

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЦЕДИК СЕРГІЙ ВІКТОРОВИЧ

Допускається до захисту:
В.о. завідувача кафедри
міжнародних економічних
відносин,
к.е.н., доцент

_____ Марія ШКУРАТ
«_____» _____ 20__ р.

**Формування механізму створення потенціалу розвитку
агропромислового підприємства**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Леонід КІСТЕРСЬКИЙ, професор
кафедри міжнародних економічних відносин
д.е.н., професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Цедик С.В. Формування механізму створення потенціалу розвитку агропромислового підприємства. - Спеціальність 073 Менеджмент. ОП «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У роботі узагальнено теоретико-методологічні засади дослідження механізму створення потенціалу розвитку агропромислових підприємств; визначено структуру агропромислового комплексу; досліджено складові потенціалу підприємства; систематизовано методи оцінки потенціалу підприємств; проаналізовано фактори впливу зовнішнього середовища на формування потенціалу розвитку аграрних підприємств; здійснено оцінку фінансово-економічний стан ФГ «Кобудь»; визначено напрями державної підтримки агропромислових підприємств в умовах воєнного та повоєнного відновлення;

Основними науковими результатами дослідження є: здійснено оцінку потенціал розвитку агропромислового підприємства на прикладі ФГ «Кобудь»; систематизовано роль інновацій в системі розвитку потенціалу аграрних підприємств; розроблено напрями підвищення кадрового потенціалу підприємств агропромислового сектору.

Ключові слова: потенціал розвитку, аграрні підприємства, агропромислові підприємства, механізми формування потенціалу

103 с., 12 табл., 8 рис., бібліограф.: 60 найм.

Tsedik S.V. Formation of the mechanism for creating the potential of the agro-industrial enterprise. - Specialty 073 Management. OP "Business Administration". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The work summarizes the theoretical and methodological principles of research into the mechanism of creating the potential for the development of agro-industrial enterprises; the structure of the agro-industrial complex is defined; the components of the company's potential were investigated; methods of assessing the potential of enterprises are systematized; the factors of influence of the external environment on the formation of the development potential of agrarian enterprises are analyzed; an assessment of the financial and economic condition of FG "Kobud" was carried out; directions of state support for agro-industrial enterprises in the conditions of war and post-war recovery are defined;

The main scientific results of the research are: the assessment of the development potential of an agro-industrial enterprise was carried out using the example of FG "Kobud"; the role of innovations in the system of potential development of agricultural enterprises is systematized; directions for increasing the personnel potential of enterprises in the agro-industrial sector have been developed.

Keywords: development potential, agricultural enterprises, agro-industrial enterprises, mechanisms of potential formation

103 pp., 12 tables, 8 figures, bibliography: 60 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Структура агропромислового комплексу	7
1.2. Складові потенціалу підприємства	13
1.3. Методи оцінки потенціалу підприємств	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	30
2.1. Фактори впливу зовнішнього середовища на формування потенціалу розвитку аграрних підприємств	30
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ФГ «Кобудь»	43
2.3. Оцінка потенціалу розвитку агропромислового підприємства на прикладі ФГ «Кобудь»	53
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	68
3.1. Напрями державної підтримки агропромислових підприємств в умовах воєнного та повоєнного відновлення	68
3.2. Інновації в системі розвитку потенціалу аграрних підприємств	80
3.3. Напрями підвищення кадрового потенціалу підприємств агропромислового сектору	86
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98

ВСТУП

Актуальність теми. Формування механізму створення потенціалу розвитку агропромислового виробництва передбачає комплексну систему заходів, спрямованих на стимулювання інновацій, оптимізацію виробничих процесів і забезпечення стабільності сектору. Основними компонентами такого механізму є: створення сприятливого законодавчого середовища, залучення інвестицій, підтримка малих та середніх агровиробників, впровадження сучасних технологій, розвиток інфраструктури, а також сприяння інтеграції до міжнародних ринків. Особливе значення має ефективне використання ресурсів, розвиток освіти та наукових досліджень в аграрній сфері, а також реалізація програм підтримки, орієнтованих на екологічну стійкість та адаптацію до кліматичних змін. Усі ці заходи спрямовані на формування конкурентоспроможного, інноваційного та екологічно відповідального агропромислового комплексу.

Значний внесок у розвиток теорії потенціалу, економічного потенціалу агропромислових підприємств, його трактування подано в роботах такі науковці, як Т. Білик, О. Білорус, Н. Волощук, О. Гетьман, О. Матусова, А. Омаров, О. Пукало, О. Рибак, В. Фролова, О. Черняєва та ін.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо формування механізму створення потенціалу розвитку агропромислових підприємств.

Відповідно до мети роботи було визначено **завдання дослідження**:

- визначити структуру агропромислового комплексу;
- дослідити складові потенціалу підприємства;
- систематизувати методи оцінки потенціалу підприємств;
- проаналізувати фактори впливу зовнішнього середовища на формування потенціалу розвитку аграрних підприємств;
- оцінити фінансово-економічний стан ФГ «Кобудь»;
- оцінити потенціал розвитку агропромислового підприємства на прикладі ФГ «Кобудь»;

визначити напрями державної підтримки агропромислових підприємств в умовах воєнного та повоєнного відновлення;

систематизувати інновації в системі розвитку потенціалу аграрних підприємств;

розробити напрями підвищення кадрового потенціалу підприємств агропромислового сектору.

Об'єктом дослідження є процес управління потенціалом розвитку агропромислового підприємства.

Предметом дослідження є механізм створення потенціалу розвитку агропромислових підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою магістерської роботи є положення сучасної теорії менеджменту, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області дослідження проблем вдосконалення механізму розвитку підприємств

У процесі дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи пізнання: метод теоретичного узагальнення; метод аналізу та синтезу; методи статистичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні матеріали та публікації, а саме Закони України, Укази Президента України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України, дані Державної служби статистики України, монографічна та періодична література, результати власних досліджень автора.

Основні наукові результати, які характеризують **новизну виконаного дослідження**, полягають у такому:

здійснено оцінку потенціал розвитку агропромислового підприємства на прикладі ФГ «Кобудь»;

систематизовано роль інновацій в системі розвитку потенціалу аграрних підприємств;

розроблено напрями підвищення кадрового потенціалу підприємств агропромислового сектору.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані в процесі дослідження теоретичні результати можуть стати основою вдосконалення механізму управління потенціалом розвитку агропромислового підприємства.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Структура агропромислового комплексу

У роботі Андрійчук В. Г. [1] «агропромисловий комплекс визначено як основне та найбільш широке поняття, яке включає в себе: I сферу — виробництво для сільського господарства, підприємств харчової і переробної промисловості, засобів виробництва; II сферу — власне сільське господарство; III сферу — заготівля і зберігання сільськогосподарської сировини, її переробка, що є провідною ланкою цієї сфери; IV сферу — ринкову інфраструктуру (аграрні біржі, гуртові ринки, аукціони, власна торговельна мережа сільськогосподарських товаровиробників і переробних підприємств); V сферу — виробничу інфраструктуру» [1, с. 6].

Дусановський С.Л., Білан Є.М. виокремлюють «чотири сфери: 1) галузі, що виробляють засоби виробництва для сільського господарства і АПК; 2) власне сільське господарство (рослинництво, тваринництво); 3) галузі промисловості, що переробляють сільськогосподарську сировину; 4) виробнича та соціальна інфраструктура (заготівля, зберігання, транспортування і реалізація продукції, підготовка кадрів, заклади по відтворенні робочої сили)» [3, с. 9].

Спираючись на визначення виробничої інфраструктури АПК — «комплекс галузей, що обслуговують основне виробництво і забезпечують його ефективну економічну діяльність» [4].

Найбільшого розповсюдження набула трьохфакторна модель структури агропромислового комплексу України: «1) сільське господарство; 2) галузі, що виробляють засоби виробництва та обслуговують АПК, 3) галузі зі збереження, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції» [4—6; 9; 17; 18].

