернових. Це поєднання ресурсів робить Україну однією з небагатьох країн у світі, які мають потенціал для значного збільшення виробництва сільськогосподарських культур, що відкриває широкі можливості для подальшого розвитку експорту. Одночасно з цим світове виробництво зернових, включаючи пшеницю, зменшується, що призводить до зростання споживання стратегічних світових резервів цих продуктів.

Усі ці фактори підкреслюють актуальність збільшення виробництва сільськогосподарської продукції, включаючи рослинництво і тваринництво, в значних обсягах, щоб задовольнити ростучий попит. Важливо відзначити, що уряд України визнає можливість стати однією з країн, які мають вплив на світовий ринок продовольства протягом трьох років. Вже розроблена програма розвитку продовольчого сектора, яка отримає фінансову підтримку від західних партнерів. Головною метою для України є досягнення лідерства на світовому ринку продовольства. Справді, світ може обійтися без багатьох речей, теоретично можливе використання сонячної енергії і біопалива замість нафти і газу, можлива раціоналізація використання автомобілів. Проте неможливо існувати без доступу до достатньої кількості їжі, і це підкреслює важливість розвитку продовольчої галузі.

Україна дійсно має високий потенціал в агропромисловому комплексі і може використовувати цей потенціал для забезпечення своїх громадян доступними і якісними продуктами харчування, а також для завоювання зовнішніх ринків. У десятилітній перспективі Україна має можливість потроїти обсяг виробництва сільськогосподарської продукції і продовольства. З урахуванням названих проблем, Україна володіє унікальними можливостями для значного збільшення виробництва в аграрному секторі. Цьому сприяють сприятливі кліматичні умови та наявність плідючих ґрунтів. На території України зосереджено близько 9% світових запасів чорнозему, і ця частина становить приблизно 60% всіх сільськогосподарських земель і 44% всієї території країни.

Варто зазначити, що у порівнянні з загальносвітовими показниками, площа сільськогосподарських угідь в Україні значно більша і становить приблизно 22% від загальної площі угідь. В країнах-членах Європейського Союзу ця площа є значно скромнішою, близько 6% території кожної країни. На початок 2022 року, на одного жителя України припадає приблизно 0,8 гектара сільськогосподарських угідь, включаючи 0,65 гектара ріллі. У країнах Європейського Союзу ці показники становлять відповідно 0,37 і 0,21 гектара. У структурі земельних ресурсів України сільськогосподарські землі складають 69%, ліси - 17%, водні ресурси - 4%, забудови - 6%, та інші - 4% (рис. 2.1).

Так, в Україні понад 69% території використовується для господарських цілей. Висока рівень розораності становить понад 54%, що перевищує рівень розораності у розвинутих країнах Європи, який зазвичай не перевищує 35%. Фактична лісистість України складає лише 15%, що не вистачає для забезпечення екологічної рівноваги (у середньому для європейських країн цей показник становить 25-30%). Такий високий рівень розораності та недостатня лісистість можуть мати серйозні екологічні наслідки, такі як зменшення біорізноманітності і екологічних проблем. Тому важливо раціонально використовувати природні ресурси та звертати увагу на сталу екологічну урбанізацію і лісовпорядкування для збереження екологічної стійкості.



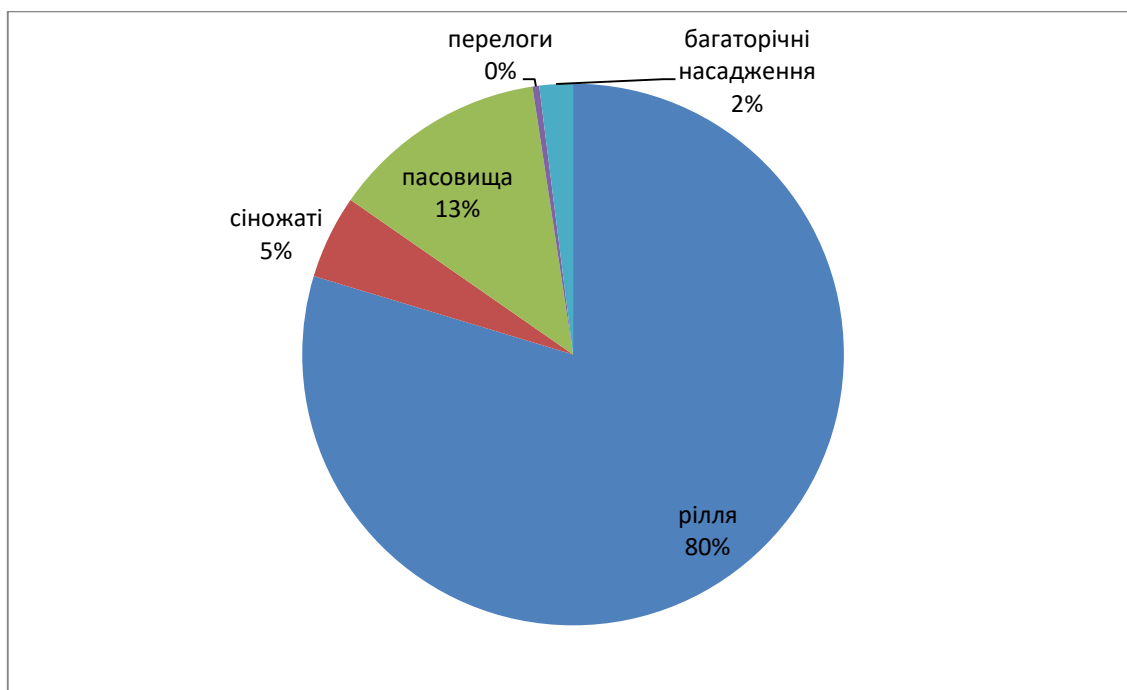
**Рис. 2.1. Структура земельної площі України на 01.01.2022 року, %**

*Джерело: створено автором за даними [65]*

Так, дані на рис. 2.2 показують, що на початок 2022 року рілля займає основне місце з площею 32,8 мільйона гектарів, що становить 80% загальної площі сільськогосподарських угідь або 54% від загальної території України. Це свідчить про дуже високий рівень розораності земель в країні. Така інтенсивна експлуатація ріллі може мати вплив на середовище та природні ресурси, і вимагає ретельного планування та управління сільськогосподарськими землями для збереження їх продуктивності та сталості середовища.

Високий рівень освоєння та навантаження на сільськогосподарські ґрунти, зокрема велика площа рілля, підвищує ймовірність виникнення ерозійних процесів та деградації земельного фонду в країні. Тому питання передачі землі в ефективну власність та впровадження еколого-економічних моделей господарювання є надзвичайно актуальними. Це є основною метою земельної реформи, яка була розпочата в Україні в 1991 році і ще не завершена. Проте вже були важливі кроки у реформуванні земельних відносин шляхом роздержавлення та приватизації. Зокрема, близько 27,7 мільйонів гектарів сільськогосподарських угідь були розпайовані. Як результат, 6,9 мільйонів громадян України набули право на земельну частку (пай) та стали її власниками. Крім того, громадяни отримали власність та право користування земельними ділянками для ведення товарного

сільськогосподарського виробництва, особистого селянського господарства, садівництва, городництва, сінокосіння та випасання худоби, загальною площею понад 16 млн. га.

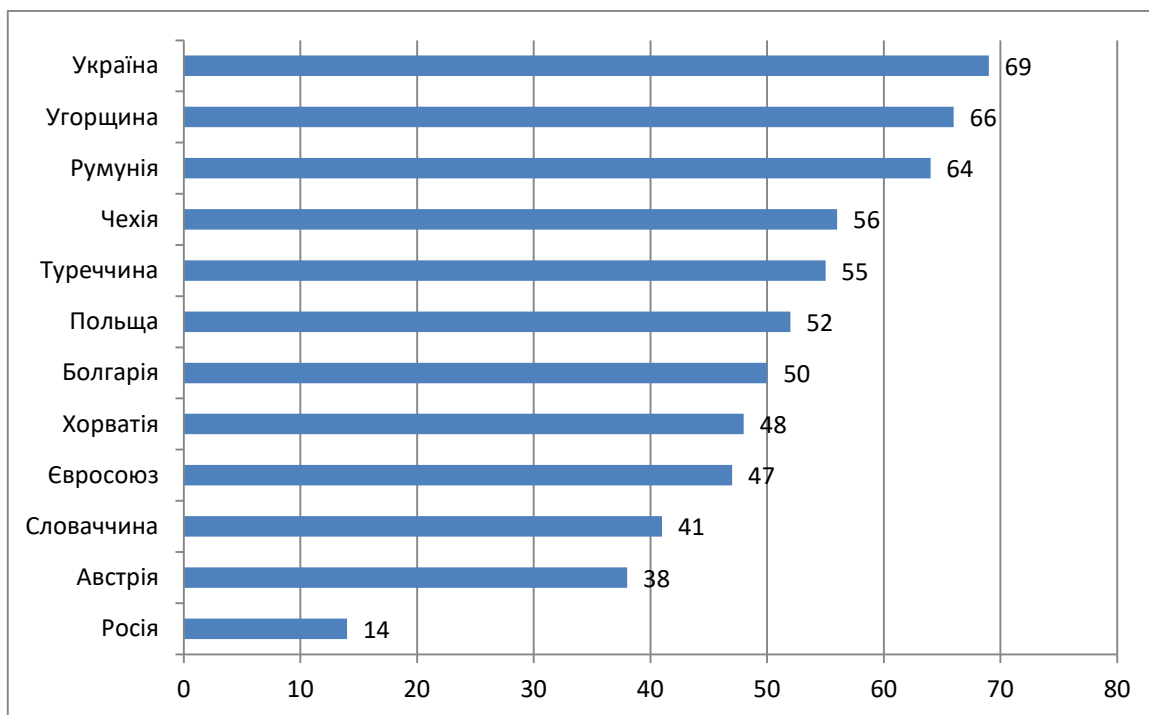


**Рис. 2.2. Структура сільськогосподарських угідь України, 2022 р., %**

*Джерело: створено автором за даними [62]*

Частка сільськогосподарських земель від всієї території України є найбільшою (69%) з-поміж усіх взятих для порівняння країн, й фактично залишається незмінною. Лише в Угорщині (66%), Румунії (64%), Чехії (56%), Туреччині (55%) та Польщі (52%) цей показник близький до українського. В цілому по ЄС аналогічний показник складає 47%, а у високорозвинених Франції та Німеччині є сенс обробляти лише третину земель [11] (рис. 2.3).

Дійсно, частка сільськогосподарських земель в Україні, що становить 69% від всієї території країни, є однією з найвищих серед країн, які були взяті для порівняння. Інші країни з високими частками сільськогосподарських земель у загальній території включають Угорщину (66%), Румунію (64%), Чехію (56%), Туреччину (55%) і Польщу (52%), що близько до показника в Україні. У цілому в Європейському Союзі аналогічний показник складає 47%, а в високорозвинених країнах, таких як Франція і Німеччина, це дає можливість обробляти лише третину земель [11] (рисунок 2.3).



**Рис. 2.3. Частка сільськогосподарських земель в країнах світу, % від загальної площі станом на 01.01.2022 р.**

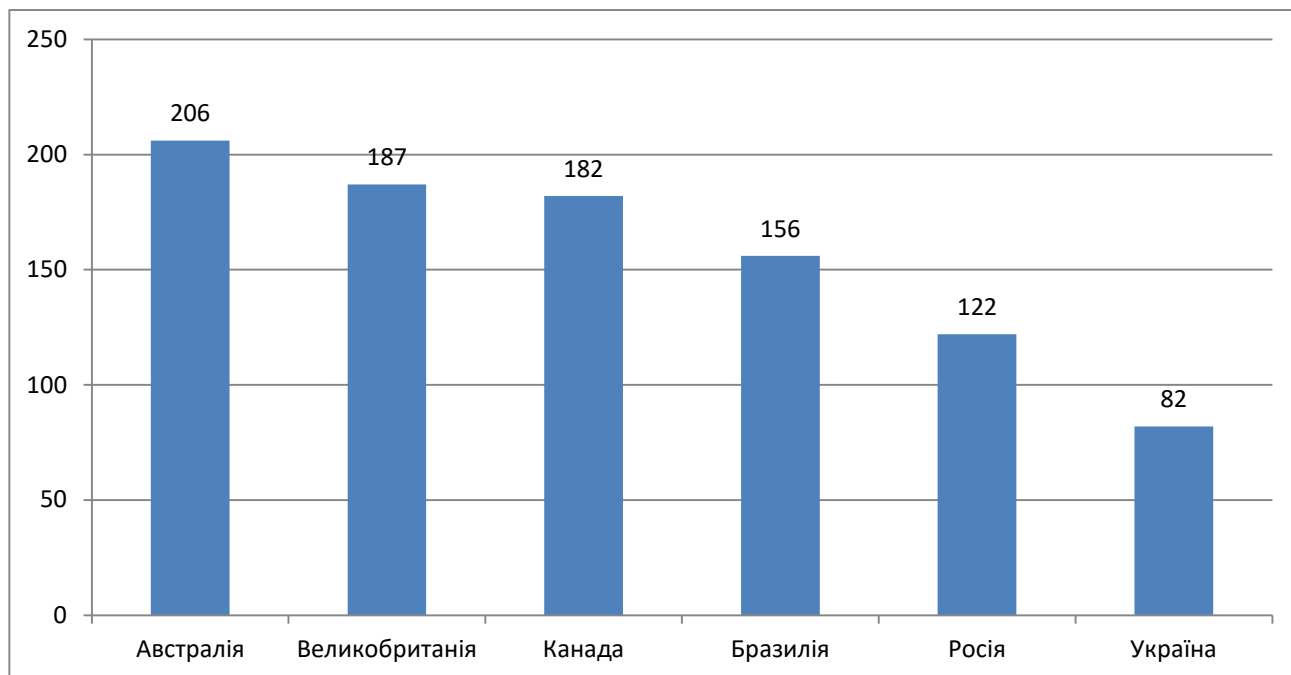
*Джерело: створено автором за даними [11]*

Такий високий відсоток сільськогосподарських земель в Україні свідчить про значну роль сільського господарства в економіці країни. Виявлена надмірна розораність земель, особливо на схилах, може призвести до порушення екологічного балансу між сільськогосподарськими угіддями, лісами і водними ресурсами, що може негативно позначитися на стійкості агроландшафту і може призвести до значного техногенного навантаження на екологічну сферу.

Однією з вагомих переваг України як виробника є значно нижчі витрати на виробництво сільськогосподарської продукції. Наприклад, витрати на вирощування озимої пшениці в різних країнах світу відрізняються: в Австралії це 206 доларів США на тонну, у Великобританії і Канаді - близько 182, в Бразилії - 157, в Росії - 122, а в Україні ця цифра становить лише 82 долари США на тонну [11] (рис. 2.4).

Вартість оренди землі та витрати на оплату праці відрізняються в різних країнах світу: в Іспанії, наприклад, вартість оренди земельної ділянки становить 260 доларів США на гектар, а відповідно найвища оплата праці працівників - 25 доларів США за годину. Також висока вартість оренди землі та оплата часу роботи

відрізняється у Великобританії - 255 доларів США на гектар та 22 долари США за годину відповідно [43].



**Рис. 2.4. Середні витрати на вирощування 1 т озимої пшениці, дол. США, станом на 01.01.2022 р.**

*Джерело: створено автором за даними [11]*

Україна дійсно відзначається серед представлених країн найнижчою вартістю оренди земельних ділянок для вирощування сільськогосподарської продукції - 40 доларів США на гектар, а також найнижчою оплатою праці для працівників, які працюють на полях – 2 долари США за годину. Тобто оренда землі в Україні майже в 9 разів менша, ніж в Іспанії і Великобританії, і навіть в 3,5 рази менше, ніж в Угорщині, а оплата праці аж в 12 разів менше, ніж в Іспанії і Великобританії [80]. Україна впевнено входить в десятку найбільших виробників основних видів продукції агропромислового сектору як за валовим обсягом виробництва, так і за обсягом задіяних посівних площ. Місце аграрного сектору України на глобальному продовольчому ринку наведено в таблиці 2.1.

Наведені дані свідчать, що Україна відіграє стратегічну роль на світовому ринку сільськогосподарської продукції. Тому не дивно, що агропромисловість є однією з провідних галузей держави за часткою ВВП та зайнятістю населення. Частка зайнятих у сільському господарстві в Україні найвища (офіційно - 4,8% у

2014 році). Вищий відсоток у Європі лише у Польщі (10%). У всіх інших країнах та у середньому по ЄС цей показник суттєво нижчий (2-3%) і спостерігається загальна тенденція до його суттєвого зниження [80].

Таблиця 2.1

**Місце аграрного сектору України на глобальному продовольчому ринку, 2022 р.**

| Види експортованої аграрної продукції | Місце у світі |
|---------------------------------------|---------------|
| Соняшникова олія                      | 1             |
| Ячмінь                                | 1             |
| Зернові культури в цілому             | 2             |
| Ріпак                                 | 2             |
| Кукурудза                             | 3             |
| Пшениця                               | 3             |
| Соя                                   | 9             |
| Курятина                              | 10            |

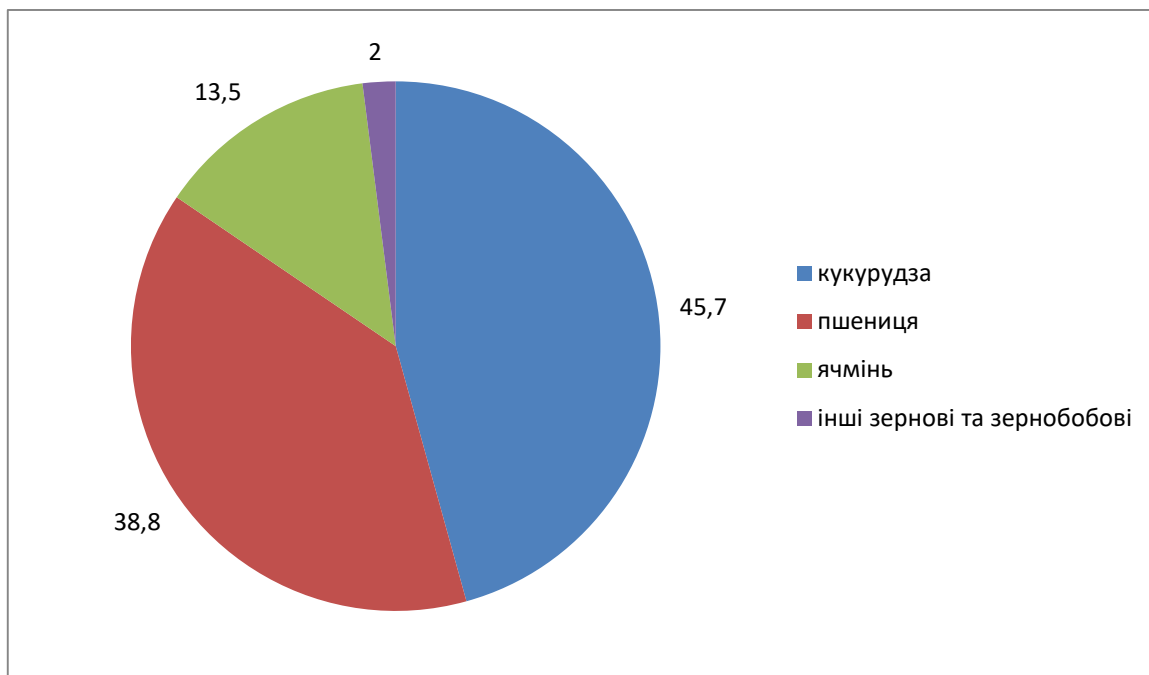
*Джерело: створено автором за даними [80]*

Експорт продукції агропромислового комплексу в 2022 р. склав 22,1 млрд. дол. США – це майже третина від загального обсягу експорту товарів по Україні. У нинішніх умовах АПК може стати локомотивом, який витягне країну з кризи, забезпечивши надходження валюти від експорту продукції. Крім того, саме сільське господарство може знизити градус соціальної напруги в суспільстві, надавши роботу тисячам українців. Аграрна галузь – ключова для України. У 2014-му кожний третій долар валютної виручки заробили аграрії. Торік позитивне сальдо до зовнішньої торгівлі склало 10,6 млрд дол. США. З початку 2015 року позитивне сальдо збільшилося на 19%, а частка експорту агропродукції сягнула 35-37% від загального експорту [11].

Ризики для галузі – нестабільна економіка, бойові дії та окупація частини територій. З огляду на бюджетний дефіцит та зміни в оподаткуванні фіскальне навантаження на галузь 2023 року збільшилось на 72 млрд. грн. А з урахуванням імпортного збору – майже на 30 млрд. грн. Але попри кризові явища галузь не відстає від минулорічних темпів виробництва. Україна – лідер світового ринку за експортом олії (1 місце), зерна (2 місце), сої (9 місце), курятини (10 місце).

За даними USDA, структура врожаю зернових культур у 2023 р. виглядає наступним чином: найбільшу частку (45,7%) займає кукурудза, частка пшениці

дорівнює 38,8%, ячмінь займає частку у 13,5%. Разом ці три культури складають 98 % від загального виробництва зернових культур (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Структура врожаю зернових культур в Україні, 2023 р., %**

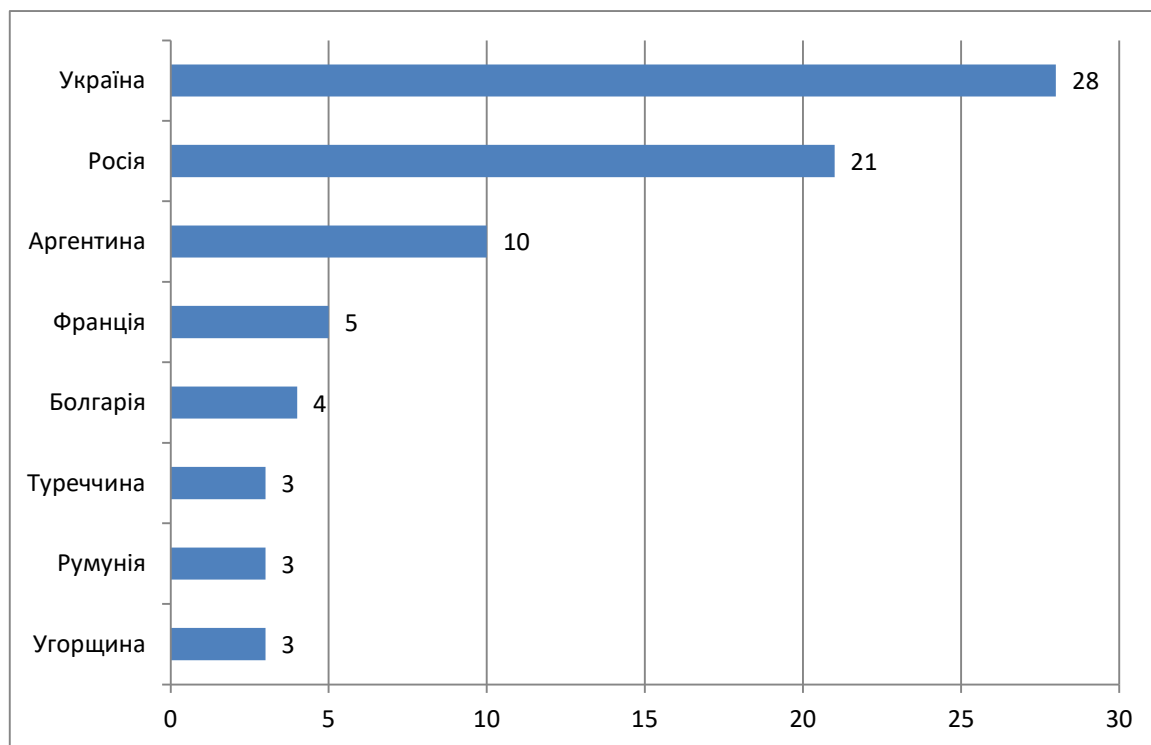
*Джерело: створено автором за даними [82]*

Згідно з оцінками USDA (Міністерства сільського господарства США), світове виробництво зернових культур становить 1,98 млрд т, з яких 63,8 млн т, або 3,1% – українське зерно. На перший погляд, частка не суттєва, і здавалося б не може особливо вплинути на розвиток світового ринку, але тут не обхідно враховувати, що з України поставляють на експорт зерна більше, ніж переробляється в середині держави. Це характерно для дуже обмеженої кількості країн [11].

Таким чином, український зерновий ринок глибоко інтегрований у світовий торговельний простір у цьому сегменті та з часткою більше 10% уже спроможний як впливати на кон'юктуру, так і знаходитись під її впливом. Ключові позиції України на світовій арені закріплюються за рахунок нереалізованого виробничого потенціалу нашої країни, що визначено в показниках урожайності основних культур, які в Україні практично вдвічі нижче, ніж у лідируючих країнах. При цьому ключовий виробничий ресурс – земля, яка в Україні характеризується одними з кращих показників у світі. За прогнозами ФАО, до 2023 року виробництво пшениц

і в світі збільшиться до 778,1 млн. При цьому, виробництво пшениці в Україні, за цей же період зросте на 26,29%, а виробництво грубих зернових - на 24,1% [80].