У будь-якому разі, сільське господарство є основою ланкою структури АПК. У Законі України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001—2004 років» [19] наведено таке визначення: «сільське господарство (сільськогосподарське виробництво) — вид господарської діяльності з виробництва продукції, яка пов'язана з біологічними процесами її вирощування, призначеної для споживання в сирому і переробленому вигляді та для використання на нехарчові цілі».

Вітчизняні науковці Морозова Г.С. [19] та Іванух Р.А., Дусановський С.Л., Білан Є.М. [20] трактують його, як «комплекс технологічно і організаційно взаємозв'язаних галузей, що формують структурно завершену систему, яка направлена на стабільне виробництво продукції рослинництва та тваринництва». Виступає сукупністю агропромислових підприємств, що виробляють чи надають послуги, забезпечують потреби населення у харчових продуктах, а промисловість — сировиною. У Прокопенко К.О. «сільське господарство є сукупністю процесів з вирощування та збору культур на сільськогосподарських угіддях, розведення та вирощування сільськогосподарських та інших тварин (свійських і диких) і виробництва їх продукції, надання послуг у сільськогосподарському виробництві, а саме виконання сільськогосподарських робіт і процесів спеціалізованими підприємствами» [21]. Особливістю цього визначення є підпорядкування до сільського господарства мисливства. Отже, сфера «сільське господарство» включає не лише категорії «рослинництво» та «тваринництво», а є більш широким. Державна служба статистики України презентує економічну інформацію в межах блоку «Сільське, лісове та рибне господарство», який поділяється на такі підгрупи: «сільське господарство», «лісове господарство та мисливство» і «рибне господарство». Водночас, згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), до секції А входять розділи: «сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг», «лісове господарство та лісозаготівлі», а також «рибне господарство» [22].

Доцільно також навести законодавчо закріплене тлумачення поняття «сільськогосподарське підприємство». У Законі України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001—2004 років» [11] визначено: «сільськогосподарське підприємство (включаючи селянське (фермерське), рибальське та рибницьке господарства) — юридична особа, основним видом діяльності якої є вирощування та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 50 відсотків загальної суми виручки». На основі цього визначення до сільськогосподарських підприємств також належать ті, що працюють у сфері водного господарства. Таким чином, до цієї категорії прирівнюються селянські, фермерські рибальські та рибницькі господарства.

Божидас І.І. виявлено законодавчу колізію, пов'язану з класифікацією підприємств сільського господарства. У відповідь на це автор пропонує узагальнене групування господарств відповідно до сфери їх діяльності, що дозволить впорядкувати та уточнити класифікацію (рис. 1.1)

Божидас І.І. визначено дві основні групи підприємств: 1) сільське, рибне господарство та мисливство; 2) лісове господарство. У зв'язку з цим автор пропонує розширити сферу сільськогосподарського господарства у структурі агропромислового комплексу, що дозволить більш комплексно враховувати особливості різних видів діяльності. (рис. 1.2).

В Україні постійно створюються і функціонують суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм.

Упродовж останніх років частка суб'єктів господарювання, що діють у сфері сільського господарства, перевищувала 4% від загальної кількості. При цьому переважну більшість цих суб'єктів складають саме підприємства [21].

Основними формами господарювання в агропромисловому комплексі є сільськогосподарські та агропромислові підприємства, агрофірми, різноманітні форми об'єднань і кооперації. Водночас, законодавство не містить чіткого визначення цих економічних категорій, а також не розкриває їхніх особливостей функціонування чи специфіки діяльності. На цьому тлі

існують різні підходи до визначення понять «агропромислове підприємство» та «агрофірма». Однак трактування терміна «підприємства агропромислового комплексу», хоч і широко вживається в наукових дослідженнях, взагалі не закріплено в нормативно-правових актах. Щодо поняття "агропромислове підприємство" серед науковців також спостерігається певна розбіжність у поглядах.



Рисунок 1.1 - Законодавча колізія щодо групування сільськогосподарських, мисливських, рибних та лісових господарств

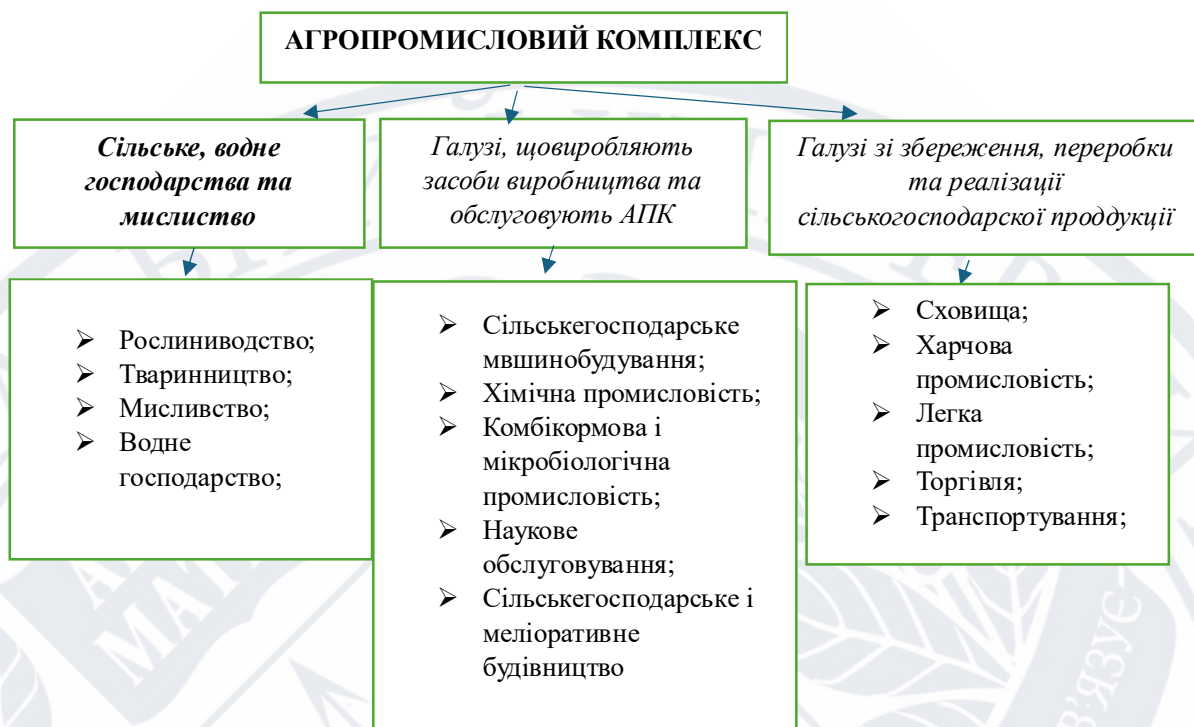


Рисунок 1.2 - Структура агропромислового комплексу

Дусановський С.Л. та Білан Є.М. наводять визначення «агрофірма», що трактується як «агропромислове підприємство, створене на базі сільськогосподарського підприємства, за наявності в ньому переробної ланки, а також потужностей зі зберігання і реалізації готової продукції» [23, с. 15].

Також у зазначених авторів є поняття «аграрно-промислове підприємство — органічне поєднання в одному підприємстві виробництва сільськогосподарської продукції і сучасної промислової її переробки» [23, с. 13], які за своєю суттю збігаються з поняттям «агропромислове підприємство».

Андрійчук В.Г. загальною тенденцією розвитку господарських агропромислових формувань визначає «створення нових і розширення існуючих ланок ринкової інфраструктури, зокрема служб маркетингу, власної торговельної мережі» [24].

Ніценко В.С. агрофірми трактує як «вид агропромислового об'єднання, що на відміну від агропромислового підприємства, інтегрують інших юридично самостійних учасників ринку в єдиний технологічний процес» [24].