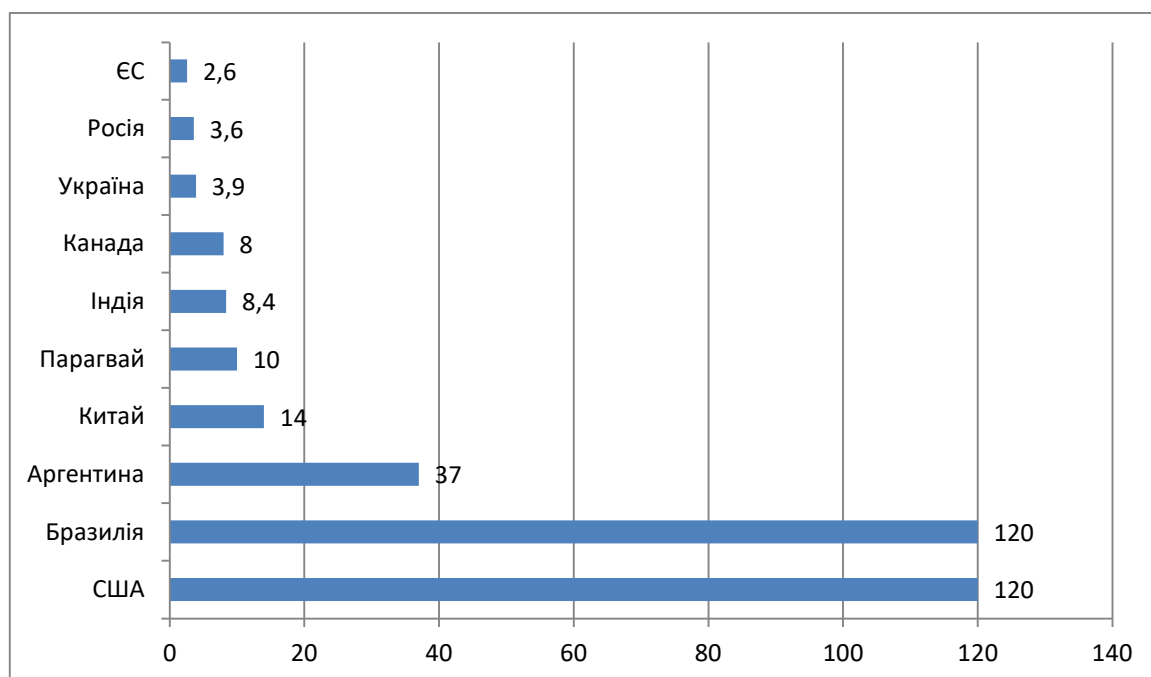
Україна залишиться найбільшим у світі виробником олії соняшникової – 4,175 млн.тонн (27% від обсягів її світового виробництва), а також найбільшим її експортером – 3,7 млн. тонн або 53,6% від обсягів її світового експорту (6,9 млн.тонн). Друге місце посідає Росія з часткою 21%. На третьому – Аргентина (10%), [13], (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Основні світові виробники насіння соняшнику, 2021 р., %**

*Джерело: створено автором за даними [80]*

Слідом за лідируючими позиціями з виробництва соняшникової олії і зернових Україна посіла восьме місце в світі з вирощування сої. Соя в 2014 році входила до трьох основних олійних експортних культур. В останні роки Україна отримує все більший урожай цієї культури. У 1990 році країна зібрала 99 тис. тонн сої, а в 2022 році – вже 3,9 млн. тонн. За 29 років Україна стала виробляти сої в 40 разів більше. Посівні площі культури за останні 12 років зросли майже в десять разів – з 190 тис га в 2009 році до 1,9 тис. га в 2022 році. Врожайність підвищилася з 16 ц / га в 2010 році до 20,2 ц / га в 2022 році. Все це дозволило отримати в 2022 році 3,9 млн. тонн сої (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Топ-10 країн-виробників сої у світі, 2022 р., млн. т**

Джерело: створено автором за даними <https://tradingeconomics.com/>

Фактор зростання популярності сої - збільшення потреби в неї як кормі для тварин. Це глобальний тренд: на ці цілі йде 75% врожаю сої у світі. Поряд зі звичними для України експортними культурами - кукурудзою, пшеницею та ріпаком - соя є відносно новим експортним товаром. Соя стала п'ятою культурою за обсягами експортних доходів після кукурудзи, пшениці, ячменю та ріпаку.

Перспективним напрямком є вирощування органічної сої [79]. Оскільки найбільшим імпортером сої у світі є Китай, розвиток цього експортного напрямку також є пріоритетом для України. Соя - культура, яку десять років тому в Україні вирощували тільки окремі компанії. Зараз вона стає перспективним експортним товаром і вже входить до п'ятірки найбільш доходних продуктів рослинництва. Зростання популярності цієї культури серед українських виробників і отриманий в останні роки досвід дозволили підвищити врожайність і увійти в десятку найбільших виробників сої у світі.

Продовольство зараз є дуже затребуваним ресурсом у світі, так само як вода та енергоресурси. Україна може бути конкурентоздатною на світовому ринку продовольства, тому що небагато країн світу можуть збільшити виробництво аграрної продукції. Це Україна, Сполучені Штати, Бразилія та Аргентина. У нас є

природні конкурентні переваги для того, щоб виходити на зовнішні ринки. Наш аграрний сектор має величезний експортний потенціал. Наприклад, виробництво зернових зараз становить понад 60 млн. тонн на рік, а його можна збільшити до 120-150 млн. тонн на рік.

Виділяють дві групи імпортерів нашої продукції. Перша – це країни, де зростає кількість населення і, відповідно, збільшуються обсяги споживання продуктів харчування.

Друга – країни, які динамічно розвиваються, де з покращенням добробуту люде й змінюється структура споживання їжі. Наприклад, в Китаї зараз не спостерігається суттєвого зростання кількості населення, проте активно відбувається урбанізація, є не велике зменшення виробництва сільськогосподарської продукції.

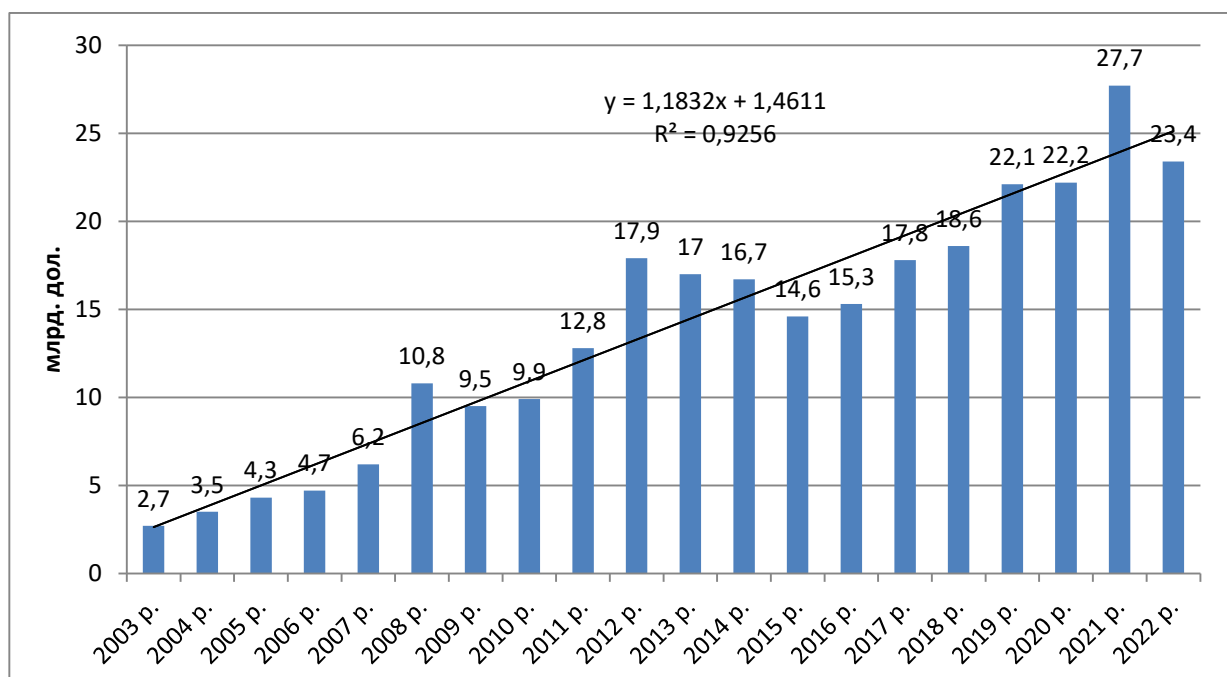
Перспективними для співпраці є країни Близького Сходу, які не мають природних умов для вирощування аграрної продукції. Потенціал має також аграрний експорт в країни Африки. Україна має працювати з усіма країнами, не треба концентруватися на одному чи двох напрямках. Перспективним для нас, у першу чергу, є ринок Китаю, потім йдуть Європа та США. Європейські країни зацікавлені в тому, щоб мати на своїх східних кордонах стабільного партнера, а не країну, яку «розривають» економічна криза та війна з Росією. Якщо говорити більш глобально, то на державному рівні Європа, США та Китай розуміють свою відповідальність за продовольчу безпеку у світі. Навіть якщо країни ЄС та США повністю забезпечені аграрною продукцією, вони усвідомлюють, що продовольча безпека країн Близького Сходу, Африки, Китаю є важливою для світової спільноти. Якщо Україні вдасться закріпитися як ключовий експортер аграрної продукції на зовнішніх ринках, вона стане країною, яка забезпечує продовольчу стабільність в багатьох регіонах світу. Китаю, Індії, Саудівській Аравії та іншим країнам стануть не вигідні будь-які конфлікти в Україні, тому вони робитимуть на міжнародному рівні все можливе для того, щоб в нашій країні була збережена стабільність.

## 2.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства

Порушення стабільності та раптова криза в Україні у зв'язку з непередбачуваністю середовища змушують не тільки державу, але й аграрних виробників та інвесторів шукати нові стратегії та диверсифікувати як регіональні, так і товарні ринки збуту. Аграрний сектор економіки України характеризується наявністю відповідних земельних, трудових та матеріальних ресурсів, а також потужним експортним потенціалом. При цьому, незважаючи на воєнну агресію з боку Російської Федерації, аграрний сектор найлегше відреагував на дестабілізаційні процеси, що відбулися у зв'язку з нею в країні і проявив себе як найбільш стійкий. У 2022 р., порівняно з 2021 р. спад експорту в секторі відбувся лише на 15 %, що є найменшим показником у порівнянні з іншими секторами економіки.

Аграрне виробництво традиційно було сильною стороною економіки України і сальдо торговельного балансу імпорту та експорту товарів сільськогосподарства за останні 20 років було позитивним. Загалом Україна експортувала сільськогосподарської продукції у 2022 р. на суму понад 24 млрд. дол. США (рис. 2.8), тоді як імпорт складав всього 12 млрд. дол. США.

В дослідженні пропонуємо здійснити PESTLE-аналіз. PESTLE є мнемонікою, яка в розширеній формі позначає Р як політичні фактори, Е – як економічні, S – як соціальні, Т – як технологічні, L – як правові та Е – як екологічні фактори. Це дає організації змогу побачити все власне середовище з багатьох різних кутів зору, які необхідно перевірити та відстежувати під час обдумування певної стратегії. країни, Крім того, на нашу думку, розвиток будь-якого підприємства аграрного сектору в Україні дуже тісно пов'язаний не тільки з політичною стабільністю, економікою, соціальними факторами та впровадженням нових технологій, а також і із законодавчою базою та екологічними факторами розвитку.



**Рис. 2.8. Експорт з України товарів сільського господарства, млрд. дол. США**

*Джерело: створено автором за даними [76]*

З метою ідентифікації чинників, які значно впливають або можуть вплинути на діяльність компанії на ринку пропонується застосовувати PESTLE-аналіз для стратегічного дослідження підприємства СВК «Родина», причому (- 5) є найнижчою оцінкою, а +5 – найвищою (табл. 2.2).

Першим несприятливим політичним фактором, який впливає на багато інших факторів, є Військова інтервенція з боку РФ. Аграрний сектор зазнав суттєвих втрат унаслідок повномасштабної війни РФ проти України. За оцінкою Мінагрополітики України та Київської школи економіки, загальна сума втрат, завданих сільськогосподарській галузі внаслідок широкомасштабного російського вторгнення в Україну, станом на 15 вересня 2022 р. сягнула 6,6 млрд. дол. [59].

При цьому непрямі втрати у сільському господарстві України через зменшення виробництва, блокаду портів і збільшення виробничих витрат оцінюються у 34,25 млрд. дол. США (зокрема у рослинництві через зниження виробництва – 11,2 млрд. дол. США; у тваринництві – 348,7 млн. дол. США; втрати через скорочення виробництва озимих культур оцінено у 3 млрд. дол. США;

багаторічних культур – у 322 млн. дол. США; втрати внаслідок порушення логістики становлять 18,5 млрд. дол. США) [60].

Таблиця 2.2

**PESTLE-аналіз зовнішнього середовища СВК «Родина» станом на жовтень 2023 р. в умовах глобалізації економіки**

| Фактори                    | Значення                                                                                                                                 | Оцінка | Вага | Зважена оцінка |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|----------------|
| 1                          | 2                                                                                                                                        | 3      | 4    | 5              |
| <i>Політичні (P)</i>       |                                                                                                                                          |        |      |                |
| Військова інтервенція      | військова інтервенція з боку Російської Федерації                                                                                        | -5     | 0,3  | -1,5           |
| Зернова угода              | підписання між Україною, Туреччиною та ООН Ініціативи щодо безпечного транспортування зерна та продуктів харчування з українських портів | -3     | 0,2  | -0,6           |
| Взаємодія з ЄС             | підписання угоди про Асоціацію з ЄС та меморандум про взаєморозуміння                                                                    | +3     | 0,2  | 0,6            |
| Торговельні преференції ЄС | запровадження ЄС тимчасових торговельних преференцій та призупинення застосування митних платежів для України в умовах війни             | +4     | 0,1  | 0,4            |
| Гармонізація законодавства | Створення адекватного нормам ЄС законодавства щодо походження та якості продуктів                                                        | -2     | 0,1  | -0,2           |
| Міжнародна кооперація      | співпраця з міжнародними інституціями (ФАО, ІФОАМ тощо)                                                                                  | +3     | 0,1  | 0,3            |
| Σ P                        |                                                                                                                                          |        | 1    | -1,0           |
| <i>Економічні (E)</i>      |                                                                                                                                          |        |      |                |
| Логістика                  | зруйнована логістична інфраструктура                                                                                                     | -5     | 0,3  | -1,5           |
| Ціни на енергоресурси      | зростання цін на пально-мастильні матеріали                                                                                              | -4     | 0,2  | -0,8           |
| Кредитування               | зниження доступності кредитів для аграріїв                                                                                               | -3     | 0,1  | -0,3           |
| Курс валюти                | девальвація курсу гривні                                                                                                                 | -2     | 0,1  | -0,2           |
| Бюджетні асигнування       | скорочення дотацій регіонам на увазі дефіциту бюджету країни                                                                             | -2     | 0,1  | -0,2           |
| Аграрні розписки           | введення системи аграрних розписок                                                                                                       | +3     | 0,1  | 0,3            |
| Податки                    | наявність фіксованого сільськогосподарського податку звільнення від мита обладнання для зберігання зерна                                 | +4     | 0,1  | 0,4            |
| Σ E                        |                                                                                                                                          |        | 1    | -2,3           |
| <i>Соціальні (S)</i>       |                                                                                                                                          |        |      |                |
| Кваліфікація кадрів        | широкий ринок досвідчених та висококваліфікованих робітників                                                                             | +5     | 0,2  | 1,0            |
| Зайнятість                 | розвиток великих агрохолдингів створює ризик збільшення безробіття на селі                                                               | -1     | 0,2  | -0,2           |
| Заробітна плата            | одна з найнижчих середніх заробітних плат серед галузей економіки                                                                        | -1     | 0,2  | -0,2           |
| Престижність               | зростання престижності роботи аграріїв                                                                                                   | +3     | 0,2  | 0,6            |

|                              |                                                                                                  |    |     |      |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|------|
| Соціальна інфраструктура     | низький рівень побутових, медичних та культурних закладів в аграрному секторі                    | -2 | 0,2 | -0,4 |
| Σ S                          |                                                                                                  |    | 1   | 0,8  |
| <i>Технологічні (T)</i>      |                                                                                                  |    |     |      |
| Система комунікацій          | розгалужена система комунікацій                                                                  | +4 | 0,3 | 1,2  |
| Імпорт техніки та технологій | Відсутність виробництва української інноваційної техніки та технологій, що збільшує собівартість | -2 | 0,3 | -0,6 |
| Рівень автоматизації         | часткова автоматизація технологічних процесів                                                    | +3 | 0,2 | 0,6  |
| Наукові дослідження          | Низький рівень співпраці аграрних виробників з ВУЗами                                            | -3 | 0,2 | -0,6 |
| Σ T                          |                                                                                                  |    | 1   | 0,6  |
| <i>Законодавчі (L)</i>       |                                                                                                  |    |     |      |
| Захист прав інвесторів       | низький рівень правового та судового захисту прав інвесторів                                     | -2 | 0,3 | -0,6 |
| Земельна реформа             | незавершеність земельної реформи                                                                 | -2 | 0,3 | -0,6 |
| Контроль якості              | недостатній розвиток національних систем сертифікації і контролю якості продукції                | -2 | 0,2 | -0,4 |
| Охорона земель               | недостатній розвиток національних систем правової охорони земель                                 | -3 | 0,2 | -0,6 |
| Σ L                          |                                                                                                  |    | 1   | -2,2 |
| <i>Екологічні (E)</i>        |                                                                                                  |    |     |      |
| Стан земель                  | деградація земель внаслідок ерозії                                                               | -3 | 0,2 | -0,6 |
| Удобрення                    | внесення недостатньої кількості органічних добрив                                                | -4 | 0,2 | -0,8 |
| Сівозміни                    | повсюдне недотримання сівозмін                                                                   | -3 | 0,2 | -0,6 |
| Контроль вод                 | неконтрольоване зниження рівня ґрунтових вод                                                     | -2 | 0,2 | -0,4 |
| Забрудненість земель         | значна територія радіаційно забруднена чи забруднена вибухонебезпечними предметами               | -2 | 0,2 | -0,4 |
| Σ E                          |                                                                                                  |    | 1   | -2,8 |
| Political Σ PESTLE           |                                                                                                  |    |     | -6,9 |

*Джерело: створено автором*

Загальна кількість суб'єктів господарювання агропромислового комплексу, які зазнали збитків внаслідок збройної агресії РФ, становить 2653 од. (площі ріллі зменшилися на 1,9 млн. га, багаторічних насаджень – на 9 тис. га). Крім того, територія близько 1 млн. га потребує обстеження на наявність вибухонебезпечних предметів.

Значних збитків зазнало рослинництво. Зокрема, втрата обсягів виробництва продукції рослинництва в натуральних величинах 2022 р., порівняно з попереднім роком, становить 35-40 %, що зумовлено скороченням посівних площ (через тимчасову окупацію територій України) і нижчою врожайністю культур, порівняно з попереднім роком [36]. За повідомленням першого заступника міністра аграрної політики та продовольства України Т. Висоцького, окупанти викрали понад 500

тис. т зерна з тимчасово окупованих територій, незаконно вивезли десятки тисяч тонн соняшникової олії, сотні кілограмів овочів [93].

Суттєво постраждала тваринницька галузь. За даними Мінагрополітики, через військові дії втрачено 15–20 % поголів'я великої рогатої худоби, свиней і птиці. Найбільше постраждали господарства Чернігівської, Харківської, Сумської, Київської, Донецької, Луганської, Миколаївської, Херсонської, Запорізької областей, де на початку 2022 р. було сконцентровано за всіма категоріями господарств: поголів'я ВРХ – 25,3 %, корів – 25,8 %, свиней – 31,5 %, овець та кіз – 28,2 %, птиці – 24,9 %. Виробництво продукції тваринництва у зазначених областях становило: м'яса – 20 %, молока – 28,7 %, яєць – 44,8 % [61].

Фактор військової інтервенції є найбільш вагомим, оскільки всі ніші фактори з ним пов'язані і мають негативний вплив на стан середовища. Всі виробники сільськогосподарської продукції мають проблеми з реалізацією зерна, тому що наявні проблеми із зерновим коридором та з логістикою, проблеми з ліквідністю, тому що кредитування не таке як в звичайний мирний час. З'явилися проблеми з кадрами, так як частина працівників знаходяться на війні, частина виїхала. Також аграрні виробники і всі інші проблем, які мають як громадяни України, так і бізнес, наприклад з електроенергією, з безпекою та обстрілами.

Другим політичним фактором є існування Зернової угоди. Україна, Туреччина та ООН підписали 22 липня 2022 року Ініціативу щодо безпечного транспортування зерна та продуктів харчування з українських портів, відому як «зернова угода.» Ця угода забезпечила відновлення експорту зерна та пов'язаних харчових продуктів з трьох морських торговельних портів України: «Одеса», «Чорноморськ» та «Південний». Росія також підписала подібну угоду з Туреччиною та ООН. Термін дії угоди становив 120 днів, і 17 листопада 2022 року він був продовжений ще на такий самий термін [37].

За перший повний місяць реалізації цієї ініціативи, серпень, зі згаданих українських портів вийшло 68 суден, які доставили українську агропродукцію в порти призначення у 18 країн світу. Загалом було відправлено 1,72 мільйона тонн української агропродукції. Кукурудза складала 66,9% від усього експорту,

пшениця – 21,6%, ячмінь – 4,8%, а інша продукція (соняшник, ріпак, висівки, жом) – 6,7%. Всього в серпні було експортовано приблизно 5 мільйонів тонн агропродукції через розблоковані та дунайські порти, а також залізницею та автотранспортом [38].

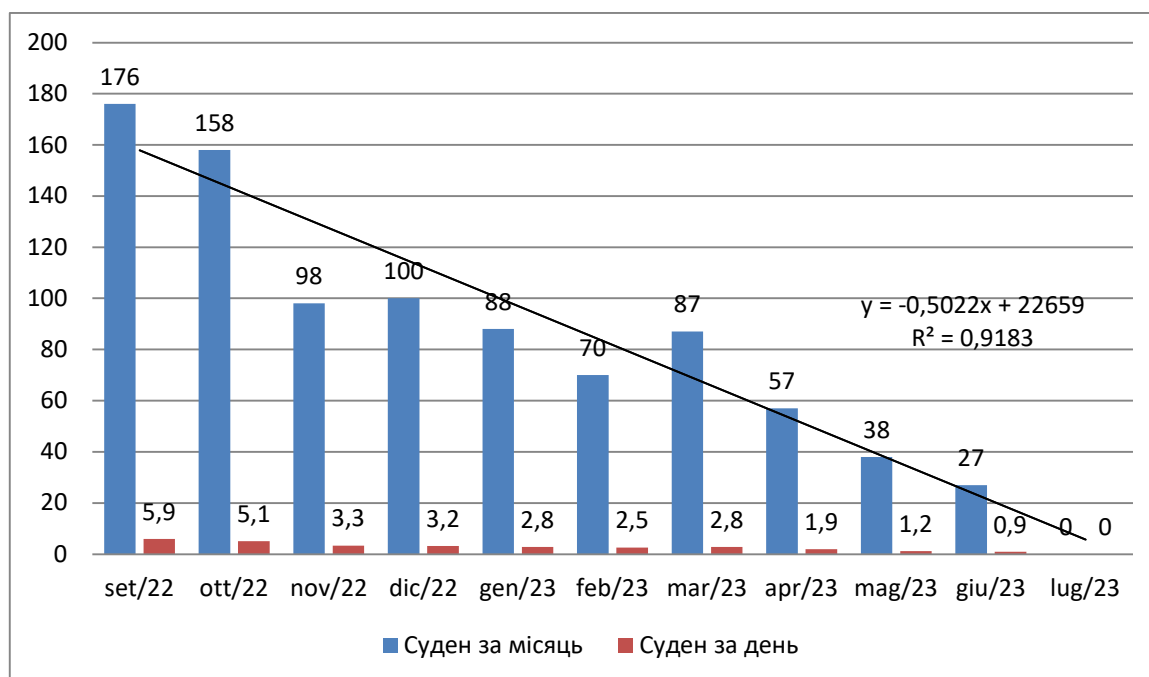
За даними Міністерства інфраструктури, кожного місяця із трьох українських портів – «Одеса», «Чорноморськ» та «Південний» – планувалося експортувати 5 млн. т зерна [37]. Загалом за 150 днів, від відправлення першого судна з одеських портів, у рамках «зернового коридору» з України вийшло 605 кораблів. За період роботи «зернового коридору» з України вивезено 15,9 млн. т агропродукції, зокрема пшениці – 4,7 млн. т, кукурудзи – 7 млн. т [39].

Динаміка кількості суден, що прибули по зерновому коридору до портів Одеської області з квітня по липень 2023 року (конкретніше з 01.04.2023 по 17.07.2023, коли дія Зернової угоди була припинена внаслідок виходу з угоди Росії) наведені на рис. 2.9.

Нагадаємо, що для реалізації зернової ініціативи в Стамбулі було створено Спільний координаційний центр (СКЦ), який включав представників України, Росії, Туреччини та ООН. Кожна Сторона та ООН представлені в СКЦ однією високопоставленою особою та узгодженою необхідною кількістю представників.

Також в Туреччині були створені інспекційні групи, що склалися з представників України, Росії, Туреччини та ООН. Судна здійснювали транзит до портів України та заходили у порти України згідно з графіком, затвердженим СКЦ, після перевірки суден інспекційною групою. Основним обов'язком інспекційних груп була перевірка відсутності несанкціонованих вантажів і персоналу на борту суден, які прямують до українських портів або виходять з них.

Тривалі періоди, починаючи з 9 травня 2023 р., коли до портів не приходило жодного судна, пояснюються не погодними умовами, а виключно блокуванням інспекцій російськими інспекторами в складі СКЦ під різними приводами.

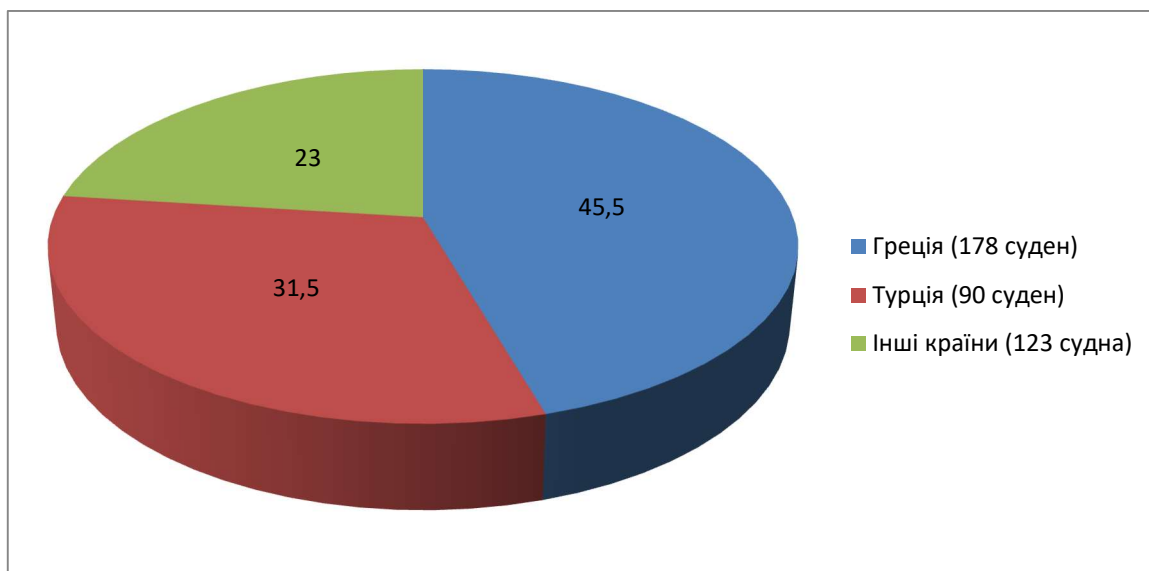


**Рис. 2.9. Динаміка середньої кількості суден, що прибували «зерновим коридором» до портів України з 1.09.2022 р. по 17.07.2023 р.**

*Джерело: створено автором на основі [39]*

В період з 1 січня по 17 липня 2023 року 45,5% (178 одиниць) суден, що пройшли «зерновим коридором», належали судновласникам Греції, 23% (90 одиниць) – судновласникам Туреччини, 23% (178 одиниць) – судновласникам інших країн (рис. 2.10). Показники рис. 2.10 свідчать про те, що рівень воєнних ризиків особливо різко збільшувався з квітня 2023 р. і на даний час досягнув максимального значення. 23 липня РФ здійснила ракетну атаку по Одеській портовій інфраструктурі, 24 липня – по порту міста Рені, на дунайському кордоні з Румунією, 27 липня знову був пошкоджений Одеський порт. 2 серпня було атакований Саратський морвокзал та Дунайське пароплавство, а також ангари із зерном та елеватор.

Дунайські порти залишаються єдиною можливістю транспортувати українську продукцію морем, оскільки судна можуть заходити в гирло Дугаю, проходячи Чорне море в територіальних водах країн-членів НАТО.



**Рис. 2.10. Склад країн-судновласниць, які транспортували українську агропродукцію зерновим коридором з 01.01.2023 р. по 01.07.2023 р.**

*Джерело: створено автором на основі [39]*

Третім політичним фактором є взаємодія України з ЄС. Дана взаємодія проходить за наступними напрямками [20]:

1. Взаємодія у сфері зовнішньої безпекової політики передбачає наступні напрямки:

- Асоціаційна угода: Україна та Європейський Союз уклали Угоду про асоціацію. В рамках цієї угоди передбачено поступову конвергенцію у сфері зовнішньої та безпекової політики. Україна приєднується до політичних заяв ЄС у міжнародних організаціях, таких як ООН та ОБСЄ.

- Спільна політика безпеки та оборони: У 2014 році Рада ЄС із закордонних справ ухвалила рішення про розгортання Консультативної місії Європейського Союзу з реформування сектору цивільної безпеки України (EU Advisory Mission for Civilian Security Sector Reform Ukraine, EUAM Ukraine). Ця місія працює над підтримкою реформ у секторі безпеки та оборони в Україні.

- Діалог з кібербезпеки: У 2021 році розпочато Щорічний Діалог з кібербезпеки між Україною та Європейським Союзом. Цей діалог включає різні аспекти кібербезпеки, такі як захист від кіберзагроз, кібер-оборона та боротьба з кіберзлочинністю. Він спрямований на підвищення рівня кібербезпеки в регіоні та за межами Європейського Союзу.

2. Співробітництво у сфері юстиції, свободи та безпеки. Співробітництво в сфері юстиції, свободи та безпеки (ЮСБ) між Україною та Європейським Союзом є важливою частиною їх партнерських відносин і включає наступні аспекти:

- Міграція: Угода про асоціацію передбачає поглиблення співпраці в сфері міграції. Це означає, що Україна та Європейський Союз працюють над спільними заходами щодо керування міграцією, включаючи контроль за кордонами, видачу віз та інші аспекти міграційної політики.

- Боротьба з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму: Угода також враховує необхідність співробітництва в боротьбі з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму. Це важливий аспект безпеки та забезпечення правопорядку в регіоні.

- Безвізовий режим: Особлива увага приділяється питанням мобільності громадян України. Збереження безвізового режиму між Україною та державами-членами ЄС важливе для спрощення подорожей, торгівлі та культурного обміну між сторонами.

- Правова допомога: Угода передбачає співробітництво в наданні правової допомоги у цивільних та кримінальних справах. Це включає обмін інформацією, спільні розслідування та інші аспекти правопорядку.

Взаємодія в сфері юстиції, свободи та безпеки сприяє зближенню норм і стандартів між Україною та Європейським Союзом і сприяє загальним цілям співпраці та безпеки в регіоні.

- Торговельно-економічне співробітництво. Умови торгівлі між Україною та ЄС з 1 січня 2016 р. регламентуються положеннями розділу IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею» Угоди про асоціації між Україною та ЄС.

Четвертим політичним фактором є торговельні преференції ЄС. Регламент 2022/870, прийнятий Європейським Союзом, надає Україні тимчасові торговельні преференції та призупинює застосування митних платежів в умовах конфлікту та війни. Ці заходи мають декілька переваг для українських експортерів:

Економія витрат на ввізні мита: Тимчасові торговельні преференції дозволяють українським експортерам економити витрати на сплату ввізних мит. Чим вищі стандартні ввізні мита ЄС на конкретні товари, тим більшу економію отримують експортери.

Спрощення процедур експорту: Під час тимчасових торговельних преференцій процедури експорту до ЄС спрощені. Це допомагає зменшити адміністративні витрати та спростити документаційні вимоги.

Збільшення конкурентних переваг: Застосування тимчасових торговельних преференцій дозволяє українським товарам стати більш конкурентоспроможними на ринку ЄС порівняно з імпортом із третіх країн, оскільки вони не підлягають митам.

Розширення присутності на ринку ЄС: Торговельні преференції відкривають можливість українським виробникам розширити свою присутність на ринку ЄС та включитися до виробничих ланцюгів. Це сприяє розвитку експорту та розширенню бізнесу в Європейському Союзі. За таких умов, Україні надається можливість збільшити експорт до ЄС та підтримати свій економічний розвиток.

Серед тимчасових торговельних преференцій ЄС є призупинення тарифних квот для сільськогосподарських товарів з України. Це стосується усіх 36 тарифних квот в межах ПВЗВТ. Для України це дуже важливо, адже наша держава використовувала 32 із 36 наявних квот, з них 11-12 у повному обсязі. До того ж, це становить 15%-17% усього експорту України до ЄС. Аграрні експортери часто скаржилися на низький рівень тарифних квот і високий рівень тарифів мит понад квоту. Тепер є можливість використовувати тарифні квоти, які повністю або значно заповнюються Україною і до яких застосовується високі мита ЄС понад квоту. Також є шанс зайти на ринок ЄС і там закріпитися

Надзвичайно важливим економічним фактором є стан логістики, адже наразі порти є майже повністю заблокованими, робота «зернового коридору» дуже сповільнилась, а сухопутне перевезення є і дорожчим, і часом тривалішим.

З лютого нам як країні доступ до моря став заблокованим, а перебудувати нашу морську логістику на наземну неможливо, оскільки вона зосереджена

навколо портів. Тому виникає запитання, як направити наші експортні та імпорتنі потоки на наземні кордони.

Поступове переключення з морської логістики на наземну логістику в умовах блокування морських портів є логічним кроком для українських агрологістичних компаній. Дії, які були вжиті для вирішення цих викликів, включають в себе [83]:

Перебудова логістичних маршрутів: Відправники та логістичні компанії шукали альтернативні шляхи доставки вантажів з портів Констанції, Гданська та Гдині до України. Це включало в себе пошук доступних маршрутів з наземним транспортом та залізничним транспортом, які забезпечували доставку вантажів в Україну.

Мобілізація ресурсів: Знайдення достатньої кількості транспортних засобів та водіїв для перевезення вантажів було важливим завданням. Це вимагало співпраці між різними компаніями та урядовими органами для максимального використання ресурсів.

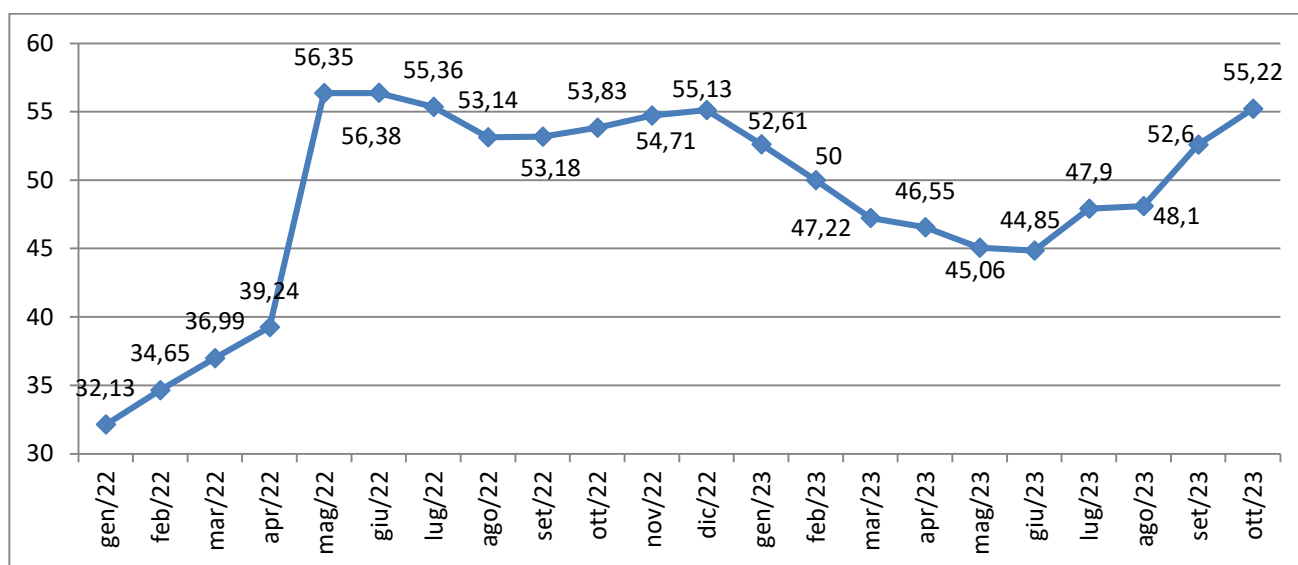
Поліпшення автоперевезень: Співпраця з Мінінфраструктурою та іншими відповідними урядовими органами допомогла поліпшити ситуацію з автоперевезеннями, забезпечивши доступні маршрути та засоби транспорту.

Співпраця та координація: Співпраця між виробниками, логістичними компаніями, відправниками, урядовими органами та іншими стейкхолдерами була ключовою для вирішення цих проблем.

Важливо враховувати, що переходить на наземну логістику може займати час і вимагати значних зусиль. Проте це є необхідним заходом для забезпечення продовження зовнішньої торгівлі в умовах блокування морських портів. Крім того, це може послужити основою для подальшого розвитку і розширення наземної логістики в Україні.

Нагальним завданням сьогоденної агрологістики є оптимальне формування й ефективне управління товарно-інформаційно-фінансовими потоками сфер постачання, виробництва і збуту сільськогосподарських продуктів, які були зруйновані або окуповані через воєнні дії Росії на території України.

Нині для сільського господарства найбільш гостро стоїть проблема тарифів на перевезення урожаю та вартості його зберігання. Так, за даними дослідників, лише у січні-лютому 2022 р. тарифи на перевезення зернових вантажів залізничним транспортом в Україні зросли на 15-20 % порівняно з аналогічним періодом 2021 р. Подальше зростання вартості залізничної логістики – збільшення тарифів для зернових вантажів з 29 червня 2022 року ще на 70 % – призвело до додаткових витрат аграріїв, що оцінюються у 120 млн дол. США на рік. Дане зростання тарифів викликane таким негативним економічним фактором як здорожчання пального (рис. 2.11).



**Рис. 2.11. Середні ціни на дизельне паливо в Україні з 01.01.2023 р. по 01.10.2023 р.**

*Джерело: створено автором на основі [81]*

В Україну у 2021 р. 62% дизельного пального та 50% бензину надходило на ринок з Росії і Білорусі, а ще по 10% Україна імпортувала з Литви та морем. Після розпочатої Росією війни всі ці напрямки було закрито. Тому ціни на пальне дуже зросли. 18 березня 2022 р. почав діяти закон про додаткові податкові стимули для підтримки бізнесу в умовах війни. Передбачав він, зокрема, і норми про «нульовий» акциз та зниження ПДВ на пальне. 21 вересня парламент частково змінив це рішення, повернувши, але знизивши, порівняно з мирним часом, акцизи

Важливим економічним фактором є зниження доступності кредитів для аграріїв. Розвиток та функціонування Фонду часткового гарантування кредитів в

сільському господарстві (ФЧГК) важливий для підтримки сільськогосподарського сектору України, зокрема для невеликих та середніх сільгоспвиробників з обсягами земельного банку до 500 гектарів. Фонд надає часткові гарантії на кредити, що знижує кредитний ризик для сільгоспвиробників та сприяє їхньому доступу до фінансування [70].

Програма «5-7-9» та інші державні програми допомагають сільгоспвиробникам отримати фінансування за підтримки держави, а ФЧГК додає елемент гарантії, який може бути важливим для банків та кредиторів при розгляді запитів на кредити.

Однак, як ви вказали, деякі категорії сільгоспвиробників, зокрема ті, які мають обсяги земельного банку до 500 гектарів, можуть не мати доступу до цих гарантій, існуючих на даний момент. Розвиток ФЧГК та надання часткових гарантій для цих категорій сільгоспвиробників може сприяти розвитку малого і середнього сільськогосподарського бізнесу в Україні та забезпечити їм фінансову підтримку для відновлення та розвитку після війни.

Аграрні розписки як наступний економічний фактор є цінним інструментом для фінансування сільськогосподарського сектору. Вони поєднують в собі переваги різних фінансових інструментів, що робить їх привабливими для як сільськогосподарських виробників, так і кредиторів. Ось деякі з переваг аграрних розписок [68]:

- Можливість отримання товару в якості оплати: Сільськогосподарські виробники можуть використовувати аграрні розписки для отримання необхідних товарів чи послуг в майбутньому, що спрощує управління їхніми потребами та фінансами.

- Оформлення зобов'язання, забезпечення та реєстрація в одному документі: Аграрні розписки об'єднують кілька фінансових аспектів в одному документі, що спрощує процес укладання угод і реєстрації.

- Можливість застави майбутнього урожаю: Сільськогосподарські виробники можуть використовувати майбутній урожай як засіб забезпечення для

отримання кредиту, що дозволяє їм використовувати свої поточні ресурси більш ефективно.

- Національний реєстр аграрних розписок: Існує єдиний Реєстр аграрних розписок, який забезпечує публічний доступ до інформації про аграрні розписки та регулює процес їхнього використання.

- Контроль технології вирощування урожаю: Кредитори можуть мати можливість контролювати якість і технологію вирощування урожаю, який надається в заставу, що дозволяє зменшити ризики для обох сторін.

- Легкість стягнення і низький рівень невиконання: Процедура стягнення аграрних розписок в разі невиконання забезпечується через виконавчу службу, що дозволяє більш ефективно виконувати забезпечення кредитів.

Ці переваги роблять аграрні розписки важливим інструментом для фінансування та розвитку сільськогосподарського сектору України.

Важливим економічним фактором системи підтримки аграріїв в Україні є податкові умови для аграріїв: фіксований сільськогосподарський податок (ФСП) та звільнення від ввізного мита виробів та обладнання для зберігання і перевезення зерна. ФСП замінює податок на прибуток та податок на землю, його ставка коливається від 0,09% до 1,00% від нормативної вартості сільськогосподарських земель, в залежності від їх типу та місцезнаходження. Даний податок є більш вигідним, ніж альтернативний податок на прибуток.

В Україні введено закон №7548 [32], який передбачає звільнення від ввізного мита виробів та обладнання для зберігання, перевезення, завантаження і розвантаження зернових та/або олійних культур:

- полімерні рукави та мішки об'ємом не менше 0,8 метрів кубічних для зберігання сільськогосподарської продукції;

- причепи і напівпричепи з самозавантаженням або саморозвантаженням для перевезення сільськогосподарської продукції.

Один із головних соціальних факторів – це досить висока кваліфікація кадрів на основі існування в Україні сучасної аграрної освіти усіх рівнів. Сучасний аграрний сектор дійсно потребує професіоналів, які розуміють і можуть

впроваджувати цифрові технології та інновації. Ця цифрова трансформація може значно покращити ефективність та стійкість сільськогосподарського виробництва, а також сприяти створенню більш стійких і прибуткових агропідприємств. Щоб підготувати digital-фахівців для аграрного сектору, освітні заклади та програми мають враховувати наступні аспекти:

Актуалізація навчальних планів: навчальні програми мають охоплювати сучасні цифрові технології та методи, які використовуються в аграрному секторі, такі як сільськогосподарські інформаційні системи (GIS), дрони, сільськогосподарські датчики, інтернет речей (IoT), машинне навчання та багато інших.

Практичний досвід: важливо, щоб студенти отримували можливість отримати практичний досвід в роботі з цифровими інструментами та технологіями, включаючи доступ до сучасного обладнання та програмного забезпечення.

Навчання процесів і аналізу даних: розуміння, як аналізувати та використовувати дані, є ключовим навичкою для digital-аграріїв. Програми повинні включати навчання аналітики та обробки даних.

Розвиток комунікативних навичок: Фахівці повинні бути здатні ефективно спілкуватися та співпрацювати з командами, включаючи інженерів, фермерів та інших учасників сільськогосподарського виробництва.

Навчання цифровому етиці та безпеці: Спеціалісти повинні розуміти етичні питання, пов'язані з використанням цифрових технологій, а також знати, як захищати дані та інформацію від кіберзагроз.

Продовжене навчання: Освіта не повинна завершуватися після закінчення університетської програми. Програми підвищення кваліфікації та навчання післядипломної освіти можуть надавати можливість фахівцям постійно оновлювати свої знання та навички.

Партнерства з промисловістю: Освітні заклади можуть співпрацювати з аграрними підприємствами та технологічними компаніями для забезпечення студентів доступом до реальних проектів та можливості навчання в сучасних умовах.

Забезпечення доступу до сучасної освіти та навчальних ресурсів є важливим для створення конкурентоспроможного digital-аграрного сектору в Україні.

Проблеми, з якими стикається аграрний сектор у сфері формування кадрового потенціалу, дійсно можуть суттєво впливати на його розвиток і конкурентоспроможність. Для ефективного розв'язання цих проблем варто розглянути ряд заходів:

Підвищення престижу роботи на селі: Необхідно проводити інформаційну роботу щодо важливості сільськогосподарського сектору для економіки та забезпечення продовольчої безпеки. Важливо також створити стимули для молоді в розвитку кар'єри в аграрному секторі.

Практична підготовка студентів: Університети повинні забезпечувати студентам можливість отримання практичного досвіду в сільському господарстві та використання сучасних цифрових технологій в аграрному виробництві.

Підвищення мотивації працівників: Для привернення та утримання талановитих фахівців у сільському господарстві, важливо підвищувати рівень оплати праці та надавати стимули для професійного розвитку.

Створення програм управління кадровим потенціалом: Необхідно розробляти програми, спрямовані на виявлення та розвиток талановитих молодих фахівців, а також на підтримку старших співробітників для їх професійного зростання та адаптації до сучасних вимог галузі.

Цифрові ініціативи в освіті: Університети повинні активно впроваджувати цифрові технології в навчальний процес та надавати студентам можливість засвоєння цифрових навичок, які будуть корисні в аграрному виробництві.

Партнерства аграрних підприємств з промисловістю та урядом: Співпраця зі стороною промисловості та урядових органів може сприяти розвитку програм та ініціатив, спрямованих на покращення підготовки та утримання кваліфікованих кадрів в аграрній галузі. Звернення уваги на ці аспекти може сприяти ефективному управлінню кадровим потенціалом аграрного сектору та сприяти його сталому розвитку у контексті цифрової економіки.

Важливим законодавчим фактором є земельна реформа. Відкриття ринку землі в Україні було важливим подією та реформою для країни. Незважаючи на виклики, з якими стикається ринок, він є важливим інструментом для забезпечення власників землі можливістю реалізувати свої права на земельні ділянки та розвивати аграрний сектор. Такий ринок може допомогти збільшити ефективність використання земельних ресурсів і привернути інвестиції в аграрний сектор.

Наявність реєстрів та механізмів реєстрації є важливими для забезпечення правових гарантій власників землі. Відновлення доступу до цих реєстрів та їхнє функціонування є важливим завданням для відновлення роботи ринку землі.

Незважаючи на обставини, ринок землі має потенціал для розвитку в Україні та може стати важливим джерелом доходів для землевласників і доходів до бюджету. Важливо підтримувати та розвивати інфраструктуру ринку, вдосконалювати регулятивні рамки та сприяти розвитку конкуренції на ринку землі.

02.05.2023р. був ухвалений закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення правового регулювання вчинення нотаріальних та реєстраційних дій при набутті прав на земельні ділянки» [33], яким удосконалюються правове регулювання вчинення нотаріальних та реєстраційних дій при набутті прав на земельні ділянки, він спрощує функціонування ринку.

Впровадження земельної реформи є важливим кроком для розвитку аграрного сектору в Україні. Збільшення ліміту до 10 тис. га «в одні руки» і надання юридичним особам права на набуття земельних ділянок може стимулювати інвестиції в аграрний сектор та сприяти його розвитку. Спрощення процедур нотаріальної та реєстраційної дій також полегшить функціонування ринку землі.

Важливо продовжувати вдосконалювати регулятивні рамки і забезпечувати їх адаптацію до потреб ринку та суспільства. Ринок землі є важливою частиною розвитку сільськогосподарського сектору і економіки загалом, і його подальший розвиток може призвести до збільшення продуктивності сільськогосподарської праці та стимулювання інвестицій. Отже, земельна реформа на сьогодні не є завершеною і законодавчо неврегульованою.

Екологічні фактори для аграрної сфери є здебільшого негативними. Узагальнено можна виокремити такі екологічні проблеми сучасного аграрного сектора України [49, с. 87-88]:

1) збідніння генетичного фонду рослин і тварин, що, в свою чергу, зумовлено: впровадженням монокультур; урбанізацією; будівництвом великих водосховищ тощо;

2) зменшення родючості ґрунтів і їх деградація через: порушення правил агротехніки; застосування важких сільськогосподарських машин; гонитву за максимальними врожайми; неправильну меліорацію та ін.;

3) промислове забруднення земель;

4) знищення лісів, їх деградація та зменшення біорізноманіття;

5) надлишкова хімізація сільського господарства – 40 засвоюється рослинами (що в подальшому призводить до збільшення нітратів у харчових продуктах), а 60 % вимивається з ґрунту та забруднює водойми;

6) деградація водних ресурсів;

7) проблеми розвитку природно-заповідного фонду та рекреаційних ресурсів. Отже, ми можемо стверджувати, що екологічний стан довкілля зазнає негативного впливу зі сторони аграрного сектора національної економіки.

Зазначені екологічні проблеми сучасного аграрного сектора України є серйозними і вимагають уваги та заходів для їх розв'язання. Збереження природи та збалансована взаємодія між аграрним сектором та довкіллям мають велике значення для сталого розвитку України. Деякі можливі шляхи вирішення цих проблем включають:

Впровадження агроекологічних підходів: Розвиток систем агроекологічного землеробства може сприяти збереженню біорізноманіття та зменшенню використання хімічних добрив і пестицидів.

Збереження лісів та родючості ґрунтів: Поліпшення лісового законодавства та заходи з лісокористування можуть допомогти в збереженні лісового фонду. Підтримка методів, що поліпшують структуру ґрунту і зменшують його деградацію, також є важливою.

Контроль за хімізацією та водним забрудненням: Посилення контролю за використанням хімічних речовин у сільському господарстві та забрудненням водойм може допомогти зменшити негативний вплив на довкілля.

Розвиток природно-заповідного фонду: Підтримка і розвиток природно-заповідних територій допоможе зберегти біорізноманіття та природні ресурси.

Підвищення свідомості та освіти: Заохочення аграрних підприємців та фермерів до використання екологічно чистих методів та технологій, а також підвищення рівня екологічної свідомості в сільському населенні.

Ефективне вирішення екологічних проблем аграрного сектора важливе для збереження довкілля та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

PESTLE-аналіз зовнішнього середовища аграрного підприємства свідчить, що фактор військової інтервенції є найбільш вагомим, оскільки чинить негативний вплив на всі інші фактори. Аграрні підприємства мають проблеми з реалізацією зерна, тому що виникли проблеми із зерновим коридором та з логістикою; проблеми з розрахунками за енергоносії (ціна на які значно зросла), тому що кредитування не таке доступне як в звичайний мирний час. З'явилися проблеми з кадрами, оскільки частина працівників знаходяться на війні, частина виїхала. Також в аграрних підприємств наявні і всі інші проблем, які мають як громадяни України, так і бізнес, наприклад з електроенергією, з безпекою та обстрілами.