У «Енциклопедії сучасної України» [25] агрофірма визначена як «сільськогосподарське підприємство, що виробляє й реалізує продукцію під власною маркою; створюється, як правило, на базі одного або кількох сільськогосподарських підприємств, радгоспів, селянських (фермерських) господарств з метою вирощування і переробки сільськогосподарської продукції та торгівлі нею».

Агропромислові підприємства та агрофірми мають багато спільних рис. Вони об'єднують комбіноване виробництво, що базується на принципах безвідходності, і поєднують виробництво сільськогосподарської продукції з її промисловою переробкою. Такі підприємства зазвичай мають потужний виробничий потенціал і висококваліфіковані кадри. Водночас агрофірми вирізняються тим, що реалізують сільськогосподарську продукцію та промислові товари із сільськогосподарської сировини через власну торговельну мережу. Крім того, вони часто розвивають промислові підсобні виробництва та промисли, які не завжди пов'язані з переробкою сільськогосподарської продукції. Це може включати виробництво цегли, склотари, мінеральної води, будівельних матеріалів, а також діяльність у швейних цехах тощо [26].

Узагальнюючи вищенаведене та ґрунтуючись на структурі АПК, можемо надати власне бачення: агропромислове підприємство — це вертикально інтегрований суб'єкт господарювання, що об'єднує сільськогосподарське і промислове виробництво, має у своїй структурі певні підрозділи з обслуговування АПК, збереження, переробки чи реалізації агропромислової продукції.

Агрофірма — це об'єднання суб'єктів господарювання, яке займається сільськогосподарським і промисловим виробництвом та має певні елементи ринкової інфраструктури, такі як торговельні підприємства, служби маркетингу та інші.

Найбільш широким поняттям є підприємства агропромислового комплексу. Виходячи з його структури, до підприємств агропромислового комплексу можна віднести:

1. підприємства сільського господарства (рослинництво, тваринництво), водного господарства та мисливства;
2. підприємства, що виробляють засоби виробництва та обслуговують АПК, зокрема підприємства сільськогосподарського машинобудування, хімічної промисловості, комбікормової та мікробіологічної промисловості, наукового обслуговування, а також сільськогосподарське і меліоративне будівництво;
3. підприємства, які займаються збереженням, переробкою та реалізацією сільськогосподарської продукції, зокрема сховища, харчова промисловість, легка промисловість, торгівля та транспортування.

1.2. Складові потенціалу підприємства

Діяльність сучасного підприємства передбачає виконання послідовних бізнес-процесів, для ефективного впровадження яких необхідне відповідне економічне підґрунтя, тобто потенціал підприємства. Реалізація цього потенціалу підтримується кожною ланкою господарського процесу, що сприяє досягненню поставлених цілей, зміцненню конкурентних переваг та розвитку підприємства.

У загальному вигляді термін «потенціал», що походить від латинського «potentia», означає «приховані можливості, влада, сила» [27, с. 45]. Поняття «потенціал підприємства» активно досліджується в економічній науці, що дає змогу не лише простежити еволюцію його розуміння — від обсягу наявних ресурсів у господарюючого суб'єкта до потенційних можливостей розвитку підприємства, але й виділити основні підходи до його трактування.

Ми підтримуємо наукову позицію Н. Верхоглядової та Є. Коваленка, відповідно до якої окреслені такі критерії трактування потенціалу

підприємства: «ресурсний, функціональний, цільовий, результативний та діяльнісний» [28, с. 69]. «Аналізуючи різні підходи до розуміння потенціалу підприємства варто окреслити його основні характеристики: 1) невід’ємною складовою потенціалу підприємства виступає певний набір ресурсів або їх система; 2) формування та подальше використання потенціалу відбувається лише за наявності відповідних умов; 3) потенціал характеризує приховані, наявні та потенційні можливості розвитку; 4) реалізація потенціалу обов’язково повинна мати цільову спрямованість» [29, с. 53].

Потенціал підприємства можна визначити як рушійну силу, яка забезпечує досягнення поставлених цілей, успішне просування результатів діяльності на ринку, здобуття конкурентних переваг, а також здатність адаптуватися до зовнішніх викликів та змін у політико-економічному середовищі. Формування потенціалу підприємства відбувається шляхом акумулювання ресурсів, різноманітних засобів і чинників, оптимальне поєднання яких сприяє отриманню прибутку, досягненню інших стратегічних цілей та задоволенню суспільних потреб. На основі вивчення досвіду вітчизняних та зарубіжних дослідників у контексті конкурентоспроможності підприємств було виокремлено вісім ключових складових цього потенціалу, які представлені на рис. 1.3.

Організаційний потенціал включає дві ключові складові:

1. Управлінський потенціал, що охоплює існуючу систему управління, особистісні якості керівництва, інформаційну систему та налагоджені комунікаційні зв’язки.
2. Організаційний клімат, який відображає корпоративну культуру, систему цінностей, рівень підтримки та неформальні взаємозв’язки між працівниками.

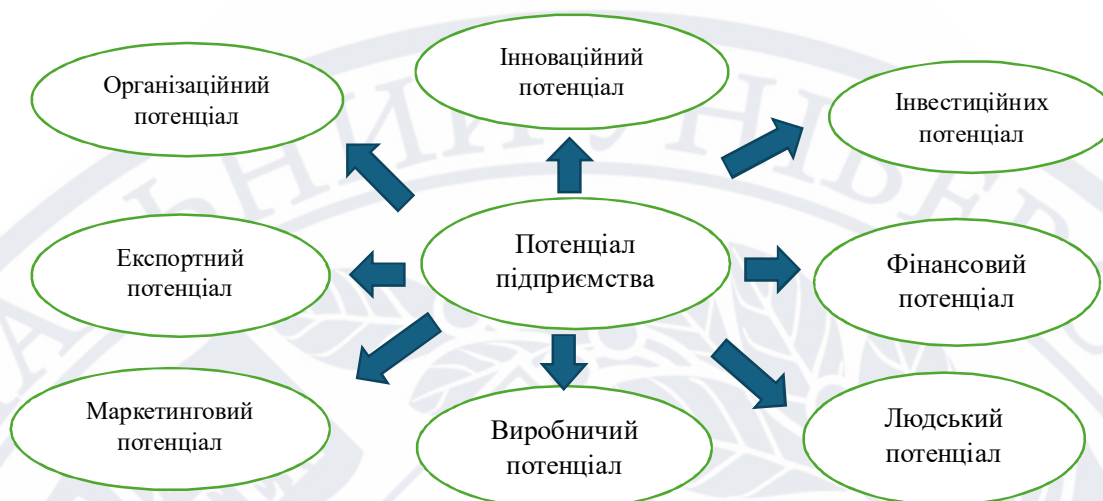


Рисунок 1.3 - Складові потенціалу підприємств

Практичне значення організаційного потенціалу полягає в його здатності визначати та оцінювати рівень підготовленості підприємства до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі. Це створює основу для розробки загальної стратегії розвитку підприємства та ефективного управління її впровадженням.

Виробничий потенціал підприємства формується за рахунок наявних ресурсів (предметів праці), засобів праці (устаткування, виробничих потужностей тощо), технологічних інноваційних можливостей та внутрішніх трудових резервів. Його основне призначення полягає у підвищенні рентабельності виробничої діяльності, що оцінюється за такими критеріями:

1. Наскільки ефективно та раціонально використовується виробнича потужність.
2. Чи існує залежність підприємства від зовнішніх ресурсів.
3. Чи здатне підприємство забезпечити безперервність виробничого процесу в умовах спаду ділової активності.

Фінансовий потенціал підприємства відповідає за залучення і розподіл фінансових ресурсів, пошук додаткових ресурсів для розвитку та формування інвестиційної стратегії. Управління фінансовим потенціалом є важливим і складним завданням, яке дозволяє:

1. Раціонально використовувати та спрямовувати фінансові потоки.
2. Мінімізувати ризики інвестування грошових ресурсів у фінансові інструменти.
3. Створювати резерви фінансових ресурсів для забезпечення неперервності виробничого процесу та покриття непередбачуваних витрат.