Особливістю мікросередовища СВК «Родина» на глобальному продовольчому ринку є співпраця із світовими компаніями із відомими іменами. На демонстраційних майданчиках підприємства, де висіяні понад 200 сортів кукурудзи, соняшнику, проса, сорго, – можна побачити, як відрізняються гібриди один від одного, як вони сприймають умови Півдня України. З 2020 р. на таких майданчиках представлені сорти 11 компаній, серед яких «Сингента», «Лімагрейн», «Сади України», «Adama» та інші. На території СВК «Родина» проходять Дні поля, на які збираються фермери з усієї Бессарабії.

Формування впорядкованої системи факторів зовнішнього середовища та чітке детермінування ризиків і потенціалу загроз є невід'ємним елементом при формуванні загальної корпоративної стратегії розвитку аграрної організації і

коригування окремих тактичних напрямків її розвитку. В цілому ми можемо зробити висновок, що зовнішнє середовище аграрного підприємства в Україні є досить несприятливим для формування довгострокової зваженої стратегії. При цьому перевага надається короткостроковим тактичним рішенням, уповільнюючи розвиток аграрного виробництва.

### **2.3. Оцінка факторів внутрішнього середовища організації**

Сільськогосподарський виробничий кооператив «Родина» (вул. Сонячна, буд. 126, с. Плахтіївка, Білгород-Дністровський район, Одеська область, 68232) – далі – СВК «Родина» був заснований 27.03.2000р. шляхом реформування колишнього колгоспу, має власну історію і функціонує 23 роки. Головою правління СВК є Віталій Юхимович Мандриченко, який працює в господарстві 24 роки. Від початку в кооперативі було 680 членів, в подальшому кількість людей, які володіють земельними й майновими паями, зменшилась до 120 чол., а на даний час СВК обробляє також орендовані у селян землі.

Підприємство розташоване в центральній частині району на відстані 66 км. від районного центру м. Білгород-Дністровський та 146 км. від обласного центру м. Одеси. СВК «Родина» знаходиться на території Плахтіївської громади, сплачуючи найбільшу частку податків до бюджету громади, а тому дає їй можливості для розвитку. Господарство вчасно розраховується з власниками паїв, за рахунок СВК були відремонтовані місцеві дороги, пошкоджені вантажівками із зерном. Крім того, кооператив утримує місцеву футбольну команду і прийняв участь у створенні нового футбольного поля, виділивши на це 400 тис. грн.

Природні ресурси є основними для розвитку виробничих сил. Для того, щоб їх мобілізувати на службу сільського господарства, необхідно знати їх масштаби і якість. Тому, перш чим вирішувати ті чи інші питання сільськогосподарського виробництва, необхідно вивчити наявні природні умови і окремі елементи, що їх створюють. Територія землекористування СВК «Родина» Білгород-Дністровського району відноситься до Центрального (дуже теплого) агрокліматичного району.

Клімат формується під впливом вологих атлантичних і середземноморських повітряних течій і є помірно-континентальним. Господарство розташоване в степовій зоні де виділяються чорноземи південні мало гумусні. Поверхня території характеризується рівнинним типом рельєфу. Теплозабезпеченість рослин цього району визначається сумами середніх добових температур (вище  $10^0$ ) від 3200 до 3400 $^0$ . Вологозабезпеченість підрайону, до якого належить підприємство, відноситься до середньозволоженої. Річна кількість опадів збільшується з південного сходу на північний захід від 350 до 380 мм.

Літо тут більш тепле, ніж в інших районах. Середня температура повітря в 13 год. за липень збільшується в напрямку з північного сходу на південний захід з 27 до 28 $^0$ . Сніговий покрив виокремлюється великою нестійкістю. Вегетаційний період триває близько 185 днів. Перші заморозки можливі в листопаді, останні весняні заморозки в кінці квітня, а інколи в першій декаді травня. Ґрунтово-кліматичні умови господарства сприятливі для розвитку зернового господарства, овочівництва, тваринництва молочного напрямку. Земельні площі господарства розташовані на рівнинній території. В цілому природно-кліматичні умови та географічне положення господарства є сприятливими для більшості польових і просапних культур.

Природно-кліматичні фактори істотно впливають на розміщення сільськогосподарських культур і спеціалізацію виробництва. Для аналізу напрямку спеціалізації СВК «Родина» розглянемо структуру чистої виручки від реалізації продукції в розрізі галузей рослинництва і тваринництва (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Склад і структура чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції СВК «Родина»**

| Сільськогосподарські культури та види продукції | 2020 р.   |       | 2021 р.   |       | 2022 р.   |       | В середньому за 2020-2022рр. |       |
|-------------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|------------------------------|-------|
|                                                 | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн.                    | %     |
| Продукція рослинництва                          | 66751,5   | 94,71 | 169119,3  | 97,55 | 209994,1  | 98,66 | 148622                       | 97,63 |
| Зернові та зернобобові                          | 47091,5   | 66,81 | 102273,1  | 58,99 | 88538,7   | 41,60 | 79301                        | 52,09 |
| пшениця озима                                   | 27130,5   | 38,49 | 54753,8   | 31,58 | 61055     | 28,68 | 47646                        | 31,30 |
| кукурудза на зерно                              | 73,1      | 0,10  | 868,1     | 0,50  | 895,6     | 0,42  | 612                          | 0,40  |

|                                   |         |        |         |        |          |        |        |        |
|-----------------------------------|---------|--------|---------|--------|----------|--------|--------|--------|
| ячмінь озимий                     | 18809,2 | 26,69  | 46651,2 | 26,91  | 23413,5  | 11,00  | 29625  | 19,46  |
| нут                               | 342     | 0,49   | -       | -      | -        | -      | 114    | 0,07   |
| горох                             | 58,4    | 0,08   | -       | -      | -        | -      | 19     | 0,01   |
| овес                              | 4,3     | 0,01   | -       | -      | 917      | 0,43   | 307    | 0,20   |
| просо                             | 674     | 0,96   | -       | -      | 2257,6   | 1,06   | 977    | 0,64   |
| Технічні олійні                   | 19660   | 27,89  | 66846,2 | 38,56  | 121455,4 | 57,06  | 69321  | 45,54  |
| Соняшник                          | 11706,5 | 16,61  | 15384,3 | 8,87   | 31095,6  | 14,61  | 19395  | 12,74  |
| Ріпак озимий                      | 7795    | 11,06  | 51461,9 | 29,68  | 90359,8  | 42,45  | 49872  | 32,76  |
| Продукція тваринництва            | 3730,1  | 5,29   | 4247,7  | 2,45   | 2859,8   | 1,34   | 3613   | 2,37   |
| Приріст великої рогатої худоби    | 691,5   | 0,98   | 2520,3  | 1,45   | -        | -      | 1071   | 0,70   |
| Приріст свиней                    | -       | -      | 1394,9  | 0,80   | 2830,5   | 1,33   | 1408   | 0,93   |
| Приріст овець                     | 5,6     | 0,01   | 10,2    | 0,01   | 17,8     | 0,01   | 11     | 0,01   |
| Молоко                            | 3021,7  | 4,29   | 202,7   | 0,12   | -        | -      | 1075   | 0,71   |
| Коні                              | 11,3    | 0,02   | 59      | 0,03   | -        | -      | 23     | 0,02   |
| Яйця                              | -       | -      | 60,6    | 0,03   | 11,5     | 0,01   | 24     | 0,02   |
| Продукція сільського господарства | 70481,6 | 100,00 | 173367  | 100,00 | 212853,9 | 100,00 | 152234 | 100,00 |

*Джерело: розраховано автором на основі форми 21-заг*

При дослідженні спеціалізації кооперативу можна помітити, що ведуче місце у чистому доході від реалізації продукції рослинництва належить зерну – 52,1 % (з якого озимі зернові складають 50,8 %) та технічним олійним культурам – 45,5 % (з яких соняшник складає 12,7 %, ріпак – 32,8 %), а галузь тваринництва є додатковою, оскільки її питома вага менша від 10% і складає 2,4 %. Отже, враховуючи наведені дані, можна зробити висновок, що підприємство є багатогалузевим, на якому сформувалась зерно-технічна спеціалізація.

Показники розмірів господарства, що досліджується, можна проаналізувати на основі даних таблиці 2.4. Показники таблиці 2.4 свідчать про те, що СВК «Родина» є крупним сільськогосподарським підприємством для Одеської області. За господарством закріплені значні земельні масиви – розмір площі сільськогосподарських угідь складає у 2022р. 8,61 тис. га, при цьому вона на протязі 2022 рр. проти 2020р. залишилась майже незмінною, зменшившись всього на 55 га, або на 0,6 %.

Таблиця 2.4

### Показники розмірів СВК «Родина»

| Показники                             | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р у % до 2020 р. |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------|
| Площа сільськогосподарських угідь, га | 8665    | 8785    | 8610    | 99,4                  |
| в т.ч.: ріллі                         | 8655    | 8775    | 8600    | 99,4                  |

|                                                             |          |          |          |        |
|-------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|--------|
| Середньорічна кількість працівників, чол.                   | 137      | 180      | 170      | 124,1  |
| в т.ч.: рослинництва                                        | 113      | 159      | 150      | 132,7  |
| тваринництва                                                | 24       | 21       | 20       | 83,3   |
| Середньорічне поголів'я худоби, ум. гол.                    | 105      | 269      | 184      | 175,4  |
| Середньорічне поголів'я худоби, фіз. гол.                   | x        | x        | x        | x      |
| в т.ч.: корів                                               | 200      | 27       | -        | -      |
| ВРХ на відгодівлі                                           | 130      | 290      | -        | -      |
| свиней                                                      | 58       | 246      | 411      | В 7,1р |
| овець                                                       | 75       | 82       | 91       | 121,3  |
| птиці                                                       | -        | 1138     | 4297     | X      |
| Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн. | 54189,5  | 61964,5  | 69286,5  | 127,9  |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн.                   | 108094,5 | 126961,5 | 165578,5 | 153,2  |
| Валова продукція в постійних цінах 2016 р., тис. грн.       | 44029    | 155992   | 80509    | 182,9  |
| в т.ч.: рослинництва                                        | 43087    | 152565   | 78791    | 182,9  |
| тваринництва                                                | 943      | 3427     | 1718     | 182,3  |

*Джерело: розраховано автором на основі даних додатків А-В*

Тенденцію до зростання розмірів має середньорічна чисельність працівників як в цілому по підприємству, так і у галузі рослинництва. В середньому в 2022 р. в господарстві працювало 170 чол., що на 24,1 % більше від показника 2020 року.

Дане збільшення відбулося за рахунок зростання середньорічної чисельності працівників галузі рослинництва – на 32,7 % або на 37 чоловік при одночасному зменшенні чисельності працюючих галузі тваринництва – на 16,7 % або 4 чол. Таке зменшення в галузі тваринництва відбулося, в основному, через скорочення поголів'я великої рогатої худоби, яку вже в 2022 р. не утримували.

Так, дані таблиці свідчать, що господарство в 2020 р. ще утримувало 200 гол. корів та 130 гол. ВРХ на відгодівлі. Проте в 2021 р. скотарство як галузь перестала існувати в підприємстві і все поголів'я ВРХ було продано на м'ясо. Натомість в 2020 р. кооператив почав розвивати галузь свинарства, а в 2021 р. – галузь яєчного птахівництва. Традиційною для підприємств даної зони залишається галузь вівчарства.

Вартість основних виробничих засобів зросла у 1,3 рази, середньорічна вартість активів також збільшилась у 1,5 рази. Зумовлено це, в першу чергу, введенням в дію нових основних засобів (споруди пташника) та зростанням цін на необхідні матеріальні ресурси, в першу чергу, ПММ та шини. Не дивлячись на зростання вартості матеріальних ресурсів, валової продукції у господарстві стали

виробляти більше, збільшення складає 82,9 % як за рахунок зростання обсягів виробництва валової продукції рослинництва, так і тваринництва.

Рациональне використання земельних угідь є однією із складових частин загальної системи високоефективного ведення господарства, а аналіз їх використання – одним із основних ланцюгів всієї економіко-аналітичної роботи. Аналіз використання земельних угідь починається з визначення їх складу і структури. Для визначення структури і забезпеченості земельними ресурсами СВК «Родина» наведена таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

### Забезпеченість земельними ресурсами СВК «Родина»

| Показники                                            | 2020 р. |       | 2021 р. |       | 2022 р. |       | Відхилення<br>2022 р. від<br>2020 р, (+,-) | 2022<br>р. до<br>2020<br>р., % |
|------------------------------------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|--------------------------------------------|--------------------------------|
|                                                      | га      | %     | га      | %     | га      | %     |                                            |                                |
| Рілля                                                | 8655    | 99,88 | 8775    | 99,89 | 8600    | 99,88 | -55                                        | 99,4                           |
| Пасовища                                             | 10      | 0,12  | 10      | 0,11  | 10      | 0,12  | 0                                          | 100,0                          |
| Всього с.-г. угідь                                   | 8665    | 100   | 8785    | 100   | 8610    | 100   | -55                                        | 99,4                           |
| Припадає на 1<br>середньорічного<br>працівника, га:  | X       | X     | X       | X     | X       | X     |                                            |                                |
| с.-г. угідь                                          | 76,7    | X     | 55,3    | X     | 57,4    | X     | -19,3                                      | 74,9                           |
| ріллі                                                | 76,6    | X     | 55,2    | X     | 57,3    | X     | -19,3                                      | 74,9                           |
| Поголів'я худоби на 100<br>га с.-г. угідь, ум. голів | 1       | X     | 3       | X     | 2       | X     | 1                                          | В 2 р                          |
| Поголів'я свиней на 100<br>га ріллі, голів           | 1       | X     | 3       | X     | 5       | X     | 4                                          | В 5 р                          |

*Джерело: розраховано автором на основі даних додатків А-В*

Дані, наведені в таблиці 2.5, свідчать про те, що на протязі 2022 р. у структурі сільськогосподарських угідь господарства 99,9 % складала рілля і лише 10 га, або 0,1 % було відведено під пасовища для овець.

У 2022 р. загальна кількість сільськогосподарських угідь склала 8610 га, що менше на 55 га або на 0,6 %, від 2020 р. за рахунок зменшення площі ріллі. Площа пасовищ в 2020-2022 р. залишалася незмінною, так як поголів'я овець теж було стабільним.

За рахунок незначного зростання чисельності працівників та скорочення кількості землі в обробітку на 25 % скоротилось навантаження землі на 1 працівника, що говорить про менш інтенсивне використання трудових ресурсів. У

2022 р. в господарстві на 100 га сільськогосподарських угідь припадало 2 ум. гол. с.-г. тварин; на 100 га ріллі – 5 гол. свиней. Тобто, особливі зміни спостерігаються у зменшенні галузі свинарства.

Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції є важливим стратегічним індикатором розвитку підприємства. В табл. 2.6 наведено валове виробництво основних видів продукції рослинництва та урожайність культур в господарстві. З наведених в табл. 2.6 даних можна помітити, що виробництво зернових та зернобобових в господарстві в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. збільшилося, за виключенням гороху та соняшнику. Валовий збір зернових та зернобобових культур в 2022 р. склав 154,4 тис. ц, що на 74,2 тис. ц, або в 1,9 рази більше, ніж у 2020 р. Слід зауважити, що 2020 р. був надзвичайно сухим і спекотним, тому врожаї зернових і зернобобових культур в цей рік були надзвичайно низькими. А 2022 р. був дуже несприятливим для вирощування соняшнику, якого в господарстві отримали на 11,3 тис. ц, або майже в 2 рази менше, ніж у 2020 р.

Для запобігання втратам і зниження залежності від погодних умов, кооператив з 2020 р. використав у зерновиробництві стратегію диверсифікації. Господарство в цей період почало займатися вирощуванням відносно нових для нього культур, серед яких – просо, нут та олійний льон.

Таблиця 2.6

**Виробництво продукції рослинництва та урожайність культур в СВК «Родина»**

| Види продукції         | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р. до 2020 р. |         |
|------------------------|---------|---------|---------|--------------------|---------|
|                        |         |         |         | (+;-), ц           | %       |
| Обсяги виробництва, ц  |         |         |         |                    |         |
| Зернові та зернобобові | 80237   | 267763  | 154388  | 74151              | 192,41  |
| пшениця озима          | 36432   | 148680  | 84299   | 47867              | 231,39  |
| кукурудза на зерно     | 138     | 9715    | 5669    | 5531               | 4107,97 |
| ячмінь озимий          | 40528   | 103867  | 64124   | 23596              | 158,22  |
| овес                   | 177     | 536     | -       | -177               | -       |
| просо                  | 1738    | 3751    | -       | -1738              | -       |
| нут                    | 888     | 302     | -       | -888               | -       |
| горох                  | 336     | 912     | 296     | -40                | 88,10   |

|                          |         |       |       |        |         |
|--------------------------|---------|-------|-------|--------|---------|
| Соняшник                 | 12485,6 | 28091 | 1213  | -11273 | 9,72    |
| Ріпак озимий             | 8749,9  | 52116 | 33446 | 24696  | 382,24  |
| Льон-кудряш (олійний)    | 54      | 1144  | 1530  | 1476   | 2833,33 |
| <b>Урожайність, ц/га</b> |         |       |       |        |         |
| Зернові та зернобобові   | 16,0    | 47,2  | 28,7  | 12,7   | 179,5   |
| пшениця озима            | 13,5    | 46,8  | 26,8  | 13,3   | 198,9   |
| кукурудза на зерно       | 7,7     | 50,3  | 13,3  | 5,7    | 174,0   |
| ячмінь озимий            | 24,1    | 50,7  | 35,6  | 11,5   | 147,5   |
| овес                     | 7,4     | 25,5  | -     | -      | -       |
| просо                    | 5,8     | 29,1  | -     | -      | -       |
| нут                      | 8,5     | 10,1  | -     | -      | -       |
| горох                    | 1,7     | 13,2  | 14,8  | 13,1   | 881,0   |
| Соняшник                 | 13,4    | 23,2  | 1,0   | -12,4  | 7,5     |
| Ріпак озимий             | 5,8     | 28,4  | 18,3  | 12,4   | 313,1   |
| Льон-кудряш (олійний)    | 2,0     | 18,2  | 9,1   | 7,1    | 455,4   |

*Джерело: розраховано автором на основі даних форми 29-с.-г.*

На такі культури існує значний попит на світовому ринку. Просо є безглютеновим продуктом, який широко використовується для виробництва дієтичних продуктів харчування, приготування дитячих сумішей та кормів для птахів. Зерно проса також містить велику кількість крохмалю, тому може використовуватись для виробництва спирту. Просо є теплолюбною, посухостійкою рослиною, яка раніше вирощувалась лише в Індії та Шрі-Ланці. На даний час дана культура за умови вдалого підбору сортів та дотримання технологій дає добру урожайність.

Основним показником, який впливає на обсяги виробництва продукції рослинництва є урожайність культур. Дані табл. 2.6 свідчать, що урожайність зросла або скоротилась за тими ж культурами, що й валовий збір. Урожайність соняшнику через посуху під час вегетації культури, а також дощі під час збору, а також з причини низької якості насіння, складала всього 1 ц/га.

Зібраний урожай водії вантажівок доставляють на центральний механізований тік, який є значною територією із ваговою, елеватором і необхідними спорудами, які знаходяться у власності кооперативу. На відкритих майданчиках механізованого току зерно дообмолочують, доочищують та провіюють, оскільки зерно має бути доведене до якісних кондицій перед зберіганням. Власних потужностей господарству достатньо, щоб зберігати зерно до необхідного продажу, а це є особливо важливим у вологі роки.

Основними показниками розвитку тваринництва є валове виробництво продукції та продуктивність сільськогосподарських тварин (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Виробництво продукції тваринництва та продуктивність сільськогосподарських тварин в СВК «Родина»**

| Показники                                      | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/- |         |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------------|---------|
|                                                |         |         |         | одиниць                             | %       |
| Обсяги виробництва, ц                          |         |         |         |                                     |         |
| Приріст ВРХ                                    | 273     | 1045    | -       | -273                                | 0,00    |
| Приріст свиней                                 | 102     | 378     | 623     | 521                                 | 610,78  |
| Приріст овець                                  | 30      | 36      | 40      | 10                                  | 133,33  |
| Молоко                                         | 4444    | 288     | -       | -4444                               | -100,00 |
| Яйця курячі (тис. штук)                        | -       | 32,3    | 121,9   | 121,9                               | X       |
| Продуктивність сільськогосподарських тварин    |         |         |         |                                     |         |
| Середньодобовий приріст 1 гол. ВРХ, г          | 575     | 987     | -       | -                                   | -       |
| Середньодобовий приріст1 гол. 1 гол. свиней, г | 482     | 421     | 415     | -66,5                               | 86,2    |
| Середньодобовий приріст1 гол. овець, г         | 110     | 120     | 120     | 10,8                                | 109,9   |
| Середньорічний надій молока на 1 корову, кг    | 2222    | 1067    | -       | -                                   | -       |
| Середньорічна несучість 1 курки, шт.           | -       | 28      | 30      | x                                   | x       |

*Джерело: розраховано автором на основі даних форми 24-сг*

Продукція тваринництва, яка представлена у 2022 р. приростом свиней, овець та виробництвом яєць, теж має тенденцію до збільшення. Галузь скотарства була ліквідована у 2021 р. Виробництво приросту свиней в 2022 році зросло на 521 ц (майже у 6,1 рази), виробництво приросту овець – на 10 ц (на 33,3 %), виробництво молока – на 385 ц (на 7,5 %).

Збільшення виробництва приросту свиней викликане зростанням поголів'я, при одночасному зниженні середньодобового приросту живої ваги свиней на 66,5 г (на 13,8 %); збільшення виробництва приросту овець – як зростанням середньодобового приросту живої ваги овець на 11 г (9,9 %), так і зростанням поголів'я на 10 голів (33,3 %).

Можна зробити висновок, що основними причинами ліквідації галузі скотарства в СВК «Родина» є наступні:

зниження інвестиційної привабливості скотарства;

труднощі отримання кредитів для реконструкції, будівництва ферм ВРХ та модернізації їхніх машин і обладнання;

труднощі в досягненні збалансованості за поживністю кормових раціонів (необхідно вирощувати кормові культури);

низький рівень купівельної спроможності населення, з якого витікає низький рівень закупівельних цін на продукцію скотарства;

надання переваг, за відсутності дієвого механізму державного регулювання, завезенню за низькими цінами імпортової продукції скотарства, що викликає зниження цінової конкурентоспроможності вітчизняної продукції на підприємстві;

неналагодженість стабільної роботи спеціалізованих підприємств по інтегруванню виробництва, переробки і реалізації молочної та м'ясної продукції.

На заключному етапі аналізу господарської діяльності підприємства визначають основні економічні показники її ефективності виробництва відображається вплив комплексу взаємопов'язаних факторів, які формують її рівень і визначають тенденцію розвитку. На основі даних таблиці 2.8 проаналізуємо ефективність господарської діяльності в СВК «Родина».

З даних таблиці 2.8 можна зробити висновок, що в 2022 р. в СВК «Родина» господарська діяльність ведеться не досить ефективно. У 2020 р. господарська діяльність підприємства була збитковою, було отримано 40 млн. 708 тис. грн. збитків. Найкращим для господарства був 2021 р., коли було отримано 62 млн. 398 тис. грн. чистого прибутку. У 2022 р. кооператив отримав 22 млн. 210 тис. грн. чистого прибутку, проте рівень рентабельності господарської діяльності був досить низьким – 12,8 %.

Таблиця 2.8

#### Показники ефективності господарювання СВК «Родина»

| Показники                                                         | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р. +/- до 2020 р. | 2022 р. у % до 2020 р. |
|-------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------|------------------------|
| Вартість валової продукції (в постійних цінах 2016 р.), тис. грн. | 44029   | 155992  | 80509   | 36480                  | 182,9                  |
| в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.                          | 508,1   | 1775,7  | 935,1   | 426,9                  | 184,0                  |
| на 1 середньорічного працівника, тис. грн.                        | 321,4   | 866,6   | 473,6   | 152,2                  | 147,4                  |

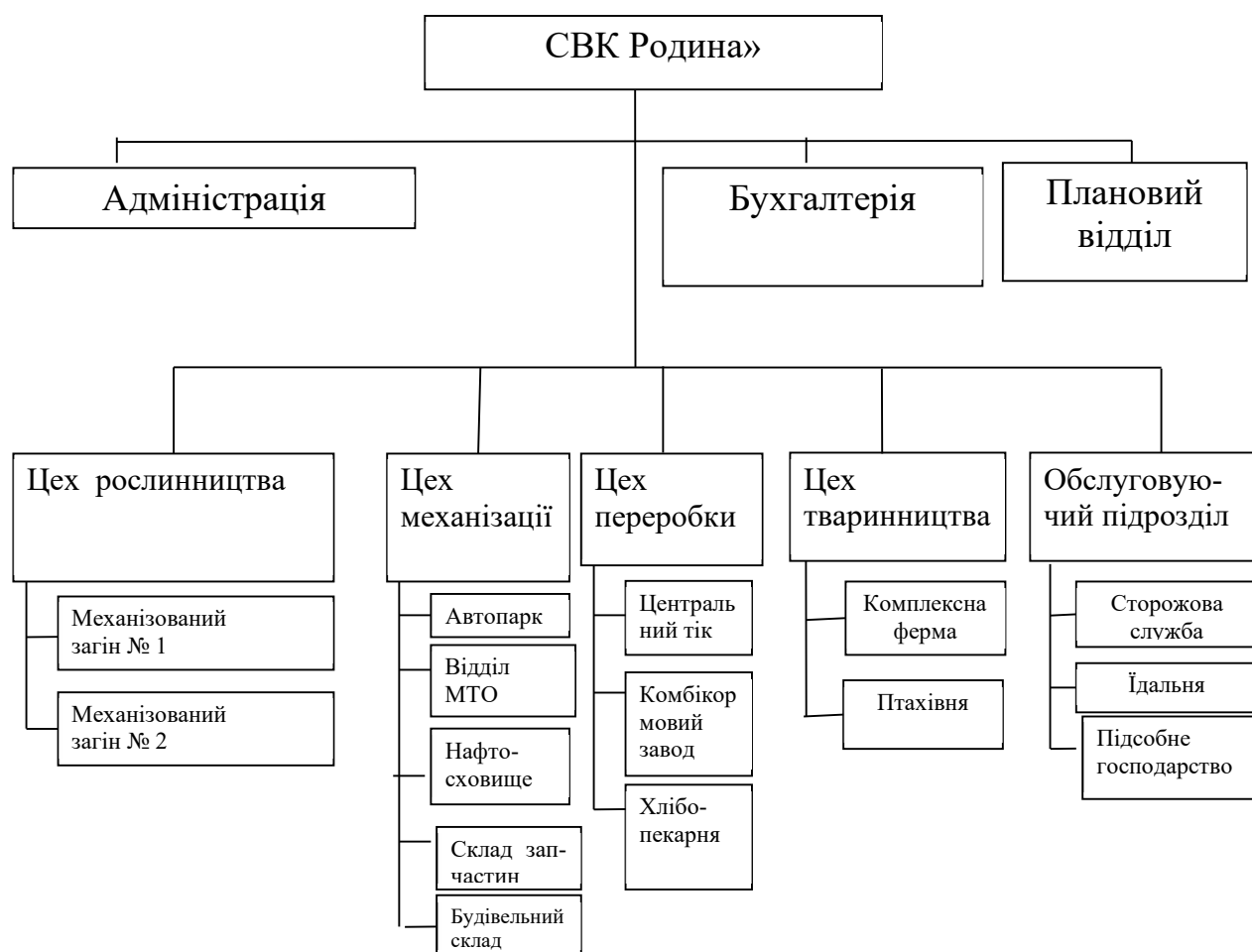
|                                                                  |        |        |        |        |       |
|------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.                      | 0,81   | 2,52   | 1,16   | 0,35   | 143,0 |
| на 1 грн. активів, грн.                                          | 0,41   | 1,23   | 0,49   | 0,08   | 119,4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн. | 71472  | 176736 | 214281 | 142809 | 299,8 |
| в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.                         | 824,8  | 2011,8 | 2488,7 | 1663,9 | 301,7 |
| на 1 середньорічного працівника, тис. грн.                       | 521,7  | 981,9  | 1260,5 | 738,8  | 241,6 |
| на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.                      | 1,32   | 2,85   | 3,09   | 1,77   | 234,5 |
| на 1 грн. активів, грн.                                          | 0,66   | 1,39   | 1,29   | 0,63   | 195,7 |
| Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.                       | -40708 | 62398  | 22210  | 62918  | X     |
| в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.                         | -469,8 | 710,3  | 258,0  | 727,8  | X     |
| на 1 середньорічного працівника, тис. грн.                       | -297,1 | 346,7  | 130,6  | 427,8  | X     |
| на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.                      | -0,75  | 1,01   | 0,32   | 1,07   | X     |
| на 1 грн. активів, грн.                                          | -0,38  | 0,49   | 0,13   | 0,51   | X     |
| Рівень рентабельності (+), збитковості (-) по підприємству, %    | -39,3  | 62,4   | 12,8   | 52,1   | X     |
| Рівень рентабельності (+), збитковості (-) с.-г. виробництва, %  | -30,3  | 83,3   | 26,2   | 56,5   | X     |
| в т.ч.: рослинництва                                             | -27,7  | 90,2   | 28,2   | 55,9   | X     |
| тваринництва                                                     | -58,0  | -25,2  | -41,7  | 16,3   | X     |

Джерело: розраховано автором на основі даних додатків А-В

Такий низький рівень спостерігався через високий рівень адміністративних витрат (6,9 млн. грн.) і витрат на збут (8,1 млн. грн.). Такий високий рівень зумовлений складними умовами логістики і збуту для підприємства через військові дії на території України. Також підприємство погасило в 2022 р. свої довгострокові кредити.

Рівень рентабельності с.-г. виробництва у 2022 р. був значно вищим – 26,2 %, Такий рівень рентабельності був забезпечений вирощування таких видів продукції як зерно та ріпак. Тваринництво всі три роки приносило збитки, що свідчить про необхідність впровадження інновацій при виробництві і збуті продукції тваринництва. Тому СВК «Родина» слід шукати резерви здешевлення виробництва продукції галузі, покращення її якості та інноваційного розвитку.

Організаційна структура, яка схематично відтворює склад та підпорядкування підрозділів підприємства, також відображає стан внутрішнього середовища підприємства. Вона встановлюється, виходячи зі стратегічних цілей діяльності та необхідних для отримання ресурсів та інфраструктури, а також підрозділів, що виконують специфічні функції та бізнес-процеси організації. На рис. 2.12 наведена організаційна структура СВК «Родина».



**Рис. 2.12. Організаційна структура СВК «Родина»**

*Джерело: сформовано автором на основі даних додатку Г*

СВК «Родина» поділяється на окремі відділення, кожний з яких має свою чітко визначену конкретну задачу і обов'язки. Господарство побудоване у відповідності з видами робіт, виконуваними окремими підрозділами.

Функціональними службами господарства є, згідно даних додатку Г, є: адміністрація, бухгалтерія та плановий відділ. В адміністрації знаходяться Голова, замісник Голови (Головний агроном, який одночасно є Начальником цеху рослинництва), Головний інженер, який одночасно є Начальником цеху механізації, юрист, інженер з охорони праці, інспектор з кадрів, завідувач підсобного господарства та обліковець з реєстрації бухгалтерських даних.

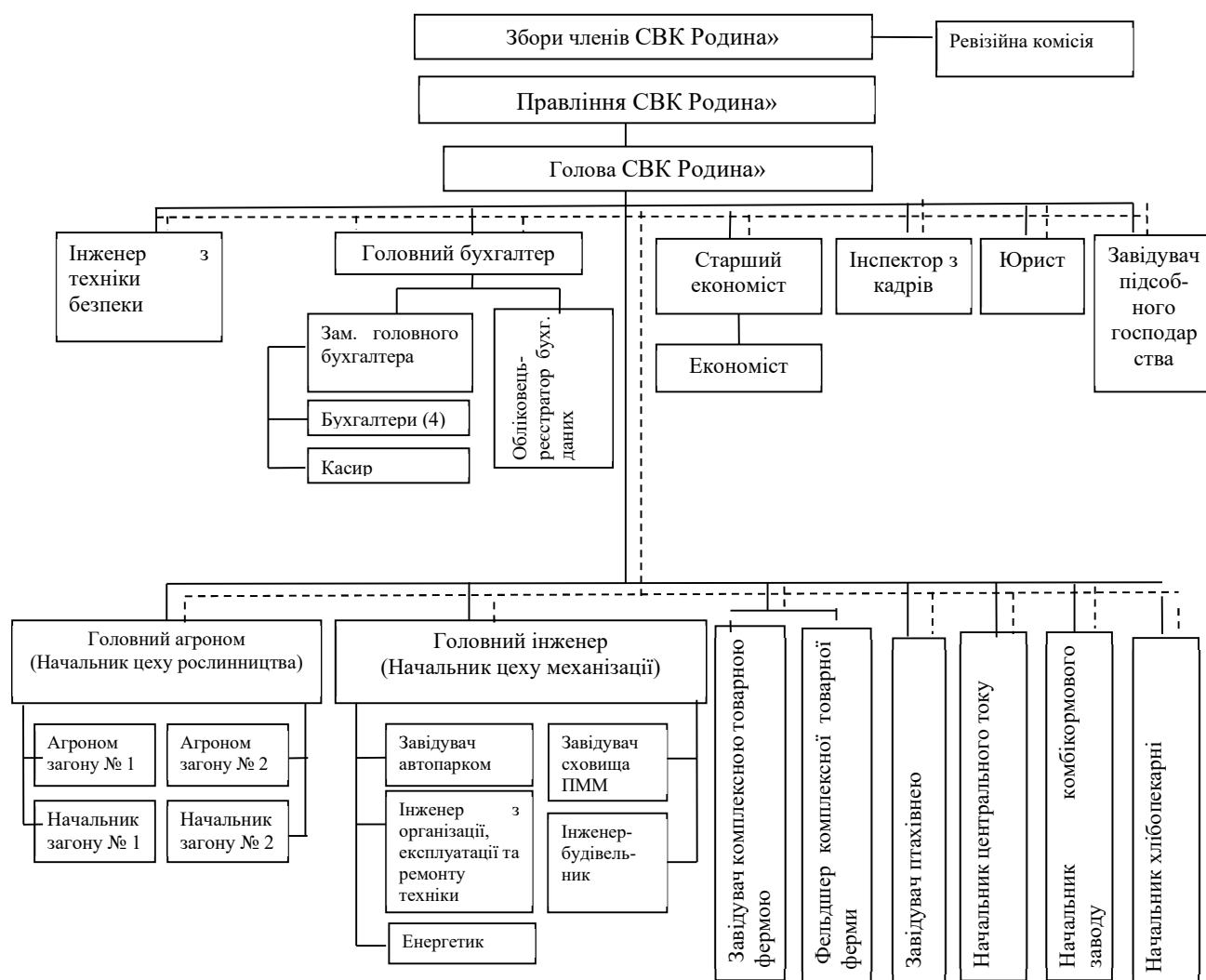
Бухгалтерія включає Головного бухгалтера та його замісника, чотирьох бухгалтерів та касира. Плановий відділ включає старшого економіста та економіста з оплати праці.

Головні функціональні спеціалісти технологічного профілю одночасно є начальниками цехів рослинництва та механізації. Цех рослинництва включає 2 механізовані загони, кожен з яких має свого агронома, начальника та механіка. В кожному загоні є власна механізована майстерня (за яку відповідає механік). Галузь тваринництва не виділена в окремий цех і включає комплексну ферму (свині і вівці) та птахоферму із власним зерноскладом. Комплексна товарна ферма має свого керуючого та ветеринарного фельдшера, а птахоферму обслуговують 5 чоловік – завідувач, 2 птахівники та 2 сторожа.

Цех механізації очолює Головний інженер. Цех механізації включає автопарк, відділ матеріально-технічного обслуговування, нафтосховище, склад запчастин та будівельний склад.

До допоміжних підрозділів відносяться підрозділи з переробки агропродукції, які включають центральний механізований тік та хлібопекарню, кожен з яких має свого начальника. Обслуговуючі підрозділи включають підсобне господарство (має свого начальника), сторожову службу та їдальню.

Організаційно-управлінська структура СВК «Родина» побудована у відповідності до вимог Закону України «Про сільськогосподарські кооперативи» (рис. 2.13). За кількістю рівнів управління ця структура є трирівневою комбінованою. До вищого рівня віднесені Збори членів СВК, Правління, Голова СВК, адміністрація та бухгалтерія. До середнього рівня – керівники цехів, до низового рівня – керівники первинних підрозділів (загонів, ферм тощо).



**Рис. 2.13. Організаційно-управлінська структура СВК «Родина»**

*Джерело: сформовано автором на основі даних додатку Г*

Як свідчить рис. 2.13. лінійні зв'язки побудовані між керівником підприємства, керівниками функціональних служб, начальниками цехів рослинництва, виноградарства, тваринництва, механізації, а також керівниками тваринницьких ферм, переробних та обслуговуючого підрозділів.

За принципом побудови така структура є цеховою. Керівництво групою спеціалізованих підрозділів в одній галузі здійснюється головним галузевим фахівцем (в СВК «Родина» це головний агроном та головний інженер), з яким керівники спеціалізованих первинних підрозділів всередині галузі підпорядковуються як за адміністративними, так і за технологічними питаннями. Тут управлінський ланцюг виглядає так: підприємство – виробничий цех – виробничий підрозділ (бригада, загін, ферма, майстерня, млин тощо).

Передумовами створення цехової організаційної структури в СВК «Родина» були наступні умови: компактна територія; наявність висококваліфікованих фахівців; надійні засоби зв'язку.

Начальник цеху рослинництва (головний агроном СВК), відповідає за весь технологічний процес у галузі, за зв'язки з іншими цехами та службами господарства і підпорядковується безпосередньо керівникові підприємства. Аналогічно функціонує і цех тваринництва. У свою чергу, виробничі підрозділи рослинництва, тваринництва, обслуговуючі та промислові виступають як центри відповідальності відповідно витрат та прибутку.

За даними спостережень, основними проблемами цехової структури управління СВК «Родина» є наступні:

1. Функціональне перевантаження цехів рослинництва і механізації.
2. Поєднання функцій експлуатації обладнання і забезпечення його працездатного стану.
3. Низька якість планування і координації всіх робіт на підприємстві.
4. Несумісність з аутсорсингом бізнес-процесів.

У традиції документального оформлення діяльності виробничих цехів СВК «Родина» наявні два основних документи: Положення про цех та Посадова інструкція начальника цеху. При цьому функції начальника цеху є дуже універсальними. Основні недоліки Посадової інструкції начальника цеху наступні:

- кожна функція начальника цеху, визнана необхідною, повинна супроводжуватися зрозумілим механізмом її здійснення і зазначенням періодичності виконання;
- спостерігається дублювання ряду функцій начальника цеху з функціями інших посадових осіб і відповідних підрозділів, для яких виконання цих функцій є профільним напрямком діяльності;
- дублювання функцій знижує рівень відповідальності всіх підрозділів, включених в цей процес, тому що розпорошує відповідальність між підрозділами, а також тягне надлишок штатних посад. Ці наслідки дублювання функцій безпосередньо впливають на зниження економічної ефективності підприємства.

Так, діяльність усіх підрозділів залежить від результативності і економічності роботи управлінських кадрів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Ефективність системи управління у СВК «Родина»

| Показники                                                                                 | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2022 р. (+;-) до 2020 р. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|--------------------------|
| <b>Загальні показники</b>                                                                 |          |          |          |                          |
| Площа сільськогосподарських угідь, га                                                     | 8665     | 8785     | 8610     | -55                      |
| Виручка від реалізації продукції, робіт і послуг, всього, тис. грн.                       | 71 472   | 176 736  | 214 281  | 142809                   |
| Чистий прибуток, тис. грн.                                                                | -40708   | 62398    | 22210    | 62918                    |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                                            | 103 676  | 100 030  | 172 887  | 69211                    |
| Середньорічна чисельність працівників господарства, чол. <sup>1</sup>                     | 137      | 180      | 170      | 33                       |
| в т.ч. працівників апарату управління, чол.                                               | 26       | 24       | 22       | -4                       |
| Штатна чисельність працівників господарства, чол.                                         | 139      | 181      | 176      | 37                       |
| в т.ч. працівників апарату управління, чол.                                               | 26       | 24       | 22       | -4                       |
| Управлінські витрати, тис. грн.                                                           | 3 271    | 4 704    | 6 885    | 3614                     |
| Загальний фонд оплати праці, тис. грн                                                     | 11765    | 20951    | 26286    | 14521                    |
| в т.ч. працівників апарату управління                                                     | 2652     | 2627     | 2682     | 30,24                    |
| Відпрацьовано тис. люд.-год., всього                                                      | 240      | 324      | 292      | 52,65                    |
| в т.ч. працівниками апарату управління                                                    | 52       | 48       | 44       | -8                       |
| <b>Показники результативності діяльності персоналу управління</b>                         |          |          |          |                          |
| <i>Отримано чистої виручки від реалізації продукції, робіт і послуг:</i>                  |          |          |          |                          |
| - на 1-го працівника апарату управління, тис. грн.                                        | 2748,92  | 7364,00  | 9740,05  | 6991,12                  |
| - на 1 грн. управлінських витрат, грн.                                                    | 21,85    | 37,57    | 31,12    | 9,27                     |
| - на 1 люд.-год. в управлінні, грн.                                                       | 1374,46  | 3682,00  | 4870,02  | 3495,56                  |
| - 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів, грн.                                      | 26,95    | 67,29    | 79,89    | 52,94                    |
| <i>Отримано чистого прибутку:</i>                                                         |          |          |          |                          |
| - на 1-го працівника апарату управління, тис. грн.                                        | -1565,69 | 2599,92  | 1009,55  | 2575,24                  |
| - на 1 грн. управлінських витрат, грн.                                                    | -12,45   | 13,26    | 3,23     | 15,67                    |
| - на 1 люд.-год. в управлінні, грн.                                                       | -782,85  | 1299,96  | 504,77   | 1287,62                  |
| - 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів, грн.                                      | -15,35   | 23,76    | 8,28     | 23,63                    |
| <b>Показники економічності діяльності персоналу управління</b>                            |          |          |          |                          |
| Питома вага управлінських працівників у загальному штаті працюючих, %                     | 18,7     | 13,3     | 12,5     | -6,2                     |
| Питома вага витрат на управління у загальній собівартості продукції, %                    | 3,2      | 4,7      | 4,0      | 0,8                      |
| Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, % | 22,5     | 12,5     | 10,2     | -12,3                    |
| Питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції, %        | 2,6      | 2,6      | 1,6      | -1,0                     |

*Джерело: розраховано автором на основі даних додатків А-В*

З аналізу результативності системи управління СВК «Родина» можна дійти висновку про її зростання у 2022 році, порівняно з 2020 р. Так, на одного працівника апарату управління, збільшився як вихід чистого доходу від реалізації на 7 млн. грн., так і чистого прибутку на 2,6 млн. грн. На одну люд.-год. в управлінні було отримано чистого доходу від реалізації на 3,5 тис. грн. більше, а чистого прибутку

<sup>1</sup> Враховано кількість працівників сільського господарства та обслуговуючих виробництв

– на 1,3 тис. грн. На 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів чистий дохід від реалізації збільшився на 53 грн., а чистий прибуток – на 24 грн., що свідчить про більш швидке зростання виручки та чистого прибутку, ніж управлінських витрат.

За показниками економічності апарату управління видно, що питома вага управлінських працівників у їх загальній кількості у 2022 році дещо скоротилась (на 6,2 в.п.), що викликане зростанням кількості працівників господарства, при одночасному зменшенні кількості управлінських штатних одиниць.

Основні функції щодо управління стратегічним розвитком підприємства здійснюють Загальні збори членів кооперативу, Правління, Голова, та Головні спеціалісти. За даними експертної оцінки, проведеної Державною службою статистики України [8], основними чинниками, які перешкоджають розвитку СВК «Родина» та інших вітчизняних підприємств, є: нестача власних коштів (80,1% досліджених підприємств), великі витрати на нововведення (55,5%), недостатня фінансова підтримка держави (53,7%), високий економічний ризик (41%), недосконалість законодавчої бази (40,4%), тривалий термін окупності нововведень (38,7%), відсутність коштів у замовників (33,3%), нестача кваліфікованого персоналу (20%), відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами і науковими організаціями (19,7%), нестача інформації про ринки збуту (17,4%), нестача інформації про нові технології (16,1%). Таким чином, здійснений аналіз свідчить, що управління стратегічним розвитком підприємства вимагає формування пропозицій щодо його удосконалення, про що піде мова в наступному розділі.

## РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СВК  
«РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В  
УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**3.1. Формулювання місії аграрного підприємства**

У класичному менеджменті визначення поняття «місія» звучить наступним чином – це твердження, що розкриває філософію існування організації та відмінність даної компанії від подібних їй. Місія аграрного підприємства - це короткий і чіткий опис його цілей, цінностей і основних завдань. Місія визначає, яку роль підприємство грає в аграрному секторі і який внесок воно робить у суспільство та економіку. Місія виступає як орієнтир для всіх видів діяльності підприємства і допомагає визначити стратегічний напрямок розвитку. Вона також служить інформаційним інструментом для зацікавлених сторін, споживачів та інвесторів, які можуть оцінити, наскільки підприємство відповідає своїй місії.

Допомогти сформулювати місію аграрного підприємства можна за допомогою наступних кроків:

Визначення основних цінностей підприємства: які принципи, моральні норми та підходи визначають ваші дії? Наприклад, це може бути висока якість агропродукції, сталий розвиток, екологічна чистота тощо.

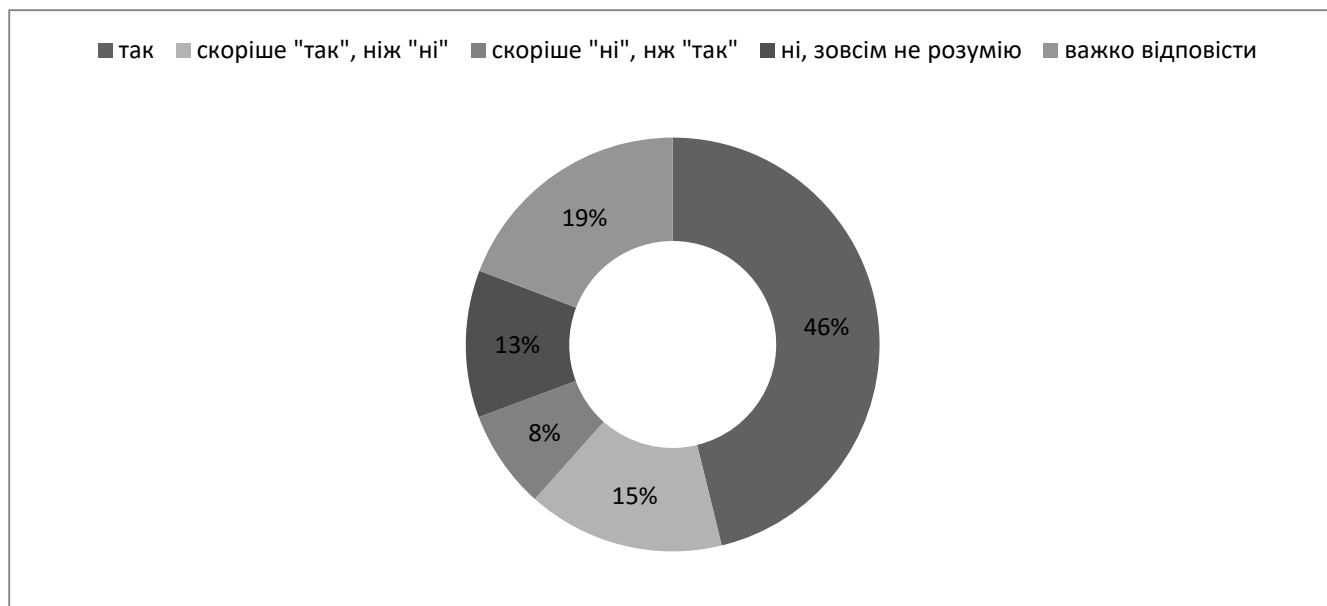
Врахування потреб споживачів: які потреби підприємство задовольняє своєю продукцією? Можна зосередитися на якості, доступності, надійності постачання тощо.

Визначення ролі підприємства у суспільстві: як підприємство впливає на економіку, місцеву громаду, екологію?

Формулювання внеску в життя людей: яким чином продукція підприємства впливає на харчову безпеку, сталість господарства, здоров'я людей та інші аспекти?

Концентрація цих положень в одній короткій, але стислій фразі, що описує місію. Місія повинна бути відображена у всіх аспектах вашого бізнесу та слугувати основою для прийняття стратегічних рішень.

Тому було проведено опитування 120 працівників СВК «Родина» стосовно розуміння місії фірми, результати якого наведені на рис.3.1.



**Рис. 3.1. Рівень розуміння працівниками СВК «Родина» місії організації, %**

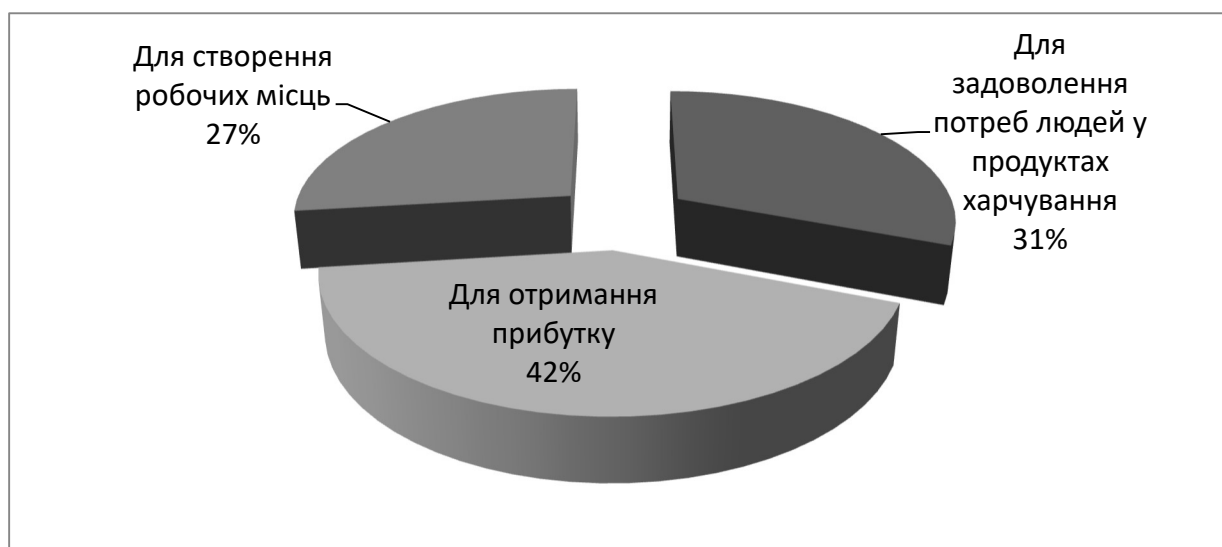
*Джерело: створено автором*

На питання: «Чи розумієте Ви місію нашої організації (навіщо вона існує та чим відрізняється від інших)?» було отримано досить не погані результати, адже 46,2 % працівників розуміють сенс існування фірми, 15,4 % більше схильні до позитивної відповіді, 7,7 % схилиються до негативного настрою, 11,5 % не розуміють сенс існування фірми, та 19,2 % затрудняються відповісти на це питання. Звісно, кожна думка індивідуальна, але ми вважаємо, що все-таки працівники повинні розуміти всі позитивні моменти існування фірми, потрібно більше звернути більше уваги на формулювання місії, а також на те, чому 20,6 % затруднялися відповісти, саме це має стати завданням керівника організації.