Таким чином, фінансовий потенціал підприємства спрямований на забезпечення його платоспроможності та стійкості.

Фінансовий потенціал тісно пов'язаний з інвестиційним потенціалом підприємства, який слід розглядати у двох аспектах:

1. Зовнішнє інвестування:

Це включає капітальні вкладення, придбання цінних паперів, акцій та облігацій, що випускаються іншими підприємствами, державами або іншими країнами. Перевагами зовнішнього інвестування є:

- Забезпечення простого та розширеного відтворення.
- Залучення додаткових фінансових надходжень.
- Покращення конкурентоспроможності підприємства.

2. Внутрішнє інвестування:

Спрямоване на реалізацію внутрішніх можливостей і збільшення власного капіталу з метою забезпечення незалежності та стійкості підприємства. Це досягається через:

- Оновлення та модернізацію основних засобів.
- Реінвестування у виробництво.
- Емісію цінних паперів або акцій.

Обидва підходи дозволяють підприємству розвиватися, підвищувати стійкість і забезпечувати конкурентні переваги.

У сучасних умовах стрімкого розвитку науки та техніки інноваційна складова стає ключовим елементом потенціалу підприємства. Вона охоплює всі аспекти інноваційної діяльності, забезпечуючи використання як внутрішніх інноваційних можливостей, так і зовнішніх новацій. Інноваційний потенціал

передбачає інтеграцію різних факторів та умов, які сприяють організації інноваційного процесу.

Розвиток інноваційного потенціалу залежить від низки факторів, таких як техніко-організаційні, фінансово-інвестиційні, соціальні та кадрові. Постійний і динамічний розвиток цієї складової, а також ефективне управління нею, є одним із важливих шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє вирішувати низку важливих завдань, зокрема:

1. Підвищення цінності інноваційного потенціалу.
2. Визначення стратегічного напрямку інноваційного розвитку та пріоритетних завдань.
3. Оптимізація інноваційних проєктів з урахуванням наявних ресурсів (фінансових, технічних, кадрових тощо).

Таким чином, інноваційний потенціал є основою для стійкого розвитку підприємства та його адаптації до сучасних викликів ринку.

В умовах цифровізації та глобалізації людський потенціал підприємства займає ключову позицію як основа його функціонування. Людський потенціал підприємства визначається як «нагромаджений організацією унікальний людський капітал, що включає кваліфікацію та професійні здібності працівників, ноу-хау, інтелектуальний капітал, особливі управлінські й інтелектуальні технології, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. До цього також належать досягнення у сфері ефективної організації праці та розвитку персоналу» [30, с. 89].

Людський потенціал є не лише рушійною силою змін, але й важливим фактором, який визначає здатність підприємства адаптуватися до викликів сучасного ринку та забезпечувати сталий розвиток.

У сучасних умовах господарювання якість та унікальність людського потенціалу визначають напрямок розвитку інших складових підприємства. Одним з головних завдань для підприємства є досягнення максимальної ефективності у поєднанні наявного людського капіталу, активізація інноваційної та творчо-креативної діяльності працівників. Це дозволяє

забезпечити успішну діяльність підприємства та сприяє його сталому розвитку.

Основною метою маркетингового потенціалу є розробка цілісної стратегії просування продукції на ринок та ефективної цінової політики підприємства, оскільки прибуток від продажу товарів і послуг є важливим джерелом фінансових надходжень. Головне завдання маркетингового потенціалу полягає в утриманні існуючих споживачів та формуванні ринку потенційних клієнтів, що забезпечує постійний попит на продукцію підприємства. Таким чином, маркетинговий потенціал в умовах сучасної конкуренції стає важливим атрибутом, який допомагає підприємству виживати та адаптуватися до швидких змін на ринку.

В умовах сучасного розвитку світового господарства експортний потенціал підприємства набуває надзвичайної важливості, і його не можна розглядати ізольовано від загальних тенденцій на світових ринках. Під експортним потенціалом підприємства розуміється «сукупність можливостей підприємства щодо виходу та розширення діяльності на зовнішніх ринках, з урахуванням наявних ресурсів, засобів, інструментів, а також ділової репутації» [31]. Це дозволяє підприємствам ефективно конкурувати на міжнародній арені, використовуючи свої переваги та ресурси для розширення ринкових можливостей.

Проте важливо зазначити, що якщо експортний потенціал не використовується протягом тривалого часу, то всі створені конкурентні переваги можуть бути нівельовані. Експортний потенціал є динамічним і має постійно адаптуватися до змін кон'юнктури світового ринку та розвитку економіки, щоб зберігати свою ефективність і конкурентоспроможність.

Розвиток науки і техніки, а також глобалізаційні процеси значно змінюють структуру потенціалу сучасного підприємства, надаючи особливого значення його інноваційній складовій та людському фактору. Завдяки цим елементам підприємство здатне виробляти новітні та модернізовані товари й послуги.

Ще однією важливою особливістю сучасного потенціалу підприємства є його інформатизація та комп'ютеризація, без яких ускладнено уявити виробничий процес сьогодні.

До інших факторів, що впливають на формування та ефективне використання потенціалу підприємства, варто віднести економічну політику держави, розвиток потреб споживачів та платоспроможний попит. Отже, потенціал підприємства є відкритою системою, яка постійно знаходиться в стані динамічного розвитку та залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників.

1.3. Методи оцінки потенціалу підприємств

Потенціал економічних суб'єктів є складною та багатогранною категорією, що має різні рівні та аспекти. З огляду на це, закономірності його функціонування можна повноцінно розкрити лише через комплексне системне дослідження.

Під потенціалом економічних суб'єктів слід розуміти «потенціал підприємств, регіонів і країн. Різноманіття об'єктів, до яких застосовується це поняття, пояснює багатогранність самого визначення «потенціал». Основною особливістю інтеграції різних потенціалів є синергія спроможностей, яка повинна бути спрямована на досягнення чітко визначених цілей» [31; 32].

Об'єктивні складники потенціалу економічних суб'єктів пов'язані з різними видами потенціалу, такими як матеріальний, речовинний та особовий потенціал. Ці складники споживаються і відтворюються в різних формах у процесі функціонування економічних суб'єктів. До них належать такі основні компоненти:

1. Інноваційний потенціал
2. Виробничий потенціал
3. Фінансовий потенціал
4. Економічний потенціал

5. Потенціал відтворення[31].

Кожен з цих потенціалів має свою роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, сприяючи його розвитку та адаптації до змін навколишнього середовища.

«Суб'єктивні складники потенціалу економічних суб'єктів пов'язують із суспільною формою їх прояву. До них належать: науково-технічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал» [31].

Розглянемо основні складники потенціалу, які представлено на рис. 1.4. В економічній теорії виділяють об'єктивні та суб'єктивні складники потенціалу економічних суб'єктів.

Так, на думку [33; 34], у «потенціалі економічних суб'єктів виокремлюють економічний, виробничий, кадровий, інноваційний, інтелектуальний, науково-технічний та інші потенціали. Це ще раз підтверджує те, що економічні суб'єкти є складною соціально-економічною системою, яка має безліч потенційних можливостей».

Серед різноманітних потенціалів економічних суб'єктів особливе значення має економічний потенціал, який перебуває у постійному процесі відтворення. Цей потенціал проявляється через такі його ключові елементи, як трудові та природні ресурси, капітал та інформація. Ресурси є основним складником потенціалу, оскільки саме за їх допомогою реалізуються можливості підприємства.

Економічний потенціал поєднує різноманітні ресурси, зокрема:

- Фінансові ресурси
- Кадрові ресурси
- Науково-технічні ресурси
- Виробничі ресурси
- Інформаційні ресурси

Ці елементи працюють в комплексі, сприяючи розвитку підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності.

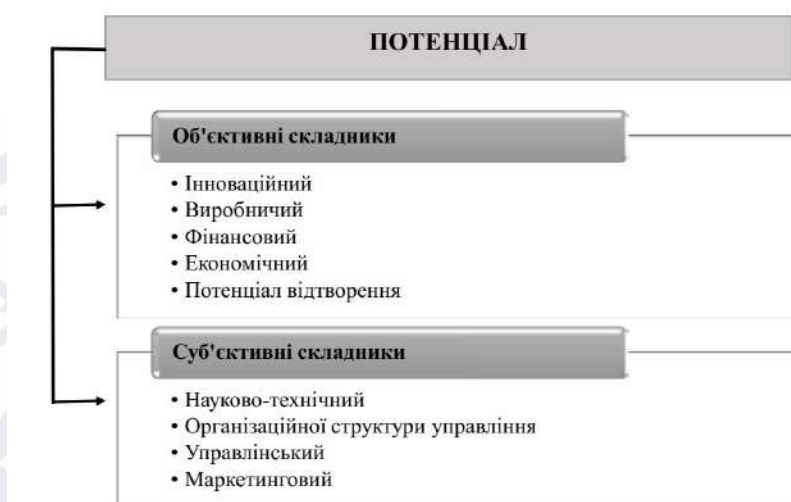


Рисунок 1.4 - Основні складники потенціалу економічних суб'єктів

Розглянемо класифікацію методів оцінки потенціалу (табл. 1.1). Більшість методів оцінювання потенціалу економічних суб'єктів базується на використанні різних математичних, графічно-аналітичних моделей, а також матричних, логічних і лінгвістичних підходів.

Для всебічної діагностики розвитку економічних суб'єктів застосовується метод багатовимірного порівняльного аналізу. Він дозволяє оцінювати економічний суб'єкт на основі сукупності вихідних індикаторів, представлених у формі матриці даних (a_{ij}). З усіх значень індикаторів обираються найкращі, що дає змогу створити гіпотетичний суб'єкт-еталон із матрицею оптимальних (найкращих) параметрів ($\max a_{ij}$). Далі показники інших економічних суб'єктів (a_{ij}) діляться на відповідні значення для суб'єкта-еталона ($\max a_{ij}$), у результаті чого утворюється матриця стандартизованих коефіцієнтів (x_{ij}).

$$X_{ij} = a_{ij} / \max a_{ij} \quad (1.1)$$

Отримані коефіцієнти підносяться до квадрата та множаться на вагові коефіцієнти K_i , які встановлюються експертним шляхом. Далі результати для кожного суб'єкта підсумовуються, після чого з отриманої суми витягується

квадратний корінь. У результаті розраховується рейтингова оцінка економічних суб'єктів (R_i):

$$R_i = \sqrt{K_1 X_{1j}^2 + K_2 X_{2j}^2 + \dots + K_n X_{nj}^2}. \quad (1.2)$$

Рейтингові оцінки впорядковуються, що дозволяє визначити місце економічного суб'єкта за рівнем розвитку в порівнянні з іншими.

Перевагою цього методу оцінки потенціалу економічних суб'єктів є збалансована система індикаторів, яка створює основу для проведення багатовимірного порівняльного аналізу. Це сприяє отриманню точних рейтингових оцінок потенціалу суб'єктів. Серед недоліків варто зазначити відсутність можливості оцінювати потенціал у натуральному або вартісному вимірах.

У роботі [34] проведено оцінку складників потенціалу економічних суб'єктів: кадрового, виробничого, інноваційного та організаційноуправлінського. «Для оцінки потенціалу економічних суб'єктів у роботі використовується метод декомпозиції, що поєднує у собі метод формальної оцінки й експертної оцінки значущості» [35].

У загальному вигляді формула для розрахунку економічного показника виглядає наступним чином (1.3):

$$P = \sum_{j=1}^N P_j k_j, \quad (1.3)$$

де:

P_j – кількісний або якісний показник, що характеризує використання j -го елемента економічного потенціалу економічних суб'єктів;

k_j – коефіцієнт значущості j -го компонента економічного потенціалу, визначений експертним шляхом;

N – кількість компонентів, що входять до складу економічного потенціалу суб'єктів.

Для оцінки потенціалу економічних суб'єктів найчастіше застосовуються інтегральний метод, який поєднує як кількісні, так і якісні показники. Цей підхід дозволяє зменшити суб'єктивність під час вибору вагових коефіцієнтів при згортці складників показника, що робить оцінку більш об'єктивною та надійною.

Інтегральний метод розраховується за допомогою інтегрального індексу, який обчислюється на основі нормалізованих значень окремих показників і відповідних вагових коефіцієнтів. Це дозволяє об'єднати різні аспекти потенціалу в єдину оцінку, що дає змогу ефективно порівнювати та аналізувати різні економічні суб'єкти.

На рис. 1.5 наведено основні етапи розрахунку інтегральної оцінки потенціалу економічних суб'єктів.

Особливостями інтегрального методу оцінки потенціалу економічних суб'єктів є кілька ключових аспектів:

1. Простота розрахунків — метод дозволяє проводити оцінку без складних математичних операцій, що робить його доступним для широкого кола користувачів.
2. Доступність інформації — для застосування методу достатньо використовувати звичайно доступні дані, що робить його практичним у різних умовах.
3. Однозначна інтерпретація результатів — результати оцінки легко зрозумілі та можуть бути чітко трактовані, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення.

Ще однією важливою перевагою є те, що інтегральний метод оцінки передбачає використання двох основних критеріїв:

- Ступінь задоволення потреб споживача — показує, наскільки підприємство здатне задовольнити попит на свою продукцію чи послуги.
- Ефективність виробництва — відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для виробництва товарів або послуг.

Ці критерії дозволяють оцінити підприємство з різних перспектив, що робить оцінку більш комплексною та обґрунтованою.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінки потенціалу

Класифікація	Назви
За напрямком інформаційної бази	Критеріальні методи
	Експертні методи
За способом відображення кінцевих результатів	Графічні методи
	Математичні методи
За можливістю розроблення управлінських рішень	Однометні методи
	Стратегічні методи
За способом оцінки	Індикаторні методи
	Матричні методи

Таблиця 1.2 – Основні методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів

Група методів оцінки потенціалу економічних суб'єктів					
Методи непрямой оцінки			Методи прямої оцінки		
Непряма оцінки економічного потенціалу підприємства проводиться з використанням фактичних значень показників, які характеризують результати його роботи			Пряма оцінка економічного потенціалу підприємства – це оцінка можливостей підприємства в майбутньому		
Методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів та їхніх складників					
Експертний	бальний	Рейтинговий порівняльний аналіз	Метод аналогій	Факторний аналіз	Метод математичного програмування

Аналіз літературних праць показав, що в залежності від базового критерію оцінки можна виділити кілька основних концепцій оцінки потенціалу економічних суб'єктів, серед яких:

1. Ресурсна концепція — зосереджується на оцінці доступних ресурсів, таких як фінансові, матеріальні, кадрові, технологічні тощо.

2. Порівняльна концепція — передбачає порівняння потенціалу підприємства з іншими суб'єктами або стандартами.

3. Результатна концепція — оцінка здійснюється на основі досягнутих результатів, таких як прибуток, рентабельність, ефективність виробництва.

Серед методів оцінювання варто виділити кілька найбільш поширених, серед яких:

- Експертний метод — оцінка потенціалу здійснюється за допомогою оцінок фахівців та експертів.
- Бальний метод — кожному елементу потенціалу присвоюється певний бал, що дає змогу отримати загальний результат.
- Метод аналогій — оцінка потенціалу проводиться на основі порівняння з аналогічними підприємствами або галузями.
- Факторний аналіз — вивчення впливу різних факторів на потенціал з метою визначення найбільш важливих компонентів.
- Методи математичного програмування — застосування математичних моделей для оптимізації використання ресурсів та підвищення ефективності потенціалу.

Ці методи дозволяють отримати об'єктивну та точну оцінку економічного потенціалу, що сприяє більш ефективному управлінню підприємством.