Керівник підприємства відповів наступним чином: «Наша місія полягає в постачанні якісних сільськогосподарських продуктів для задоволення потреб наших клієнтів та сприяння глобальному забезпеченню харчами. Ми прагнемо досягти цієї місії шляхом стабільного виробництва та постачання натуральних та

здорових продуктів, дотримуючись найвищих стандартів якості та екологічної відповідальності. Ми прагнемо сприяти розвитку господарства та забезпеченню стійкості у територіальній громаді, допомагаючи працівникам отримувати найкращий врожай та доходи, а споживачам – доступ до здорових продуктів харчування».

Далі спробуємо внести конкретику в розуміння змісту місії працівниками. Вони повинні були відповісти на просте запитання – «Для чого створена наша організація?». Думки працівників щодо цього наведені на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Розуміння змісту місії СВК «Родина» за причиною існування фірми за думкою респондентів**

*Джерело: створено автором*

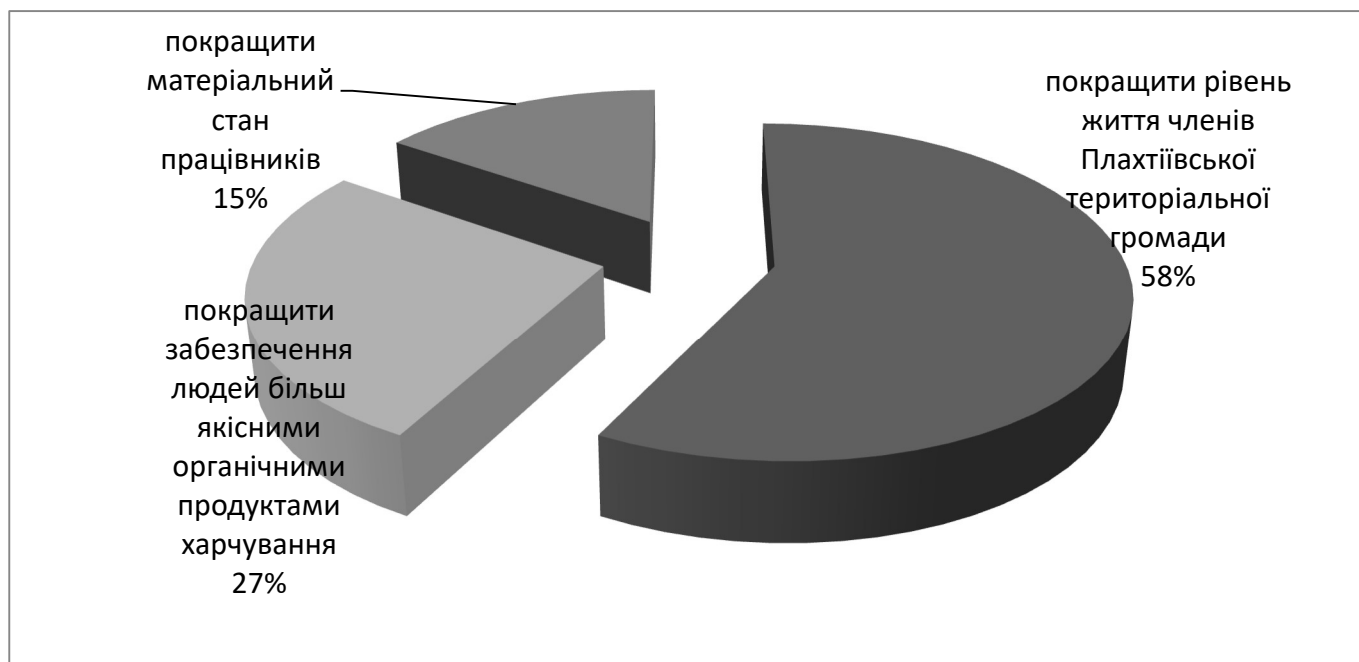
У більшості працівників відразу сплила відповідь – для отримання прибутку (42 %). 31 % людей вважають, що фірма існує для задоволення потреб людей у продуктах харчування, а з точки зору 27 % – кооператив існує для створення робочих місць.

Перевага більшості відповідей, що СВК «Родина» існує для отримання прибутку є логічною, але, якщо подивитися на питання під іншим кутом: «Що в навколишньому вас світі не так, і яким чином наше підприємство (або особисто його керівник) можуть це виправити?», були отримані відповіді (рис. 3.3).

Отримані в результаті опитування дані свідчать, що переважна частина працівників (57,7 %) дала відповідь – покращити рівень життя членів Плахтіївської

територіальної громади, 26,9 % персоналу вважають, що фірма може покращити забезпечення людей більш якісними органічними продуктами харчування, 15,4 % працівників – що фірма може матеріальний стан членів кооперативу.

**Рис. 3.3. Розуміння змісту місії СВК «Родина» за здатністю фірми**



**покращити майбутнє за думкою респондентів**

*Джерело: створено автором*

Це, на перший погляд, філософське поняття є потужним інструментом для просування, забезпечення лояльності цільової аудиторії, платформою для постановки стратегічних цілей і розстановки пріоритетів.

Місія аграрного підприємства повинна включати різні основні елементи, які визначають його цілі, цінності і призначення. Основні елементи місії аграрного підприємства включають:

1. Оголошення цілей і завдань. Місія повинна чітко визначати, які цілі і завдання передбачаються для аграрного підприємства. Це може бути досягнення певного рівня виробництва, підвищення якості продукції, розвиток інноваційних підходів тощо.

2. Визначення цінностей. Місія повинна відображати цінності, які є важливими для підприємства. Це можуть бути такі цінності, як екологічна сталість, відповідальність перед споживачами, якість і надійність продукції.

3. Визначення внеску у суспільство. Місія має визначити, як підприємство приносить користь суспільству та економіці. Це може бути сприяння забезпеченню харчової безпеки, створення робочих місць, розвиток місцевої економіки.

4. Визначення цільової аудиторії. Місія може включати вказівку на те, для кого призначена продукція або послуги підприємства. Наприклад, це може бути ринок споживачів, гуртові покупці, експортні ринки тощо.

5. Запит на дії. Місія може також включати заклик до дії або спрямовувати увагу на важливі аспекти діяльності підприємства. Наприклад, це може бути заклик до збереження навколишнього середовища або до підтримки місцевих спільнот.

Важливо відзначити, що єдиного правила, як сформулювати місію організації, просто не існує. Але цей процес досить простий, і в табл. 3.1 викладені основні його принципи.

Таблиця 3.1

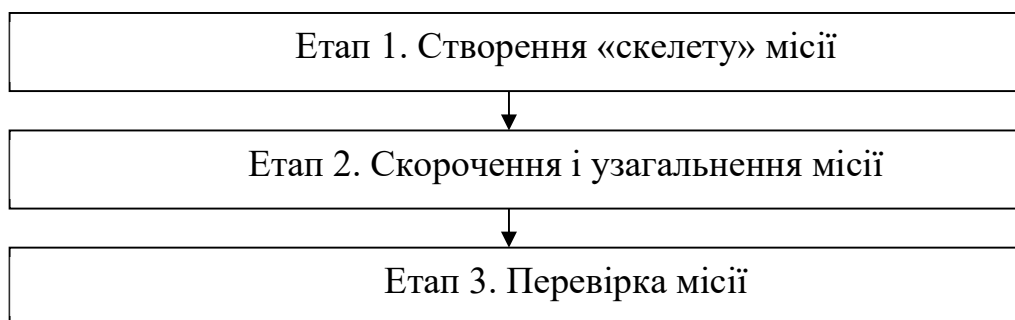
### Основні елементи місії СВК «Родина»

| Принцип                                  | Питання                                                                           | Відповідь                                                                                   |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Орієнтованість на задоволення покупця    | Яким чином СВК «Родина» та її керівник, змінить життя споживачів в кращу сторону? | Покращення здоров'я людей шляхом забезпечення їх якісними органічними продуктами харчування |
| Унікальність                             | Яким чином СВК «Родина» відрізняється від того, що заявляють його конкуренти?     | Можливість отримання висококваліфікованої консультації                                      |
| Запам'ятовуваність                       | Чи легко запам'ятовується?                                                        | Місія має бути короткою                                                                     |
| Прозорість                               | Чи є двозначності і простір для тлумачень?                                        | Місія має бути чіткою                                                                       |
| Акцент на перевагах і цінностях компанії | Чи враховує ключові конкурентні переваги компанії?                                | Врахування цінностей, які транслює бренд                                                    |
| Правдивість                              | Чи те, що декларується, збігається з реальністю?                                  | Намагання завоювати довіру покупця                                                          |

*Джерело: сформовано автором*

Приступаючи до формування тексту місії, обов'язково слід врахувати в ній наявність як мінімум 5 з 6-ти атрибутів. Запам'ятовуваністю можна пожертвувати, але при цьому слід мати повагу до тих людей, які будуть місію читати.

Незважаючи на складність процесу написання місії, фундаментально процес її розробки можна виділити всього 3 етапи (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Етапи розробки місії організації**

*Джерело: сформовано автором*

При створенні «скелета» місії наведемо 5 ключових питань в таблиці 3.2 з відповідями принципи для СВК «Родина».

Таблиця 3.2

**«Скелет» місії СВК «Родина»**

| Питання                                                                                    | Відповідь                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Що робить компанія (що ми продаємо)?                                                       | Оптова торгівля якісними органічними продуктами рослинництва і тваринництва.                                                                                                       |
| Хто є цільовою аудиторією компанії (кому ми продаємо)?                                     | Представники аграрного бізнесу, зернотрейдери, переробні підприємства.                                                                                                             |
| Які основні потреби споживачів ми прагнемо задовольнити? Які проблеми аудиторії вирішуємо? | Висока якість продукції, екологічність продукції, швидкість і надійність доставки                                                                                                  |
| Що зробить нас успішними в майбутньому?                                                    | Виключна відповідальність при підборі професійного персоналу; закупівля якісних добрив і хімікатів переважно від виробників, демонстрація відкритості, чесності та доброзичливості |
| Яким чином ми досягаємо цього успіху?                                                      | Працівники постійно підвищують свій рівень кваліфікації, навчаючись за найсучаснішими методиками.                                                                                  |

*Джерело: створено автором*

Ці елементи допомагають створити чітку і конкретну місію для аграрного підприємства, яка визначає його ідентичність і внесок у суспільство. Місія слугує як важливий орієнтир для всіх рівнів управління підприємством та стає основою для прийняття стратегічних рішень.

Етап 2. Скорочення і узагальнення. Мета другого етапу – відсікти все зайве, залишивши тільки ключові слова, а потім узагальнити їх в одне речення.

Пропонується три варіанти місії:

1. «Ми – Родина надійних постачальників агропродукції з відомою репутацією»

2. «Ми – Родина професіоналів-аграріїв і пишаємось цим»

3. «Наша Родина – весь світ і Україна»

Етап 3. Перевірка. Підсумковий варіант місії СВК «Родина» був обговорений зі співробітниками компанії, на думку яких другий варіант є найбільш вдалим (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Результати вибору працівниками СВК «Родина» формулювання місії організації, %, 2023 р.**

*Джерело: створено автором*

Отже, підсумковий варіант місії СВК «Родина» після всіх перетворень звучить наступним чином: «Наша Родина накормить світ і Україну».

### **3.2. Обґрунтування стратегії розвитку організації**

З метою вибору конкурентної стратегії підприємства в середовища функціонування підприємства проведемо SWOT-аналіз його діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### SWOT-аналіз СВК «Родина»

| SWOT-аналіз аграрного підприємства | <i>Сильні сторони: Strengths</i>                                           |  | Бал | <i>Слабкі сторони: Weaknesses</i>                                                               |  | Бал |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----|
|                                    | Підприємство давно функціонує на ринку                                     |  | 5   | Нестача фінансових ресурсів                                                                     |  | 3   |
|                                    | Налагоджені канали збуту                                                   |  | 5   | Значний вплив з боку існуючих покупців                                                          |  | 4   |
|                                    | Кваліфікований персонал                                                    |  | 5   | Залежність від постачальників                                                                   |  | 4   |
|                                    | Ефективне фінансове управління                                             |  | 4   | Відсутність відділу маркетингу                                                                  |  | 3   |
|                                    | Позитивна репутація у споживачів                                           |  | 5   | Висока собівартість продукції                                                                   |  | 4   |
|                                    | Висока якість продукції                                                    |  | 4   | Обмежені переробні потужності                                                                   |  | 3   |
|                                    | Співпраця з міжнародними організаціями                                     |  | 5   | Висока зношеність основних виробничих засобів                                                   |  | 3   |
|                                    | <i>Можливості: Opportunities</i>                                           |  | Бал | <i>Загрози: Threats</i>                                                                         |  | Бал |
|                                    | Укладання довгострокових договорів поставки на вигідних умовах             |  | 4   | Політична та економічна нестабільність                                                          |  | 5   |
|                                    | Розширення ринків збуту                                                    |  | 4   | Збільшення рівня конкуренції в галузі;                                                          |  | 5   |
|                                    | Розширення переробних потужностей підприємства                             |  | 5   | Посуха і неврожай зерна                                                                         |  | 3   |
|                                    | Виробництво нових видів продукції                                          |  | 4   | Можливість зростання цін на матеріали та сировину                                               |  | 4   |
|                                    | Нарощування основного та оборотного капіталу                               |  | 3   | Зростання цін на електроенергію та пальне(значні витрати для виробництва та доставки продукції) |  | 4   |
|                                    | Зростання продуктивності праці і матеріального забезпеченості працівників; |  | 5   | Технологічне відставання                                                                        |  | 3   |
|                                    | Підвищення рівня професійності кадрів;                                     |  | 5   |                                                                                                 |  |     |
|                                    | Проведення модернізації технологічного устаткування                        |  | 4   |                                                                                                 |  |     |

Джерело: створено автором

Так, в умовах жорсткої конкуренції виявлення слабких і сильних сторін діяльності СВК «Родина» має дуже велике значення, тому що дає можливість виявляти тенденції функціонування підприємства на ринку і впливати на нього, замикаючи клієнтів на собі завдяки ціновій політиці, умовами поставки, можливістю поставки, якістю продукції тощо.

Як свідчить рис. 3.6, максимальна оцінка спостерігається в полі «СіМ» – «Сильні сторони і можливості». Згідно з методикою SWOT-аналізу, поле «СіЗ» орієнтує стратегію на використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Таким чином, стратегічна альтернатива для аграрного підприємства – зростання. На нашу думку, можливими доцільними стратегічними заходами в даному випадку виступають стратегії органічного зростання підприємства, тобто глибоке проникнення на ринок.

|                     |                 |               |                 |              |                 |
|---------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------|-----------------|
| Оцінка SWOT-аналізу |                 | Можливості    | Кількість балів | Загрози      | Кількість балів |
|                     |                 | Разом:        | 34              | Разом:       | 24              |
| Сильні сторони      | Кількість балів | Поле СиМ 1122 |                 | Поле СиЗ 792 |                 |
| Разом:              | 33              |               |                 |              |                 |
| Слабкі сторони      | Кількість балів | Поле СлМ 816  |                 | Поле СлЗ 576 |                 |
| Разом:              | 24              |               |                 |              |                 |

**Рис. 3.6. Підсумкова матриця SWOT-аналізу СВК «Родина»**

*Джерело: створено автором*

Дослідження слабких сторін та загроз СВК «Родина» та конкурентної ситуації на ринку, дозволяє визначити наявність певних проблем, які потребують вирішення, серед них:

- нестача фінансових ресурсів;
- обмежений ринок збуту;
- неефективний маркетинг;
- значний вплив з боку існуючих покупців (їх обмежена кількість та великий розмір, тобто втрата хоча б одного покупця призводить до значних фінансових втрат);
- залежність від постачальників;
- значний рівень технологічних змін у галузі.

Водночас ринок агропродукції є досить привабливим через значний попит на продукти харчування не лише в Україні, але і в світі.

Крім того, зміна кліматичних умов, перетворення клімату на більш теплий та сухий поступово витісняє традиційні сільськогосподарські культури для України, особливо південної її частини та потребує розробки нових більш стійких сортів. Тому СВК «Родина» необхідно формувати ефективні конкурентні переваги, які можна покласти в основу стратегії розвитку.

Проведені вище дослідження методики розробки стратегії розвитку підприємства дозволяють визначити, що одним з найефективніших інструментів, що дозволяє визначити тип стратегії розвитку та її напрями є методика SPACE-аналізу.

Відповідно до обраної методики, можна визначити стан аграрного СВК «Родина» та його стратегічну позицію за такими векторами:

- фінансова сила СВК «Родина»;
- конкурентні переваги СВК «Родина»;
- привабливість аграрної галузі;
- стабільність оточення СВК «Родина».

Для кожного вектору існує певний набір критеріїв за якими буде проводитися оцінка. Оцінка кожного критерію буде даватися за шкалою від 0 до 6, а далі буде знаходитися середньоарифметичне значення відповідного показника стратегічної позиції СВК «Родина».

Методик а SPACE-аналізу відноситься до експертних методів оцінки. Експертом під час виконання аналізу виступав автор роботи, який склав оцінки на основі опитування керівника та спеціалістів СВК «Родина», а також існуючих та потенційних клієнтів.

Перший показник конкурентної позиції компанії – вектор «фінансова сила» розрахунок значення якого наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

#### Фактори, які визначають фінансову силу СВК «Родина»

| Фактор                                   | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   | Якісне визначення оцінки в 5 балів |
|------------------------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|------------------------------------|
|                                          |                                    | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                                    |
| Фінансова стійкість                      | незбалансована                     | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | збалансована                       |
| Ліквідність балансу                      | незбалансована                     | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | збалансована                       |
| Ступінь задоволеності потреби в капіталі | низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | висока                             |
| Платежі на рахунки фірми                 | малі                               | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | великі                             |
| Легкість виходу з бізнесу                | важко                              | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | легко                              |
| Ризикованість бізнесу                    | висока                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | низька                             |
| Оборотність активів                      | повільна                           | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | швидка                             |

*Джерело: сформовано автором*

Отже, як свідчать дані табл. 3.3, СВК «Родина» має невисокі показники фінансової діяльності, через нестабільність економічної ситуації, специфіку галузі, низьку ліквідність активів. Ризикованість бізнесу фірми є значною через велику конкуренцію на ринку та нестабільну економічну і політичну ситуацію в країні.

Поряд із цим, СВК «Родина» важко вийти з галузі, оскільки воно має значні виробничі потужності, сучасні розробки, наукову базу, кваліфікований персонал, вкладено значний капітал тощо.

Показник «фінансова сила» СВК «Родина» також розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість. Розрахуємо значення показника «фінансова сила» (ФС) для СВК «Родина»:

$$\text{ФС} = (3 + 1 + 4 + 4 + 1 + 4 + 3) / 7 = 2,9.$$

В табл. 3.4 представлено розрахунок факторів, які визначають конкурентні переваги досліджуваного аграрного підприємства. Як видно з даних табл. 3.5, СВК «Родина» має низьку конкурентну перевагу за такими критеріями як: розмір ринкової частки та ступінь вертикальної інтеграції. За іншими критеріями підприємство володіє значними перевагами, зважаючи на значний розмір та фінансові можливості.

Таблиця 3.5

#### Фактори конкурентних переваг СВК «Родина» на ринку агропродукції

| Фактор                              | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   | Якісне визначення оцінки в 5 балів |
|-------------------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|------------------------------------|
|                                     |                                    | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                                    |
| Ринкова частка                      | мала                               | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | велика                             |
| Якість продукції                    | низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | висока                             |
| Стадія життєвого циклу підприємства | пізня                              | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | рання                              |
| Прихильність споживачів             | низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | висока                             |
| Використання виробничих потужностей | мінімальне                         | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | максимальне                        |
| Технологічна інноваційність         | низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | висока                             |
| Ступінь вертикальної інтеграції     | низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | висока                             |

Джерело: сформовано автором

Показник «конкурентної переваги» СВК «Родина» також розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість мінус «5» для відповідного відображення фактору на координатній площі.

Значення показника «конкурентні переваги» (КП) СВК «Родина» наступне:

$$\text{КП} = ((3 + 4 + 3 + 4 + 3 + 3 + 3) / 7) - 5 = -1,7.$$

Аналіз галузі – це, насамперед, аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Варто акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища більш істотно впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни, витрати на виробництво, тощо.

В пункті 2.1 було розглянуто характеристики та динаміку розвитку аграрної галузі та аграрного ринку України, а також чинники, що на них впливають, за результатами проведеного аналізу, дано оцінку факторів, що визначають рівень привабливості галузі з позиції аграрного підприємства СВК «Родина». Фактори, що визначають привабливість аграрної галузі наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Фактори, що визначають привабливість аграрної галузі, в якій діє СВК «Родина»**

| Фактор                 | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   | Якісне визначення оцінки в 5 балів |
|------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|------------------------------------|
|                        |                                    | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                                    |
| Потенціал росту        | низький                            | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | високий                            |
| Потенційний прибуток   | низький                            | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | високий                            |
| Фінансова стабільність | низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | висока                             |
| Використання ресурсів  | неефективне                        | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ефективне                          |
| Капіталомісткість      | висока                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | низька                             |

*Джерело: сформовано автором*

Показник «привабливість галузі» (ПГ) СВК «Родина» розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість:

$$\text{ПГ} = (2 + 4 + 3 + 3 + 1) / 5 = 2,6.$$

Зовнішнє оточення організації (середовище опосередкованого впливу) звичайно складніше, ніж середовище прямого впливу. Складність ця визначається багатьма параметрами, наприклад, невизначеністю інформації про характер впливу, тривалістю чинності будь-якого фактору, неможливістю спрогнозувати абсолютно всі наслідки такого впливу. Вони мають, як правило, стратегічний характер і вимагають від СВК «Родина» розробки ефективної стратегії поведінки. Керівництво часто вимушене спиратися на припущення про таке оточення,

грунтуючись на неповній інформації, у спробах спрогнозувати можливі наслідки для підприємства.

Результати аналізу, проведеного в п. 2.1 свідчать, що оточення СВК «Родина» є нестабільним через негативну ситуацію в економіці, політичному, соціальному, правовому та екологічному середовищі України.

Оцінка рівня стабільності оточення СВК «Родина» представлена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

### Фактори стабільності зовнішнього оточення СВК «Родина»

| Фактор                           | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   | Якісне визначення оцінки в 5 балів |
|----------------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|------------------------------------|
|                                  |                                    | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                                    |
| Технологічні зміни               | багато                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | небагато                           |
| Варіація попиту                  | велика                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | мала                               |
| Діапазон цін конкуруючих товарів | великий                            | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | малий                              |
| Тиск конкурентів                 | високий                            | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | низький                            |
| Бар'єри для входження на ринок   | мало                               | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | багато                             |
| Цінова еластичність попиту       | еластичний                         | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | нееластичний                       |

*Джерело: сформовано автором*

Показник «стабільність оточення» (СО) СВК «Родина» розраховується як середньоарифметична величина шляхом ділення суми факторів на їх кількість мінус «5» для відповідного відображення фактору на координатній площині:

$$CO = ((4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4) / 6) - 5 = - 1.$$

Після розрахунку всіх показників, вони відображаються на матриці SPACE. Чотири осі (вектори) матриці мають відповідні напрями: фінансова сила, привабливість галузі, конкурентні переваги та стабільність оточення.

В результаті утворюються чотири квадранти, які відображають стратегічну позицію компанії на ринку. Після нанесень на осі відповідних розрахункових показників в будується чотирикутник, найбільша сторона якого визначає стратегічну позицію компанії на відповідному ринку та запропонує певний набір дій.

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 2,6 - (-1,7) = 4,3;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СО} = 2,9 - (-1) = 3,9.$$

На рисунку 3.12 відображено стратегічну позицію аграрного підприємства СВК «Родина» на аграрному ринку.

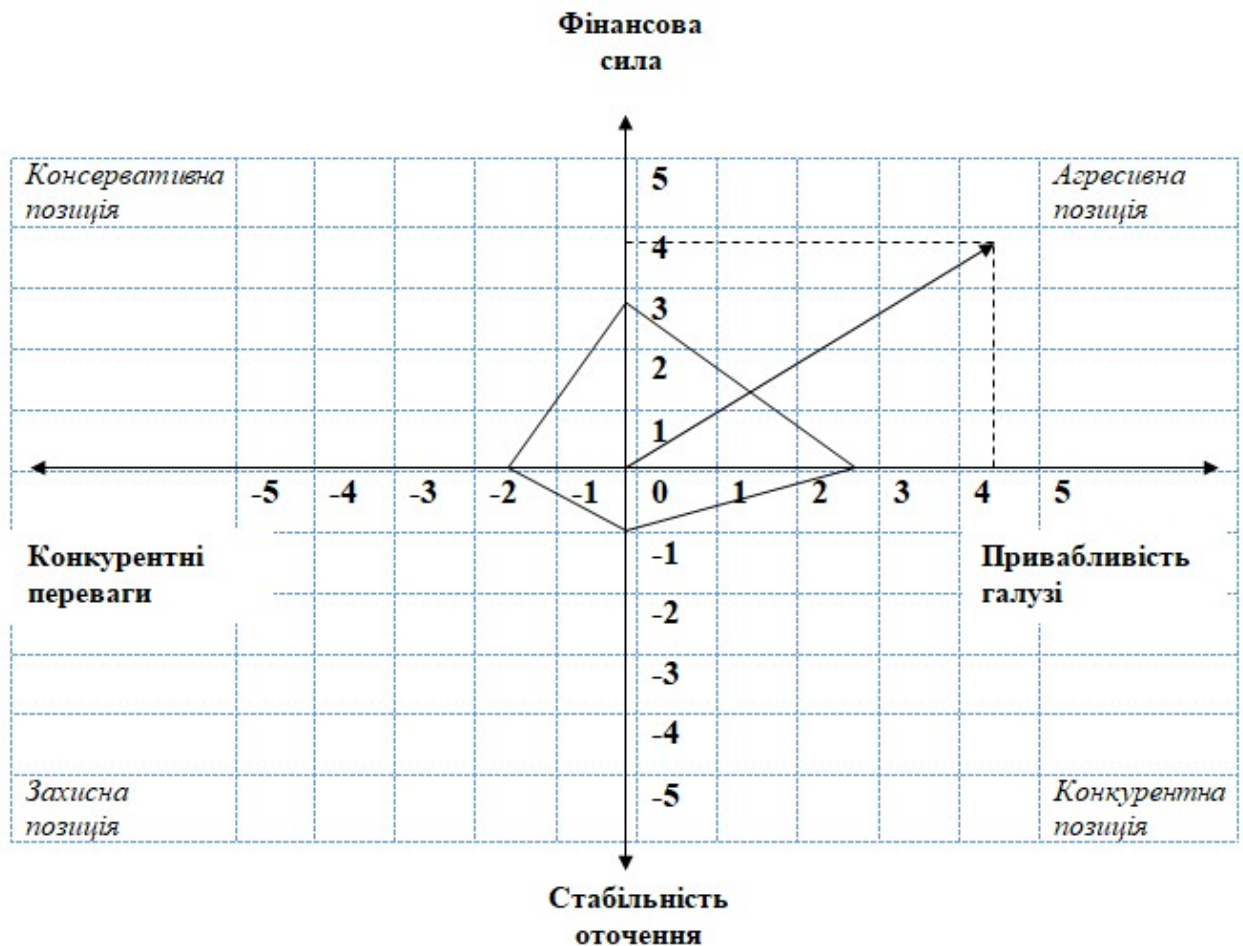
Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу створено за двома точками: O (0;0) та P (4,3; 3,9).