У табл. 1.2 представлено основні методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів.



Рисунок 1.5 - Основні етапи розрахунку інтегральної оцінки потенціалу економічних суб'єктів

Таким чином, розглянуті основні методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів дозволяють стверджувати, що на сьогодні не існує єдиної методики, яка б забезпечувала чіткі розрахунки та універсальну можливість інтерпретації отриманих результатів. Кожен метод має свої переваги та обмеження, і їх вибір залежить від конкретних умов і цілей оцінки.

Однак метод інтегральної оцінки залишається найпопулярнішим. Цей метод комбінує як кількісні, так і якісні показники, що дозволяє створити більш комплексну та об'єктивну картину потенціалу. Крім того, інтегральний метод допомагає зменшити суб'єктивність під час вибору вагових коефіцієнтів, що є важливим для отримання точних та достовірних результатів при згортці складників показників.

Висновки до розділу 1

Автором було узагальнено кілька основних теоретичних категорій, що стосуються агропромислового комплексу та його складових: агропромисловий комплекс (АПК) — визначено як інтегрована система, яка охоплює всі етапи виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, а також забезпечує її постачання на ринок; сільськогосподарське підприємство — уточнено як підприємство, яке спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції, та визначено його роль у загальному процесі АПК; агропромислове підприємство — розглянуто як підприємство, яке здійснює комплексну діяльність у рамках агропромислового комплексу, включаючи як виробничі, так і переробні функції; агрофірма — доповнено характеристику як підприємство, яке здійснює господарську діяльність в межах агропромислового комплексу, зокрема, на основі інтеграції сільськогосподарського виробництва та обробки сировини; підприємство агропромислового комплексу — уточнено поняття, яке включає не лише виробничі, а й інші підрозділи та діяльності, які забезпечують функціонування та розвиток АПК у цілому.

Крім того, було здійснено групування сільськогосподарських, мисливських, рибних та лісових господарств за їх функціональними ознаками та додано нові аспекти до структури агропромислового комплексу, що дозволяє краще відобразити його різноманіття та взаємозв'язки між різними підсистемами.

Сутність аграрної політики держави у період становлення ринкових відносин полягає в реалізації низки ключових заходів, спрямованих на перехід до ринкової економіки в аграрному секторі. Основними напрямками такої політики є проведення земельної реформи — перерозподіл земельних ресурсів з метою створення ринкових умов для землеволодіння та землекористування, що дозволяє сприяти розвитку приватної власності; розвиток різних форм власності на землю і господарювання — забезпечення правового оформлення і підтримки різних форм власності, включаючи приватну, колективну та

державну, що має сприяти розвитку підприємництва в аграрному секторі; ліквідація жорсткого адміністративно-державного управління у сільському господарстві — зменшення ролі держави в управлінні сільським господарством, що забезпечує більшу свободу для аграріїв та стимулює ринкову конкуренцію; сприяння розвитку конкуренції — створення умов для чесної конкуренції на ринку аграрної продукції, що дозволяє підвищити ефективність виробництва та покращити якість продукції; поступове відмовлення від обов'язкового встановлення державних замовлень (державних контрактів) на виробництво і поставку сільськогосподарської продукції — перехід від централізованого планування до ринкових механізмів постачання та виробництва продукції.

Розробка і здійснення цільових програм розвитку виробничої і соціальної інфраструктури на селі при фінансовій підтримці держави — забезпечення комплексного розвитку сільських територій через створення інфраструктури, що включає дороги, освіту, охорону здоров'я та інші соціальні послуги.

Загалом, аграрна політика в цей період була спрямована на створення сприятливих умов для розвитку ринкових відносин в аграрному секторі, що включало децентралізацію управління, стимулювання конкуренції та розвиток інфраструктури.

Таким чином, для ефективного розвитку підприємства в умовах сучасних викликів необхідно застосовувати новітні підходи до управління його потенціалом. Конкурентоспроможність та результативність діяльності підприємства безпосередньо залежать від правильно побудованої структури і складу потенціалу, який має відповідати вимогам як самого підприємства, так і змінам в зовнішньому середовищі.

Запропоновані етапи розрахунку інтегральної оцінки потенціалу економічних суб'єктів є універсальними, що дає можливість застосовувати їх для оцінки підприємств, незалежно від їх галузі. Важливою особливістю цього підходу є комплексне поєднання кількісного та якісного аналізу, що дозволяє

отримати достовірні результати і забезпечує точне визначення рівня потенціалу підприємства.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Фактори впливу зовнішнього середовища на формування потенціалу розвитку аграрних підприємств

Агропромисловий комплекс України посідає друге місце в структурі національного господарства, поступаючись лише індустріальному виробництву. Сільськогосподарська продукція є важливою складовою українського експорту. Завдяки сприятливим кліматичним і природним умовам, Україна належить до провідних світових виробників аграрної продукції та утримує провідні позиції серед глобальних експортерів [35].

Агропромисловий комплекс України демонструє високий рівень інвестиційної привабливості та перспективності. Навіть у період війни він продовжує викликати інтерес як у вітчизняних, так і в іноземних інвесторів. На 2021 рік галузі, що входять до складу АПК, забезпечували роботою близько 14% населення країни. Територіально структура АПК включає пункти, центри, кущі та вузли, а також зональний поділ, що охоплює Полісся, Степ і Лісостеп України.

Особливу увагу слід приділити харчовій промисловості, яка є ключовою складовою агропромислового комплексу (АПК). У харчовій промисловості виділяють три основні категорії галузей:

1. Галузі, що переробляють нетранспортабельну або малотранспортабельну сировину. Характеризуються високими нормами витрат та короткими термінами зберігання сировини, а також переробкою транспортабельної сировини з довгими термінами зберігання. До цієї категорії належать спиртова, цукрова, консервна, крохмале-патокова, олійна, жирова та маслоробна промисловості.

2. Галузі, що використовують транспортабельну сировину, але виробляють продукцію з низькою транспортабельністю або обмеженими

термінами зберігання. Вони розташовуються переважно в зонах реалізації продукції. Сюди входять кондитерське та макаронне виробництва, хлібопекарні, пивоварні, молочне виробництво, виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв.

3. Галузі з гнучким вибором місця розташування. Вони можуть бути як поблизу джерел сировини, так і в районах реалізації продукції. Деякі з них мають можливість розділення технологічних процесів на територіально відокремлені стадії. До цієї групи належать м'ясна, борошномельна, тютюнова промисловість і виноробство [37].

Згідно з проведеними опитуваннями міжнародних маркетингових агентств, ключовою потребою фермерів є створення стабільного середовища та забезпечення стабільності бізнесу на необхідному рівні. При цьому фахівці виділяють низку основних проблем, з якими стикається аграрний сектор: кадровий дефіцит: нестача працівників із відповідною кваліфікацією; слабка система захисту права власності: існування ризиків рейдерських захоплень; труднощі у фінансових взаємовідносинах: складності в розрахунках із торговими мережами; ризики зупинки виробництва: виникають через такі чинники, як перебої з електропостачанням або дефіцит ресурсів; непередбачуваність державної політики: періодичні зміни в законодавстві, які впливають на діяльність фермерів [38].

Ці виклики значно ускладнюють ведення сільськогосподарського бізнесу та потребують комплексного підходу для їх вирішення.

Близько 80% фермерів відзначають потребу в підтримці для успішного ведення свого бізнесу. З них 78,3% вказують на необхідність фінансової допомоги, включаючи доступ до кредитів і участь у донорських програмах [35].

Крім того, існує значний попит на експертні консультації в таких сферах, як:

- інвестування;
- управління фінансами;

- організація ефективних поставок і збуту продукції;
- пошук нових ринків збуту;
- встановлення вигідних партнерських відносин [35].

Окрему увагу слід приділити створенню ефективного діалогу між фермерами та органами влади на різних рівнях для оперативного розв'язання актуальних проблем і забезпечення стабільного розвитку аграрного сектора.