На основі матриці SPACE можна обрати найбільш прийнятний тип конкурентної стратегії аграрного підприємства СВК «Родина».

Виходячи з даних, наведених на рис. 3.7, стратегічну позицію СВК «Родина» можна охарактеризувати як агресивну (спрямованість чотирикутника у верхній правий квадрант). Така позиція характерна для привабливих галузей в не достатньо стабільному оточенні.

Стратегія обирається з метою зміцнення стратегічної позиції СВК «Родина», формування його конкурентної переваги та здатності конкурувати з іншими учасниками ринку.

Ця позиція є типовою для привабливої для інвестування аграрної галузі з не значною невизначеністю обстановки. СВК «Родина» необхідно зберегти і примножити конкурентні переваги за допомогою посилення фінансового потенціалу.



**Рис. 3.7. Стратегічна позиція СВК «Родина» за методом SPACE-аналізу**

*Джерело: сформовано автором*

Критичний фактор для СВК «Родина» – здатність протистояти появі нових конкурентів. Рекомендовані дії для агресивної стратегії наступні:

- 1) пошук кандидатів на поглинання у власній і суміжній галузях;
- 2) збільшення частки ринку;
- 3) концентрація ресурсів на продуктах, що забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами.

Поведінка підприємства є поведінкою розвідника з прагненням дослідження якнайбільшого числа альтернатив, нежорстким децентралізованим контролем, не завжди повним використанням ресурсів.

Рекомендована тактика з реалізації стратегії:

- розширення виробництва і продажів;
- активну цінову політику по відношенню до конкурентів;
- освоєння нових сегментів ринку;

- просування брендів;
- створення позитивного іміджу.

Загрози є незначними, необхідно сконцентруватися на забезпеченні досягнення поставлених цілей. Таким чином, у стратегію розвитку СВК «Родина» можна сформулювати як стратегію ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтований на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни.

Агресивна стратегічна позиція СВК «Родина» залежать від типу ринку, на якому вона діє (чи є він освоєним, чи новим для нього) та товару, який вона реалізує (чи є він освоєним, чи новим). Якщо розглядати стратегію розвитку СВК «Родина» на європейському ринку (даний ринок є новим для підприємства), то слід обрати саме нові продукти для цього ринку, так як традиційними сільськогосподарськими продуктами європейський ринок перенасичений. Для цього використаємо матрицю І. Ансоффа (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Матриця І. Ансоффа з реалізації агресивної стратегічної позиції СВК «Родина» на європейському ринку**

| Товар  | Ринок                       |                          |
|--------|-----------------------------|--------------------------|
|        | старий                      | новий                    |
| Старий | 1. Вдосконалення діяльності | 3. Ринкова експансія     |
| Новий  | 2. Товарна експансія        | <b>4. Диверсифікація</b> |

*Джерело: створено автором на основі [2]*

Нами обрано квадрант 4 «Диверсифікація», який є найбільш ризикованим і витратним, проте у майбутньому розвитку забезпечить значний прибуток і стабільність СВК «Родина», оскільки допоможе зменшити ризик, отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях та піти зі стагнуючих ринків. Проект реалізації даної стратегії розвитку СВК «Родина» буде запропоновано в наступному пункті роботи.

### 3.3. Проект розвитку сільськогосподарського підприємства

СВК «Родина» займається виробництвом насіння олійного льону-кудряшу (табл. 3.9), проте господарство реалізує його як сировину. Для створення додаткових робочих місць, додаткової вартості та прибутків підприємству пропонується реалізувати проект будівництва міні-заводу з виробництва лляної олії холодного пресування.

Таблиця 3.9

#### Виробництво та урожайність олійного льону-кудряшу в СВК «Родина»

| Види продукції                                | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р. до 2020 р. |         |
|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|---------|
|                                               |         |         |         | (+;-), ц           | %       |
| Обсяги виробництва, ц                         | 54      | 1144    | 1530    | 1476               | 2833,33 |
| Урожайність, ц/га                             | 2,0     | 18,2    | 9,1     | 7,1                | 455,4   |
| Виробнича собівартість 1 ц, грн.              | 782,2   | 486,0   | 881,7   | 99,5               | 112,7   |
| Собівартість 1 ц реалізованої продукції, грн. | 804,4   | -       | -       | -                  | -       |
| Реалізаційна ціна 1 ц, грн.                   | 2000,0  | -       | -       | -                  | -       |
| Прибуток на 1 ц, грн.                         | 1195,6  | -       | -       | -                  | -       |
| Рівень рентабельності, %                      | 148,6   | -       | -       | -                  | -       |

Джерело: розраховано автором на основі даних додатків А-В

Рослинні олії широко використовуються в харчовій і інших галузях промисловості в усьому світі (рис. 3.8).

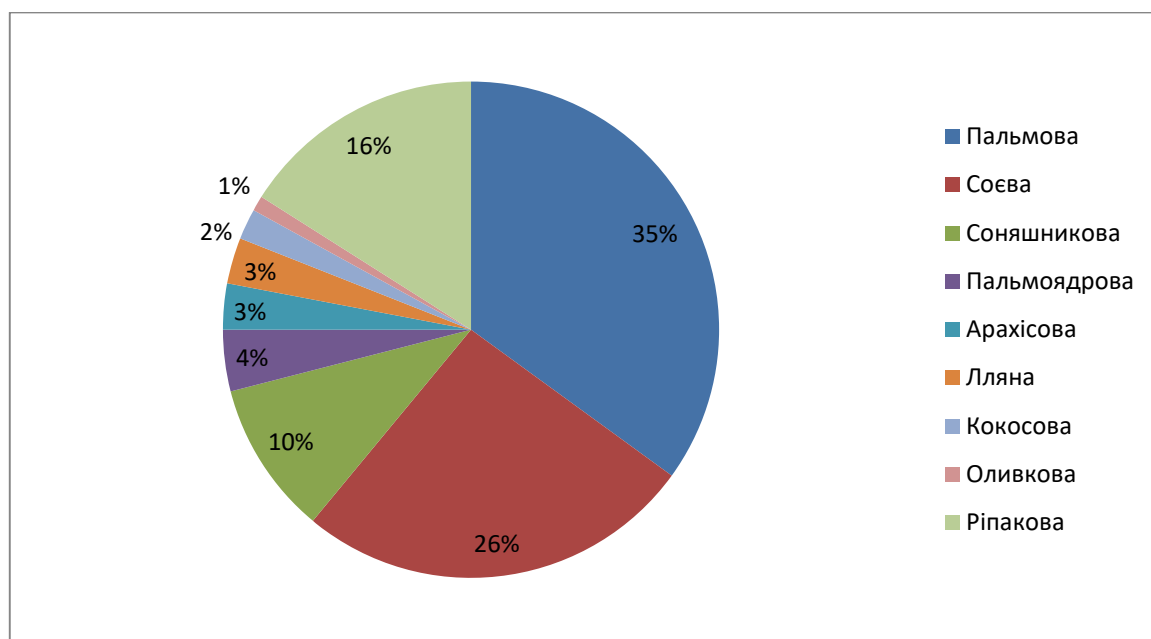


Рис. 3.8. Структура споживання олійно-жирової продукції на глобальному продовольчому ринку

Джерело: сформовано автором на основі даних [80]

Перше місце на глобальному продовольчому ринку споживання олійно-жирової продукції мають найдешевші олії: пальмова – 35 %, соєва – 26 %, соняшникова олію – 10 % від загального обсягу світового ринку рослинних олій.

Україна спеціалізується на виробництві саме соняшникової і є лідером позицію в даному сегменті світового ринку олійно-жирової продукції, що можна пояснити досвідом і традиціями вирощування і переробки насіння соняшнику.

Такі корисні для людського організму олії, як лляна, гарбузова, горіхова, гірчична і на території України не випускаються в дуже незначних кількостях, хоча сировина для них є в надлишку. Це можна пояснити тим, що крупним олійно-екстракційним заводам не вигідно інвестувати додаткові кошти в обладнання для холодного пресування олій, щоб виробляти обмежені партії нетрадиційних рослинних олій, тоді як вони налаштовані на гаряче пресування насіння соняшнику і мають добре налагоджені канали реалізації. Іншим фактором є той, що попит на українському ринку на більш дорогі олії холодного пресування менший через низьку купівельну спроможність українців.

Одночасно, в країнах Європи багато споживачів, що дотримуються здорового способу життя і правильного харчування, вживають більш корисну олію холодного пресування. СВК «Родина», маючи проект створення і розвитку даного бізнесу, може зайняти міцні позиції в даній ніші, так як продукт буде конкурентоздатним на європейському ринку як за ціною, так і за якістю [20].

Крім того, на закупленому обладнанні можна також буде виробляти такі типи рослинних олій як горіхова, лляна, гірчична і гарбузова. При цьому може бути використана технологія однократного холодного пресування. Олія, отримана таким способом, повністю зберігає всі природні корисні властивості рослин і може використовуватися навіть в лікувальних цілях. Лляна олія виготовляється з насіння льону. Якщо йдеться про промислове виробництво олій, сировина має бути, перш за все, свіжою. Використання старих насіння, що залежалися, гарантовано призведе до погіршення якостей кінцевого продукту – олія буде прогірклою, а термін зберігання помітно скоротиться. Більше того, для виробництва використовується просушена сировина, вологість якої не повинна перевищувати 10%. Такий ступінь

просушки дозволяє отримувати максимальний вихід кінцевого продукту, збільшувати термін зберігання та зберігати більшу частину корисних речовин.

Тому для забезпечення максимальної якості продукту СВК «Родина» буде використовувати свіжу кондиційну сировину, тому виробництво планується запускати безпосередньо після збору врожаю на три місяці – з жовтня по грудень.

Для реалізації продукції на європейському ринку пропонується ввести міжнародну систему якості HACCP і ISO 22000.

Список обладнання, необхідного для запуску великого заводу, включає три лінії:

- Лінію пресування;
- Лінію рафінації
- Лінію розливу олії.

Подібне обладнання необхідне для виробництва лляної олії способом холодного або гарячого пресування. Оскільки загальна вартість ліній складе близько півтора мільйона євро, для СВК «Родина» пропонується відкриття міні-заводу з відносно невеликими обсягами виробництва, апарати краще купувати окремо, оскільки виробничі лінії можуть завдати суттєвої шкоди бюджету підприємства. Як правило, стандартний набір для міні-заводів з виробництва рослинних олій включає: сепаратор; вальцевий верстат; жарівню; олійний прес; фільтр (2-3 штуки); апарат для рафінації; апарат для розливу готового продукту.

Для міні-заводу пропонується використання наступного обладнання фірми «Danker», яке є доступним для СВК «Родина» за ціною та якістю і представлене широко на українському ринку.

1. Циклон-розвантажувач «Danker» (ціна 4 тис. грн. / штуку, необхідність 2 штуки), рис. 3.9. Циклон-розвантажувач Danker призначений для уловлювання різних частинок в аспіраційних установках різного призначення може застосовуватися на зернопереробних підприємствах при переробці, транспортуванні, завантаженні продукції. Циклони виробництва «Danker» відрізняються надійною конструкцією та прийнятною вартістю.



**Рис. 3.9. Циклон-розвантажувач «Danker»**

Джерело: <https://flagma.ua/uk/ciklon-rozvantazhuvach-danker-o11850275.html>

Циклон-розвантажувач працює за рахунок дії відцентрової сили. Частинки сировини з потоком повітря примусово подаються через вхідний патрубок, закручуються всередині циклону, осідають на стінках і потім ссипаються через вивантажувальний отвір.

Для збільшення продуктивності та зменшення аеродинамічного опору, циклони «Danker» мають равликово-тангенційний завихрювач та шлюзовий затвор вивантажувального отвору.

2. Стрічковий навантажувач Danker (ціна 34 тис. грн. / штуку, необхідність 1 штука), рис. 3.10.



**Рис. 3.10. Стрічковий навантажувач «Danker»**

Джерело: <https://flagma.ua/uk/pogruzchik-lentochny-danker-o7684503.html>

Стрічковий навантажувач Danker призначений для завантаження сипких зернових продуктів у сховища, а також для завантаження продукції в транспортні засоби або в контейнери. Компанія Danker виробляє стрічкові навантажувачі відповідно до технічних характеристик замовника. Ширина транспортерної стрічки 1500 мм. Стрічка «шевронна». Довжина навантажувача стрічкового Danker від 10 м. п. Напруга 220/380 В.. Пульт управління укомплектований частотним перетворювачем, що дає можливість плавного запуску та регулювання швидкості подачі сировини.

3. Дозатор шнековий «Danker» (ціна 12 тис. грн. / штуку, необхідність 2 штуки), рис. 3.11. Шнековий дозатор ваговий призначений для дозування сипучих матеріалів різної фракції на сільськогосподарських та промислових підприємствах. Дозатор шнековий використовується для фасування комбікорму, висівок, зерна, тирси та інших сипучих продуктів. Шнековий дозатор застосовується для дозування та переміщення сипких харчових та не харчових продуктів. Шнековий дозатор приводиться в дію встановленим на ньому мотор-редуктором лівого або правого обертання.



**Рис. 3.11. Дозатор шнековий «Danker»**

Джерело: <https://flagma.ua/uk/dozator-shnekovy-ftf-system-o7666002.html>

4. Прес олійний шнековий Danker 300-350 кг/год, для виробництва рослинних олій (ціна 298 тис. грн. / штуку, необхідність 1 штуки), рис. 3.12.



**Рис. 3.12. Прес олійний шнековий «Danker»**

Джерело: <https://flagma.ua/uk/pres-oliinyi-shnekovi-450-500-khhod-o15472455.html>

Олійний прес шнековий «Danker» призначений для отримання сирих рослинних олій з насіння олійних культур, методом пресування (холодного пресування олійних культур – соняшник (обрушений), ріпак, льон, соя.), Сировина завантажується в бункер і самопливом надходить до приймальної робочої зони. Принцип дії олійний пресу полягає в подрібненні і пресуванні насіння олійних культур, масло що віджато з робочих зон витікає через щілинні отвори, а макуха виходить пелюстками в кінці робочої зони.

Прес олійний шнековий 300-350 кг/год, для виробництва рослинних олій. Призначений для пресування насіння олійних культур під час виробництва рослинних олій холодного та гарячого пресування. Форпрес Danker призначений для первинного пресування рослинних олій. Експелер Danker призначений для дожимання жому після форпресу. Зеерна камера всередині ребриста, це запобігає холостому обертанню зерен разом зі шнековим валом за рахунок чого збільшується сила тертя і продуктивність. Пульт управління пресів Danker оснащений магнітним пускачем, тепловим захистом, перетворювачем частоти обертання шнекового вала, що дає можливість підібрати оптимальний режим роботи олійний пресу з різними видами сировини і температурний режим пресування.

Продуктивність: min: 100 кг/год., max 350 кг/год.

Вологість вихідної сировини: min: 7%, max: 10 %.

Олійність макухи: min: 6%, max: 9%.

Маса та габарити: 1500 кг.

Споживана потужність: min: 11 кВт (залежно від продуктивності олійний пресу). Переваги даного пресу:

- Висока продуктивність і ступінь віджимання олії.
- Тривала безперебійна робота і підвищена стійкість зношуваних деталей.
- Гарантія 3 роки.
- Обслуговуючий персонал одна людина. Робота в автономному режимі.
- Автоматичний контроль роботи, температури і завантаження - вивантаження сировини.
- Зручні монтажні - установчі розміри і максимальна комплектація.
- Мінімум пуско-налагоджувальних робіт.

5. Олійний попередній фільтр Danker , оліє уловлювач (ціна 56 тис. грн. / штуку, необхідність 1 штуки), рис. 3.13.



**Рис. 3.13. Олійний попередній фільтр «Danker»**

Джерело: <https://flagma.ua/uk/filtr-rastitelnogo-masla-danker-o1772778.html>

Призначення: виділення нерозчинних включень різного походження з різних в'язких рідин. Використовується для попереднього очищення рослинних олій (соняшникової, ріпакової, соєвої, лляної, кукурудзяної, гірчичної, оливкової) відразу після процесу пресування. Звільняє виробничий простір від зайвого обладнання за рахунок усунення масляних відстійників, а також за рахунок мінімізації габаритів установки.

Фільтри Danker оснащені ASCS (система автоматичного самоочищення). Робота в автономному режимі, чисельність оперативного персоналу одна людина.

Автоматичне керування робочим процесом, автоматична система завантаження та вивантаження сировини, мінімальна кількість необхідних монтажних і монтажних розмірів, максимально повна поставка і готовність до підключення, мінімальний обсяг пуско-налагоджувальних робіт

6. Лінія кінцевого фільтрування олії (фузодавка) Danker (ціна 95 тис. грн. / штуку, необхідність 1 штуки), рис. 3.14.



**Рис. 3.14. Лінія кінцевого фільтрування олії «Danker»**

Джерело: <https://flagma.ua/uk/liniya-filtrovaniya-rastitelnogo-masla-ftf-o2773543.html>

7. Дозатор-укупорщик «Scaldopack Smartfiller» (ціна 980 тис. грн. / штуку, необхідність 1 штуки), рис. 3.15.



**Рис. 3.15. Дозатор-укупорщик «Scaldopack Smartfiller»**

Джерело: <https://flagma.ua/uk/dozator-ukuporshchik-ridin-scaldopack-o13816603.html>

Дана інноваційна автоматична машина для наповнення рідиною та укупорки кришкою горловин з різним діаметром: дой-пак пакети зі стандартним штуцером, флакони з різьбовою кришкою, пляшки, каністри від бельгійської компанії Scaldopack є найдорожчою в інвестуванні.

Машина Smartfiller використовується для закупорювання тари при розливі таких продуктів: олії, молока, кефіру, ряжанки, йогурту, оцту, пива, джему, фруктових і овочевих пюре, згущеного молока, сиропів та інших кондитерських продуктів, питної і мінеральних вод, напоїв, компотів, соків, рідкого мила, шампунів, косметичних та фармацевтичних засобів, побутової хімії, автохімії, засобів дезінфекції, різних олій нехарчового призначення.

Машина оснащена 2 датчиками, які визначають наявність пакетів, що дозволяє автоматично запускати процес наповнення та закупорювання, завдяки чому оператору не потрібно натискати педаль або інший перемикач.

Закупорювальне обладнання не тільки герметизує вміст пляшок, захищаючи від випадкового проливання, але й запобігає потраплянню всередину ємності повітря, що може призвести до подальшого окислення і псування продукту.

Загальні інвестиції в обладнання складуть:  $2 \cdot 4$  тис.грн.+ 34 тис.грн.+  $12 \cdot 2$  тис.грн.+ 298 тис.грн.+ 56 тис.грн.+ 95 тис.грн.+ 980 тис.грн. = 1495 тис.грн. Також необхідний ремонт цеху загальною вартістю близько 565 тис.грн.

Холодне пресування передбачає, що олія виробляється за допомогою пресу, проте сировина обробляється за низьких температур. Відмова від обробки при високих температурах дозволяє зберегти більшу кількість корисних речовин, що містяться в насінні льону.

Льняна олія – примхливий продукт і має властивість досить швидко окислюватися, про що свідчать неприємні смак і запах. Оскільки більшість виробників випускають саме таку лляну олію, то покупці вже давно вважають це нормальною, навіть не підозрюючи, що користі в такій гіркій олії небагато.

Отримана за допомогою гідравлічного преса при температурі не більше  $25^{\circ}$  С лляна олія не встигає окислитися, тому при правильному зберіганні протягом всього терміну придатності, що становить 8 місяців, має приємний легкий аромат та м'який трав'янистий смак. Справжні органолептичні характеристики лляної олії вражають усіх без винятку, хто вперше її пробує, і надовго ці люди стають прихильниками продукту. Через відсутність окисних процесів лляна олія містить максимальну кількість вітамінів, мінералів, жирних кислот типу омега, які були в початковому насінні льону.

Технологія виробництва олії шляхом холодного пресування включає наступні етапи:

1. Збір та просіювання насіння льону;
2. Очищення сировини, видалення домішок;
3. Лущення насіння;
4. Дроблення;
5. Холодне пресування;
6. Груба фільтрація сирої лляної олії;
7. Глибока фільтрація олії;
8. Розлив кінцевого продукту.

Головною перевагою даного способу виробництва лляної олії є те, що відсутність термічної обробки дозволяє уникнути виникнення шкідливих речовин, придбання специфічного запаху та фарбування олії у темний колір. Крім того, у такому продукті зберігаються багато корисних компонентів, включаючи поліненасичені жирні кислоти. Єдиним недоліком даного способу виробництва є його висока вартість та менший відсоток виходу лляної олії, ніж при гарячому пресуванні (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

### Вміст олії в насінні різних олійних культур, %

| Насіння льону   | Насіння соняшника   | Насіння кунжуту  | Насіння арахісу  | Насіння маку        | Насіння гірчиці       |
|-----------------|---------------------|------------------|------------------|---------------------|-----------------------|
| 35%             | 50%                 | 60%              | 53%              | 50%                 | 45%                   |
| Насіння ріжика  | Абрикосові кісточки | Насіння конопель | Насіння рицини   | Насіння коріандру   | Насіння чорного кмину |
| 40%             | 50%                 | 35%              | 50%              | 25%                 | 70%                   |
| Насіння гарбуза | Насіння ріпаку      | Насіння чіа      | Насіння амаранту | Виноградні кісточки | Насіння сої           |
| 40%             | 45%                 | 40%              | 10%              | 25%                 | 20%                   |

*Джерело: складено на основі [62]*

За допомогою даних про фактичний обсяг виробництва льону (табл. 3.9) ми можемо спрогнозувати обсяги реалізації на майбутній період (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

### Показники виробництва і реалізації льону та лляної олії в СВК «Родина» (проект)

| Види продукції                          | 2024 р. | 2025 р. | 2026 р. | 2027 р. | 2028 р. |
|-----------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Площа посіву льону, га                  | 160     | 170     | 180     | 190     | 200     |
| Урожайність льону, ц/га                 | 17,2    | 17,5    | 17,8    | 18,1    | 18,4    |
| Обсяги виробництва льону, ц             | 2752    | 2975    | 3204    | 3439    | 3680    |
| Виробнича собівартість 1 ц льону, грн.  | 890,5   | 979,6   | 1077,5  | 1185,3  | 1303,8  |
| Обсяги виробництва лляної олії, л       | 96320   | 104125  | 112140  | 120365  | 128800  |
| Собівартість 1 л лляної олії, грн.      | 70      | 77      | 85      | 93      | 102     |
| Реалізаційна ціна 1 л лляної олії, грн. | 200     | 220     | 242     | 266     | 300     |
| Прибуток на 1 л лляної олії, грн.       | 130     | 143     | 157     | 173     | 198     |

*Джерело: розраховано автором*

Починати запуск проекту краще з травня-червня, щоб встигнути до часу надходження насіння льону. Як видно з табл. 3.12, реалізувати проект і запустити міні-завод можна за 2,5 місяці.

Таблиця 3.12

**Календарний план і бюджет реалізації (тис. грн.) проекту міні-заводу з виробництва лляної олії СВК «Родина»**

| Найменування робіт                             | 1 тиждень | 2 тиждень | 3 тиждень | 4 тиждень | 5 тиждень | 6 тиждень | 7 тиждень | 8 тиждень | 9 тиждень | 10 тиждень | Всього |
|------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------|
| Проектування міні-заводу                       | 8         | 8         |           |           |           |           |           |           |           |            | 16     |
| Ремонт цеху                                    |           |           | 565       |           |           |           |           |           |           |            | 565    |
| Виготовлення проектно-кошторисної документації |           |           | 15        |           |           |           |           |           |           |            | 15     |
| Ремонт під'їзних шляхів                        |           |           | 102       | 182       |           |           |           |           |           |            | 284    |
| Закупівля обладнання                           |           |           |           | 1000      | 495       |           |           |           |           |            | 1495   |
| Будівельно-монтажні роботи                     |           |           |           |           |           | 90        | 95        | 40        |           |            | 225    |
| Введення об'єкта в експлуатацію                |           |           |           |           |           |           |           |           | 20        |            | 20     |
| Навчання персоналу                             |           |           |           |           |           |           |           |           |           | 30         | 30     |
| Всього                                         | 8         | 8         | 672       | 1182      | 495       | 90        | 95        | 40        | 20        | 30         | 2650   |

*Джерело: розраховано автором*

Істотною перевагою інноваційного проекту є швидкість монтажу міні-заводу і його екологічна безпека.

У План надходжень і витрат коштів розробляється на майбутній рік у помісячному розрізі для того, щоб забезпечити облік сезонних коливань грошових потоків підприємства. Основною метою розробки плану надходжень і витрат коштів є прогнозування в часі валового і чистого грошових потоків підприємства в розрізі окремих видів його господарської діяльності і забезпечення постійної платоспроможності на всіх етапах планового періоду.

Заповнення таблиці розкриває всі статті надходжень і всі статті витрат, передбачені в попередніх розділах проекту. Кількість статей надходжень визначається кількістю джерел отримання грошових коштів.

Кількість статей витрат визначається кількістю видів ресурсів і обов'язкових платежів. У таблиці наведені розрахунки економічної ефективності інвестиційного проекту з урахуванням ставки дисконтування і реальної вартості грошей в часі. Чистий грошовий потік розраховується як різниця суми надходжень і суми витрат.

Для розрахунку грошових потоків застосовані дані попередніх розділів.

Як ставки дисконтування пропонується використовувати середній показник процентної ставки по залученню коштів на депозити банків України, як альтернативного джерела вкладення коштів. Даний показник, згідно з моніторингом банків, становить в середньому 12-16%, плюс надбавка за ризики проекту – 4 %. Всього розрахункова ставка дисконтування – 16 %. Таким чином, можна визначити показник чистої приведеної вартості капіталу (NPV) для аналізу інвестиційної привабливості проекту ( табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**План доходів та витрат проекту міні-заводу з виробництва лляної олії СВК «Родина» СВК «Родина», тис. грн.**

| Показники                                                    | Роки   |        |        |        |        | Всього за 5 років |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|
|                                                              | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   |                   |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації, всього                | 19264  | 22908  | 27138  | 32041  | 38640  | 139991            |
| ПДВ                                                          | 3853   | 4582   | 5428   | 6408   | 7728   | 27998             |
| Разом                                                        | 23117  | 11521  | 12097  | 12702  | 13337  | 72774             |
| Витрати на виробництво                                       | 6742   | 8018   | 9498   | 11214  | 13200  | 48673             |
| Заробітна плата обслуговуючого персоналу                     | 180    | 188    | 197    | 206    | 217    | 988               |
| Витрати на електроенергію та сервісне обслуговування         | 166    | 222    | 268    | 270    | 300    | 1226              |
| Амортизація                                                  | 530    | 530    | 530    | 530    | 530    | 2650              |
| Валовий прибуток                                             | 5866   | 7078   | 8503   | 10208  | 12153  | 43809             |
| Витрати на ремонт, придбання і монтаж обладнання міні-заводу | 2650   | -      | -      | -      | -      | 2650              |
| Зворотний грошовий потік                                     | 6396   | 7608   | 9033   | 10738  | 12683  | 46459             |
| Дисконтний множник (за вартості капіталу 16 %)               | 0,8621 | 0,7432 | 0,6407 | 0,5523 | 0,4761 | x                 |
| Теперішня вартість майбутніх грошових потоків                | 5514   | 5654   | 5788   | 5931   | 6039   | 28925             |

*Джерело: розраховано автором*

За даними таблиці, визначаємо:

1. Сума чистого наведеного потоку (NPV):  $NPV = \sum (PV)_t - C_0$

$NPV = 28925 - 2650 = 26275$  тис. грн.  $\approx 26,3$  млн. грн.

Оскільки  $NPV = 26,3$  млн. грн., що  $\epsilon > 0$ , то проект є прибутковим.

2. Індекс рентабельності інвестицій (PI):

$PI = NPV / C_0 = 26,3 : 2,7 = 9,92$  (992 %)

Отже, оскільки  $PI > 0$ , проект є прибутковим.

3. Період окупності інвестицій (PP):  $PP = C_0 / [\Sigma (PV)_t / n] = 2650 / (28925 : 5) = 0,5$  року.

Отже, проект є ефективним, його слід прийняти до реалізації.

Проаналізуємо план доходів та витрат товариства від впровадження даного проекту на 5 наступних років, враховуючи, що проект почне працювати із 01.09.2024 р.

З отриманих даних видно, що вже у перший рік реалізації проекту підприємство зможе отримувати прибуток у розмірі 5 млн. 514 тис. грн., а за п'ять років його сума складе майже 29 млн. грн.

Реалізація проекту дозволить окупити внесені власниками інвестиції і отримати в разі повернення власниками прибутку в сумі внесених інвестицій майже 29 млн. грн. чистого прибутку.

В результаті проведених в роботі розрахунків, рентабельність запуску проекту міні-заводу з виробництва лляної олії оцінюється на рівні 992 %. Іншими словами, кожна гривня доходу буде приносити підприємству 9,9 гривень чистого прибутку. При цьому члени кооперативу отримають стійкий високорентабельний бізнес.

Запропоновані в роботі заходи спрямовані на розвиток підприємства та підвищення рівня економічної ефективності господарської діяльності СВК «Родина». Їх впровадження сприятиме росту величини доходу та прибутку підприємства, а також запорукою його успіху на глобальному продовольчому ринку.

## ВИСНОВКИ

В процесі дослідження теоретичних положень, методичних підходів та формування рекомендацій удосконалення формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки можна зробити нижченаведені висновки.

4. Аграрному підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому глобальному середовищі не тільки з метою збереження і зміцнення своїх позицій на ринку, але і забезпечення ефективного менеджменту. У зв'язку з цим, при дослідженні процесу стратегічного управління розвитком аграрних підприємств важливо враховувати специфічні особливості їх функціонування, використовуючи системний підхід і беручи до уваги при розробці стратегії такі системні елементи, як: вхід – вид ресурсів, характер їх залучення та структурні складові; процеси трансформації ресурсів у результати; та вихід – результати.

5. Стратегія розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації економіки – це набір довгострокових цілей щодо зміни стану аграрного підприємства як системи, на інший стан, з кращими кількісними і якісними параметрами, та найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

6. Станом на жовтень 2023 р. в роботі був здійснений PESTLE-аналіз зовнішнього середовища СВК «Родина», який свідчить, що фактор військової інтервенції є найбільш вагомим, оскільки чинить негативний вплив на всі інші фактори. Аграрні підприємства мають проблеми з реалізацією зерна, тому що виникли проблеми із зерновим коридором та з логістикою; проблеми з розрахунками за енергоносії (ціна на які значно зросла), тому що кредитування не таке доступне як в звичайний мирний час. З'явилися проблеми з кадрами, оскільки частина працівників знаходяться на війні, частина виїхала. Також в аграрних підприємств наявні і всі інші проблем, які мають як громадяни України, так і бізнес, наприклад з електроенергією, з безпекою та обстрілами. В цілому ми можемо зробити висновок, що зовнішнє середовище аграрного підприємства в Україні є досить несприятливим для формування довгострокової зваженої стратегії. При

цьому перевага надається короткостроковим тактичним рішенням, уповільнюючи його розвиток.

7. Особливістю мікросередовища СВК «Родина» на глобальному продовольчому ринку є співпраця із світовими компаніями із відомими іменами. На демонстраційних майданчиках підприємства, де висіяні понад 200 сортів кукурудзи, соняшнику, проса, сорго, – можна побачити, як відрізняються гібриди один від одного, як вони сприймають умови Півдня України. З 2020 р. на таких майданчиках представлені сорти культур 11 компаній, серед яких «Сингента», «Лімагрейн», «Сади України», «Adama» та інші. На території СВК «Родина» проходять Дні поля, на які збираються фермери з усієї Бессарабії.

8. СВК «Родина» (вул. Сонячна, буд. 126, с. Плахтіївка, Білгород-Дністровський район, Одеська область) був заснований 27.03.2000р. шляхом реформування колишнього колгоспу, має власну історію і функціонує 23 роки. На підприємстві сформувалась зерно-технічна спеціалізація. СВК «Родина» є крупним сільськогосподарським підприємством Одеської області. Господарство в 2020 р. ще утримувало корови та ВРХ на відгодівлі, проте в 2021 р. скотарство як галузь перестала існувати в підприємстві і все поголів'я ВРХ було продано на м'ясо. Натомість в 2020 р. кооператив почав розвивати галузь свинарства, а в 2021 р. – галузь яєчного птахівництва. Традиційною для підприємств даної зони залишається галузь вівчарства.

9. В СВК «Родина» господарська діяльність ведеться не досить ефективно, оскільки в 2020 р. через вона була збитковою ( 40 млн. 708 тис. грн. збитків). У 2022 р. кооператив отримав 22 млн. 210 тис. грн. чистого прибутку, проте рівень рентабельності господарської діяльності був досить низьким – 12,8 % через високий рівень адміністративних витрат і витрат на збут, що викликане складними умовами логістики і збуту для підприємства через військові дії на території України. Також підприємство погасило в 2022 р. свої довгострокові кредити.

10. Структура управління СВК «Родина» за кількістю рівнів управління є трирівневою комбінованою. Основні функції щодо управління стратегічним

розвитком підприємства здійснюють Загальні збори членів кооперативу, Правління, Голова, та Головні спеціалісти. Основними чинниками, які перешкоджають розвитку СВК «Родина» та інших вітчизняних підприємств, є: нестача власних коштів, значні витрати на здійснення капітальних інвестицій, високий рівень ризиків, недосконалість законодавчої бази, тривалий термін окупності інвестицій, недостатня кількість інформації про інноваційні технології.

11. В роботі була запропонована послідовність формування місії підприємства і запропоновані три варіанти місії: «Ми – Родина надійних постачальників агропродукції з відомою репутацією», «Ми – Родина професіоналів-аграріїв і пишаємось цим» і «Наша Родина – весь світ і Україна», підсумковий варіант яких був обговорений з 25 спеціалістами агропідприємства. На їх думку, третій варіант є найбільш вдалим.

12. На основі матриці SPACE-аналізу, в роботі було обрано найбільш прийнятний тип стратегії розвитку СВК «Родина». Стратегічну позицію підприємства можна охарактеризувати як агресивну, що характерна для привабливих галузей. При цьому кооперативу необхідно зберегти і примножити конкурентні переваги за допомогою покращення фінансового стану та посилення існуючого іміджу.

13. Якщо розглядати стратегію розвитку СВК «Родина» на європейському ринку (даний ринок є новим для підприємства), то слід обрати саме нові продукти для цього ринку, так як традиційними сільськогосподарськими продуктами європейський ринок перенасичений. Для цього використана матриця І. Ансоффа. Нами обрано квадрант «Диверсифікація», який є найбільш ризикованим і витратним, проте у майбутньому розвитку забезпечить значний прибуток і стабільність СВК «Родина», оскільки допоможе зменшити ризик, отримати фінансові вигоди від роботи в нових сферах.

14. Корисна для людського організму лляна олія має попит на європейському ринку, проте в Україні виробляється в дуже незначних кількостях, хоча сировина є в надлишку. Це можна пояснити тим, що крупним олійно-екстракційним заводам не вигідно інвестувати додаткові кошти в обладнання для

холодного пресування олій, щоб виробляти обмежені партії нетрадиційних рослинних олій. СВК «Родина» займається виробництвом насіння олійного льону-кудряшу, проте господарство реалізує його як сировину. Для створення додаткових робочих місць, додаткової вартості та прибутків підприємству пропонується реалізувати проект будівництва міні-заводу з виробництва лляної олії холодного пресування. Починати запуск проекту краще з травня-червня, щоб встигнути до часу надходження насіння льону. Реалізувати проект і запустити міні-завод можна за 2,5 місяці, а капітальні інвестиції складуть 2,7 млн. грн.

15. В результаті проведених в роботі розрахунків, коефіцієнт рентабельності запуску проекту міні-заводу з виробництва лляної олії оцінюється на рівні 9,92. Іншими словами, кожна гривня доходу буде приносити підприємству майже 10 гривень прибутку. При цьому члени кооперативу отримають стійкий високорентабельний бізнес. Запропоновані в роботі заходи спрямовані на розвиток підприємства та підвищення рівня економічної ефективності господарської діяльності СВК «Родина». Їх впровадження сприятиме росту величини доходу та прибутку підприємства, а також запорукою його успіху на глобальному продовольчому ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ackoff R.L. *Ackoff's Best: His Classic Writings on Management*. London: John Wiley & Sons Inc. 1999. 356 с.
2. Ansoff I.H. *Strategies management*. London: Palgrave Macmillan. 2007. 251 p.
2. Chandler A. D. *Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises*. Cambridge. MA: MIT Press, 1962. 457 p.
3. Cheng M., Humphreys M., Kerry A. The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments. *European Accounting Review*. Brussels: EAA, 2012. Vol. 87. Issue 3. P. 899-924.
4. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring corporate strategy*. 8-th edition. Edinburgh: Pearson Education Limited. 622 p.
5. Kaplan R. S., Norton D. P., Barrows E. A. *Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis. Balanced Scorecard Report* (Harvard Business School Publishing). 2008. Vol 10, № 1. P 1–5.
6. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management: Individual and Organizational Effectiveness*. New York: Harpercollins College. 1985. 363 p.
7. Mintzberg H., Waters J. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. 1986. Vol. 3. P. 257-272.
8. Monitoring EU agri-food trade. Developments in June 2023 Publication: September 2023. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2023-09/monitoring-agri-food-trade\\_june2023\\_en.pdf](https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2023-09/monitoring-agri-food-trade_june2023_en.pdf)
9. Tayler W. The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus. *European Accounting Review*. Brussels: EAA, 2010. Vol. 85. Issue 3. P. 1095-1117.
10. Thompson A.A., Strickland A.J.III. *Strategic Management*. London: McGraw-Hill Education, 2001. 487 p.
11. Ukraine Production. The Foreign Agricultural Service (FAS) USDA. URL: <https://ipad.fas.usda.gov/countrysummary/Default.aspx?id=UP>

12. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-е вид., доп. і перероб. Київ: ХНЕУ, 2002. 624 с. URL: <https://buklib.net/books/22366/>

13. Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. Управління розвитком підприємства : монографія. Харків: ІНЖЕК, 2003. 184 с.

14. Баланович А.М. Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій. Дисертація на здобуття наукового ступеня к.е.н. за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця, Харків, 2018. 343 с.

15. Башлик Д. Функціонування ринку землі в межах воєнного стану показник впевненості українців у перемозі. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Опубліковано 17.05.2023 р. URL: <https://minagro.gov.ua/news/zastupnik-ministra-denis-bashlik-funkcionuvannya-rinku-zemli-v-mezhah-voyennogo-stanu-pokaznik-vpevnenosti-ukrayinciv-u-peremozi>

16. Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1 (56). С. 19-26.

17. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2015. Вип. 5. С. 306-310

18. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібн. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.

19. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.

20. Відносини Україна – ЄС. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ України. Опубліковано 06.08.2021 р. URL: <https://mfa.gov.ua/yevropejska-integraciya/vidnosini-ukrayina-yes>

21. В Україні намолочено майже 51 млн тонн зерна. URL: <https://minagro.gov.ua/news/v-ukrayini-namolocheno-majzhe-51-mln-tonn-z...>

22. Висоцький Т. Окупанти крадуть в українських аграріїв зернові, олію, овочі та сільгосптехніку. Опубліковано 13.05.2022. URL: <https://minagro.gov.ua/news/visockij-okupanti-kradut-v-ukrayinskih-agra...>

23.Висоцький Т. Якою буде посівна кампанія цього року: про зміни в структурі посівних площ <https://minagro.gov.ua/news/yakoyu-bude-posivna-kampaniya-cogo-roku-pro...>

24.Геращенко І. О. Система стратегічного планування на машинобудівних підприємствах. *Вісник НТУ ХПІ*. Харків : НТУ ХПІ, 2009. № 36-1. С. 108-113.

25.Громов О. Наповнюють бюджет і годують. *Урядовий кур'єр* від 20.12.2022. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/napovnyuyut-byudzheth-i-goduyut/>

26.Дадус О. Збитки від загибелі тварин та пошкодження тваринницьких ферм становлять приблизно 2 млрд. гривень. Опубліковано 11.11.2022. URL: <https://minagro.gov.ua/news/zbitki-vid-zagibeli-tvarin-ta-poshkodzhenny...>

27.Дакус А.В., Сімченко Н.О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2012. Вип. 6. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12350/1/2012\\_4\\_Dakus.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12350/1/2012_4_Dakus.pdf)

28.Довбенко В.І. Перспективні проблеми розвитку підприємств. III Щорічник наукових праць: *Соціально-економічні дослідження в перехідний період*. Львів, 2003. 507 с.

29.До уваги експортерів: європейський союз продовжив термін дії безмитної торгівлі з Україною. Офіційний сайт Міністерства економіки України. Опубліковано 05.06.2023 р. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=41ff3eb4-de34-485c-9474-d20fe710c963&title=DoUvagiEksporteriv-vropeiskiiSoiuzProdovzhivTerminDiiBezmitnoiTorgivliZUkrainoiu>

30.Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення інфраструктури* : зб. наук. пр. 2011. Вип. 32. С. 70-75.

31.Жукова Д.А. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. 2020. № 4. С. 76-84.

32.Закон України Про внесення зміни до розділу XXI "Прикінцеві та перехідні положення «Митного кодексу України» щодо звільнення від оподаткування

ввізним митом товарів, що використовуються для забезпечення зберігання зернових та/або олійних культур. Документ 2445-IX, чинний, поточна редакція. Прийняття від 27.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2445-20#Text>

33.Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення правового регулювання вчинення нотаріальних та реєстраційних дій при набутті прав на земельні ділянки. Документ 3065-IX, чинний, поточна редакція. Прийняття від 02.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3065-20#Text>

34.Застрожнікова І. В. Вплив digital-технології на формування кадрового потенціалу аграрного сектору. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8673>

35.Зберігання зерна в полімерних рукавах: як все зробити правильно? URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zberigannya-zerna-v-polimernih-rukavah-yak-...>

36.Звіт «Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення – серпень 2022» спільно підготовлений Світовим банком, Урядом України та Європейською Комісією.

URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099545009082226957/pdf/P178...>

37.Зерновий коридор: 15,9 млн тонн агропродукції виїхало з України. URL: <https://minagro.gov.ua/news/zernovij-koridor-159-mln-tonn-agroprodukciiy...>

38.Зернова ініціатива: за перший місяць роботи відправлено понад 1,7 млн тонн агропродукції. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33674.html>

39.«Зерновий коридор» в Чорному морі у червні - липні 2023. Підсумкова статистика і база даних. Дослідження Інституту Чорноморських стратегічних досліджень. 26.07.2023. URL: <https://www.blackseanews.net/read/206171>

40.Енгстлер П. Ринкова економіка для бізнесменів-початківців.; пер. з нім. О. Логвиненко. Київ: Вік, 1992. 223 с.

41.Енциклопедичний словник: 500 термінів і понять соціально-трудової сфери / Під ред. С. В. Мельника. Луганськ: НДІ соціально-трудових відносин, 2010. 728 с.

42.Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99-103.

43. Єрмаков О.Ю., Лайко О.О. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2014. Вип. 200(2). С. 107-114.

44.Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4(29). С. 106-115.

45.Кінах М. Торговельні преференції ЄС для України: час нових можливостей для експорту в умовах війни. *Юридична газета*. Опубліковано 13.07.2022 р. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/torgovelni-preferenciyyi-es-dlya-ukrayini-chas-novih-mozhливostey-dlya-eksportu-v-umovah-viyni.html>

46.Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с.

47.Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190-194.

48.Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Серія Економіка. Випуск 1(7). С. 85-90.

49.Лопатинський Ю.М., Тодорюк С.І. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств: монографія. Чернівці: ЧНУ, 2015. 220 с.

50.Марцин В. С. Стратегія розвитку інвестиційної діяльності в економіці України. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 9. С. 57-65.

51.Микола Сольський закликав ЄС допомогти Україні провести весняну посівну. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mykola-solskyi-zaklykav-ies-dopomohty-ukrai...>

52. Мельник Л.Г. Фундаментальні основи розвитку. Суми: Університетська книга, 2003. 288 с.

53. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія-2006, 2009. 544 с.

54. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

55. Мочерний С.В., Ларіна Я. С., Устинко О.А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник. У 2-х т. Т.1. / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. 616 с.

56. Наше бачення майбутнього експорту зерна.  
URL: <https://ukragroconsult.com/news/nashe-bachennya-majbutnogo-eksportu-zer...>

57. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2004. 336 с.

58. Обладнання для виробництва рослинних олій. Маркетплейс Флагма. URL: <https://flagma.ua>

59. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. Непряма оцінка пошкоджень. Другий випуск 10 листопада 2022.  
URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/damagesreport...>

60. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. Непряма оцінка пошкоджень. 8 червня 2022. URL: [https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/Damages\\_repor...](https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/Damages_repor...)

61. Огляд непрямих втрат від війни в сільському господарстві України. В 2, 10 листопада 2022. Випуск 2 від 10.11.2022.  
URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/lossesreporti...>

62. Олійні культури. Словник агронома. URL: <https://superagronom.com/slovnik-agronoma/oliyni-kulturi-id22807>

63. Осовська Г. В., Осовський О. А. Управління стратегічними змінами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6730>

64. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навч. пос. Київ: Кондор, 2012. 196 с.

65.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

66.Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_2/099-103.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf)

67.Пашенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. *Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції*: кол. монографія / за заг. ред. Г. М. Тарасюк. Житомир: ЖДТУ, 2016. С.104–202.

68.Петрук О.М., Новак О.С. Роль аграрних розписок у розвитку кредитування сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/16.pdf)

69.Побоченко Л.М., Циганков Е.В. Місце України на світовому продовольчому ринку. *Стратегія розвитку України*. 2015. № 2. С. 98-104.

70.Поєднання державних гарантій з програмою доступних кредитів. Центр досліджень продовольства та землекористування (KSE Агроцентр). 24.10.2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/poyednannya-derzhavnih-garantiy-z-programoyu-dostupnih-kreditiv-dozvolit-suttyevo-rozshiriti-dostup-malih-agrovirobnikiv-do-finansuvannya-kse-agrotsentr/>

71.Пономаренко В.С., Тридід О. М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2003. 328 с.

72.Продажі комбайнів в Україні знизились у понад 2 рази. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/prodazi-kombajniv-v-ukraini-znizilis...>

73.Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізм, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.

74.Райко Д. В. Визначення розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т.1. № 3. С. 109-117.

75.Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства : дис. ....док. екон. наук : 08.00.04; НТУ «ХПІ»; Харків, 2011. 584 с.

76.Результати експорту українського АПК за 2021 та 2022 роки: портфоліо від УКАБ. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Опубліковано 10.04.2023 р. URL:

[https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/export%20portfolio/GIU\\_2023\\_draft-3.pdf](https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/export%20portfolio/GIU_2023_draft-3.pdf)

77.Різник О. М. Загальна модель розвитку. *Математичні машини і системи*. 2005. № 1. URL: [http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2005/2005\\_1/Riznik\\_01\\_2009.pdf](http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2005/2005_1/Riznik_01_2009.pdf)

78.Ринок добрів 2022: українська хімія витримала удар, адаптувалася до військових умов і розпочала відновлення. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/880515.html>

79.Русан В. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 р. та прогноз на 2023 р. Опубліковано 10.03.2023 р. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahraryny-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik>

80.Сайт Організації з питань продовольства і сільського господарства ООН (ФАО). URL: <http://www.fao.org/>

81.Середні ціни на дизельне паливо по Україні у 2022-2023 р.р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/dt/2023-01/>

82.Сольський М. Про посівну, зернову угоду та наслідки війни. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Опубліковано 02.05.2023 р. URL: <https://minagro.gov.ua/news/ministr-agropolitiki-mikola-solskij-pro-posivnu-zernovu-ugodu-ta-naslidki-vijni>

83.Сольський М. Проблеми із зерновим коридором стимулюють продуктову інфляцію у світі. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Опубліковано 04.04.2023 р. URL: <https://minagro.gov.ua/news/ukrayinskij-agrarnij-ministr-problemi-iz-zernovim-koridorom-stimulyuyut-produktovu-inflyaciyu-u-sviti>

84.Станіславський В.П. Правові проблеми раціонального землекористування в умовах екологізації аграрного виробництва. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 4. С. 186-190. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/267545/263370>

85. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2021 рік. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/07/Arch\\_sg\\_zb.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm)

86. Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України. URL: <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-z...>

87. Талавирич О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Серія Економіка. Випуск 1(47). Т.2. С. 335-339.

88. Третина українських земель є потенційно небезпечною для с.-г. робіт. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/tretina-ukrainskih-zemel-e-potencijn...>

89. У 2023 році очікується дефіцит продукції від фермерів. URL: <https://krivbass.city/news/view/u-2023-rotsi-ochikuetsya-defitsit-produ...>

90. У Нацбанку озвучили прогноз врожаю зернових у 2023 році. URL: [https://agropolit.com/news/24950-u-natsbanku-ozvuchili-prognoz-vrojayu...](https://agropolit.com/news/24950-u-natsbanku-ozvuchili-prognoz-vrojayu-...)

91. Україна 2022 року експортувала агропродукції на 21,1 мільярдів доларів. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-tsoho-roku-eksportovala-ahroprodukt...>

92. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3 (181). С. 131-137.

93. Через повномасштабну війну посівні площі в Україні зменшилися на 25 %. URL: <https://agropolit.com/news/24947-cherez-povnomasshtabnu-viynu-posivni-p...>

94. Шабатура Т.С. Розвиток експортного потенціалу аграрного сектору національної економіки в умовах економічної глобалізації. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2021. Issue 1. С. 138-146. <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/14/12>

95. Шаповалова І. О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль, 2014. Том 18, № 3. С. 91–95.

96. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582>

97.Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.

98.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

99.Шубраська О. В. Сталий розвиток агропродовольчої системи України. Київ: ІЕ НАН України, 2002. 203 с.

100. Яценко О.М., Невзгляд Н.Г., Невзгляд А.Г. Розвиток експортного потенціалу аграрного сектора економіки України в умовах глобалізації. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. Науковий журнал. Серія: Економічні науки. 2015. № 3 (80). С. 39-47. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2015/3\(80\)/uazt\\_2015\\_3\\_6.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2015/3(80)/uazt_2015_3_6.pdf)

## ДОДАТКИ