Представники аграрних компаній, зокрема фермери з різних регіонів країни, висловлюють цілий перелік очікуваних рішень для підтримки галузі:

- Тимчасове скасування обов'язку сплачувати єдиний податок для четвертої групи платників податків.
- Розв'язання проблем із блокуванням податкових накладних, включаючи повернення презумпції невинуватості для платників податків.
- Розвиток системи зрошення, зокрема через створення організацій водокористувачів.
- Відтермінування введення мінімального податкового навантаження на один гектар землі.
- Збереження безмитного режиму з Європейським Союзом та пролонгація квот на експорт продукції на декілька років.
- Розробка системи регулювання взаємовідносин між виробниками та торговими мережами, орієнтуючись на європейську модель.
- Децентралізація енергетичних систем та розвиток альтернативних джерел енергії, включаючи створення відповідної інфраструктури.

Ці заходи спрямовані на стабілізацію аграрного сектора, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Аграрна сфера України зазнала серйозних втрат через повномасштабну війну, спричинену російським вторгненням.

Непрямі втрати, спричинені зниженням обсягів виробництва, блокадою портів і зростанням виробничих витрат, досягли 34,25 мільярда доларів. З цієї суми 11,2 мільярда доларів припадають на сектор рослинництва через зменшення обсягів виробництва, а 348,7 мільйона доларів — на сектор

тваринництва. Збитки, пов'язані зі скороченням виробництва озимих культур, оцінюються в 3 мільярди доларів, а втрати у секторі багаторічних культур склали 322 мільйони доларів. Значні труднощі також виникли через порушення логістичних процесів, що призвели до збитків у розмірі 18,5 мільярда доларів США [35].

Російське вторгнення завдало значних збитків 2653 підприємствам агропромислового комплексу України. Площа багаторічних насаджень скоротилася на 9 тисяч гектарів, а ріллі — на 1,9 мільйона гектарів. Через замінування територій виникла необхідність обстежити та розмінувати близько 1 мільйона гектарів землі. Водночас виробничі витрати значно зросли через підвищення цін на паливо, добрива та посівний матеріал [35].

Сфера рослинництва зазнала особливо тяжких втрат: обсяги виробництва впали до 35-40% порівняно з попереднім роком, що зумовлено скороченням посівних площ і зниженням врожайності. Окрім цього, за інформацією Мінагрополітики, окупаційні війська викрали близько 500 тисяч тонн зерна, кілька десятків тисяч тонн соняшникової олії та значні обсяги овочів [43].

Тваринництво в Україні зазнало значних втрат через війну. За даними профільного міністерства, знищено близько 15-20% поголів'я великої рогатої худоби, птиці та свиней. У постраждалих регіонах суттєво скоротилося виробництво продукції тваринництва [35].

Експортні показники також різко знизилися через блокування морських портів: обсяги експорту впали з 6-7 мільйонів тонн на місяць до приблизно 1,5 мільйона тонн. Це спричинило зниження внутрішніх цін на аграрну продукцію навесні до рівня, нижчого за собівартість. Хоча ситуація частково покращилася після впровадження зернової угоди, зберігаються проблеми з логістикою та постійна загроза припинення роботи «зернового коридору» [35].

Серйозного удару зазнала й інфраструктура агропромислового комплексу. Внаслідок військових дій були пошкоджені або зруйновані сільськогосподарські об'єкти, склади, енергетичні вузли, виробничі цехи

переробної промисловості, транспортні засоби та ключові транспортні сполучення. Також зафіксовано значні втрати спеціалізованої техніки через її пошкодження або викрадення. Це спричинило додаткові труднощі в процесі виробництва та логістики, значно ускладнивши відновлення аграрної діяльності в країні.

Основними викликами та обмеженнями для аграрного сектора України в умовах повномасштабної війни є наступні:

- **Дефіцит фінансових ресурсів** для ведення господарської діяльності сільськогосподарських виробників. Зокрема, зростання собівартості виробництва стало серйозною проблемою для галузі. У 2022 році 21% підприємств сільського, лісового та рибного господарства зазнали чистого збитку (у 2021 році — 11%). Рівень рентабельності в цілому по галузі у 2022 році становив лише 14,1%, що є значним зниженням порівняно з 37,8% у 2021 році.
- **Скорочення обсягу капітальних інвестицій** у сільське, лісове та рибне господарство: у 2022 році вони склали 51,4 млрд грн, що на 26,1% менше, ніж у попередньому році [35].

Ці цифри свідчать про великий фінансовий тиск на агропідприємства, що вимагає негайної державної підтримки та залучення зовнішніх інвестицій для відновлення та стабілізації галузі в умовах війни.

За результатами 2023 року агросектор України зазнав серйозних фінансових труднощів. Незважаючи на зниження збитків від вирощування зернових та олійних культур, виробництво трьох із п'яти основних культур залишилося збитковим. У період з липня по жовтень 2023 року спостерігалось зниження прибутковості виробництва зернових та олійних культур, зокрема через падіння цін на соняшник, що зробило його збитковою культурою [35].

Збитковість виробництва пшениці також збільшилася, незважаючи на зростання врожайності, через зниження закупівельних цін. Виробники кукурудзи зазнали більш ніж удвічі більших збитків через зниження цін як на внутрішньому ринку України, так і в портах, а також через підвищення

логістичних витрат. Ячмінь став найменш рентабельною культурою серед основних зернових та олійних у жовтні 2023 року [35].

Найнижчу рентабельність виробництва мали малі фермерські господарства та прифронтові середні господарства. Малі фермери стикалися з на 5-10% вищими виробничими витратами на закупівлю насіння, засобів захисту рослин та добрив порівняно із середніми господарствами, що додатково ускладнювало їх фінансове становище [35].

Нестабільна економічна ситуація та війна призвели до кількох серйозних проблем у аграрному секторі України:

1. Спрощення процесів сільськогосподарського виробництва: Через дефіцит фінансування аграрії змушені значно скоротити витрати на внесення добрив та засобів захисту рослин, що призводить до зниження врожайності та погіршення якості земель. Внесення добрив зменшилось на 50–60 %, і, відповідно, лише 10 % агровиробників готові застосовувати добрива в повному обсязі, тоді як 47 % готові до застосування на вдвічі меншому рівні, ніж це вимагає агрономічна потреба.

2. Посилення кризових явищ у тваринництві: Зниження поголів'я великої рогатої худоби є одним з найбільших викликів у тваринництві. На січень 2024 року чисельність великої рогатої худоби в Україні зменшилася на 3,3 % порівняно з минулим роком, при цьому кількість корів зменшилася на 4,9 %. Більшість тварин (71 %) утримуються в господарствах населення, що також впливає на ефективність виробництва в цій галузі.

Ці фактори вказують на необхідність посиленої підтримки аграріїв через державні субсидії та інвестиції для відновлення та стабілізації аграрного сектора України.

Зниження поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) є серйозною проблемою для аграрного сектору України. За останній рік спостерігається зменшення поголів'я на рівні 3,2 % на підприємствах та на 3,3 % в господарствах населення. Кількість корів також скоротилася значно більше — на 5,5 % в підприємствах та на 4,6 % у господарствах населення [19].

Основні причини цього скорочення:

1. Господарства населення постраждали більше: Ці господарства є найбільш уразливими до війни, оскільки вони не мають достатніх ресурсів для забезпечення належних умов для утримання худоби в умовах нестабільної ситуації. Це призводить до щомісячного зменшення кількості тварин.

2. Аграрні підприємства більш стійкі: Підприємства виявили більшу стійкість до воєнних викликів завдяки можливості релокації тваринницьких ферм у більш безпечні регіони України. Це дозволяє деяким підприємствам зберігати поголів'я та навіть збільшувати його в більш стабільних умовах [48].

Ці тенденції вказують на необхідність зміцнення підтримки сільськогосподарських підприємств, зокрема в напрямку релокації, а також на важливість державної допомоги в підтримці господарств населення.

Втрата поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ), зокрема корів у господарствах населення, має суттєвий вплив на загальне виробництво молока в Україні. У 2023 році обсяги виробництва молока-сировини впали на 5% порівняно з 2022 роком, а в господарствах населення цей спад становив 11%. Проте аграрні підприємства, незважаючи на зростання виробництва молока, поки не змогли повністю компенсувати ці втрати [19].

Ще однією важливою проблемою є дефіцит трудових ресурсів в аграрному секторі. Внаслідок бойових дій частина працівників сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств була змушена залишити свої домівки та припинити економічну діяльність у сільському господарстві. Це створює серйозні труднощі для ведення аграрного виробництва, оскільки дефіцит робочої сили ускладнює виконання необхідних сільськогосподарських робіт, що, в свою чергу, впливає на обсяги виробництва та ефективність діяльності агропідприємств [35].

Для подолання цих проблем необхідні ефективні стратегії підтримки сільських господарств, зокрема через створення умов для залучення робочої сили, компенсацію втрат через розселення, а також стимулювання відновлення молочного виробництва на підприємствах та в господарствах населення.

Війна в Україні спричинила низку серйозних проблем, які впливають на аграрний сектор та загальний стан сільськогосподарського виробництва. За даними ФАО, понад 150 тис. фермерів стали жертвами бойових дій і були змушені мігрувати, що призвело до значних втрат у виробництві, особливо серед дрібнотоварних виробників, які вирощували сезонну продукцію. Це мало важливе соціальне значення для сільських регіонів, де такі фермери забезпечували робочі місця і доходи для місцевих жителів. Ускладнення ситуації через вимушену міграцію населення і призов чоловіків до ЗСУ сприяють дефіциту робочої сили, що накладає додаткове навантаження на жінок, які заміщують працівників у сільському господарстві [35].

Руйнування інфраструктури стало ще однією значною проблемою. Ворожі дії знищили або пошкодили зерносховища, продовольчі склади, а також логістичну інфраструктуру, що значно ускладнило експорт українського зерна. Це призвело до зниження доходів агровиробників. Ускладнення зберігання врожаю через дефіцит електроенергії в осінньо-зимовий період 2022-2023 років призвели до псування продукції, зокрема зернових. Зруйновані зерносховища мають ємність до 8,2 млн тонн, а пошкоджені — 3,25 млн тонн одночасного зберігання [35].

Екологічні виклики також мають величезний вплив на сільське господарство. Внаслідок мінування та бойових дій сільгоспвиробники не могли використовувати до 30% своїх полів для посіву в 2022 році (5 млн га), і до 25% у 2023 році. Це призвело до серйозних втрат для сільськогосподарського сектору, а також до значного руйнування земельних ресурсів. Крім того, руйнування Каховської ГЕС завдало шкоди аграрному сектору через зниження рівня води, що вплинуло на зрошення та загальний стан земель.

Ці проблеми вимагають комплексних заходів для відновлення інфраструктури, залучення робочої сили та підтримки аграріїв, а також заходів для пом'якшення екологічних та соціальних наслідків війни.

Незважаючи на складні умови воєнного часу, український аграрний сектор показав високу стійкість та адаптивність до викликів. За результатами 2023 року, збір усіх груп сільськогосподарських культур перевищив потреби внутрішнього споживання в 1,5-3 рази. На кінець грудня 2023 року було намолочено 80,4 млн тонн, з яких:

- зернові та зернобобові культури — 59,6 млн тонн, що на 9% більше, ніж у 2022 році (53,9 млн тонн),
- олійні культури — 20,8 млн тонн [19].

Цей обсяг виробництва не тільки повністю покриває внутрішні потреби України в продовольстві, але й створює потужний експортний потенціал, що є важливим для економіки країни в умовах війни та блокування деяких транспортних шляхів.

Такий рівень виробництва свідчить про здатність аграріїв адаптуватися до складних обставин, зберігати продуктивність і забезпечувати продовольчу безпеку країни навіть в умовах воєнної агресії.

Станом на 1 січня 2024 року поголів'я сільськогосподарських тварин в Україні склало [19]:

- Велика рогата худоба — 2 168,8 тис. голів, що на 6,0% менше порівняно з 2022 роком.
- Корови — 1 270,7 тис. голів, що на 6,1% менше.
- Свині — 5 004,3 тис. голів, що на 1,1% менше.
- Овці та кози — 884,9 тис. голів, що на 6,0% менше.
- Птиця — 183,5 млн голів, що на 1,7% більше.

Зниження чисельності поголів'я великої рогатої худоби, корів, свиней та овець свідчить про серйозні виклики, з якими стикається тваринництво в умовах війни, тоді як кількість птиці продовжує зростати, хоч і незначно.

Загалом споживання м'яса в Україні в 2023 році збільшилося. Споживання свинини, яловичини та м'яса птиці зросло з 54,1 кг на одну особу у 2022 році до 54,7 кг у 2023 році. У розрізі окремих видів м'яса спостерігаються такі зміни:

- М'ясо птиці: українці у 2023 році споживали в середньому 27 кг на одну особу (проти 26,2 кг у 2022 році).
- Яловичина: середнє споживання яловичини становило 7,4 кг на одну особу в 2023 році (порівняно з 7 кг у 2022 році).
- Свинина: споживання свинини зменшилося до 19,8 кг на одну особу в 2023 році (проти 20,3 кг у 2022 році) [19].

Це свідчить про певні зміни у споживчих перевагах, зокрема зростання попиту на птицю та яловичину, при зменшенні споживання свинини.

Виробництво молока в Україні в усіх категоріях господарств у 2023 році склало 7,3 млн тонн, що на 5,5% менше порівняно з 2022 роком (7,8 млн тонн). Однак спостерігається позитивна тенденція відновлення виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах, де у січні-грудні 2023 року вироблено 2,8 млн тонн, що на 6% більше порівняно з 2022 роком (2,7 млн тонн) і повернулося до довоєнного рівня (2021 рік) [19]. Це свідчить про відновлення стабільності у галузі молочного виробництва, хоча в загальному по всіх категоріях господарств спостерігається зниження обсягів.

Станом на 01.01.2024 структура виробництва продукції тваринництва та кількості поголів'я сільськогосподарських тварин продемонстрована у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Структура виробництва продукції тваринництва [19]

	у сільськогосподарських підприємствах	у господарствах населення
частка реалізації на забій у живій масі сільськогосподарських тварин складала	73,6%	26,4%
- виробництва:		
молока	38,2%	61,8%
яєць	50,0%	50,0%
- поголів'я:		
великої рогатої худоби	42,4%	57,6%
корів	30,0%	70,0%
свиней	65,8%	34,2%
овець та кіз	13,7%	86,3%
птиці	57,5%	42,5%

У 2023 році в Україні спостерігається позитивна тенденція у виробництві овочів, зокрема нарощується обсяг посівних площ. Загалом площі під овочі збільшилися на 4,6% в порівнянні з 2022 роком. Зокрема:

- Площі під помідорами зросли на 12,8%,
- Площі під цибулею збільшилися на 9%,
- Площі під морквою зросли на 6,3%,
- Площі під капустою розширилися на 2,3%,
- Площі під картоплею збільшилися на 0,5% [19].

Проте, незважаючи на зростання площ, загальний збір овочів у 2023 році був дещо меншим за прогнозований і склав 7,4 млн тонн, що на 120,1 тис. тонн менше ніж у 2022 році [19]. Найбільше зниження відбулося в наступних культурах:

- Виробництво цибулі зменшилось на 69,9 тис. тонн,
- Виробництво моркви зменшилось на 76 тис. тонн,
- Виробництво капусти зменшилось на 35,3 тис. тонн,
- Виробництво помідорів зменшилось на 149,4 тис. тонн,
- Виробництво огірків зменшилось на 141,1 тис. тонн [19].

Ці зміни можуть бути пов'язані з різними факторами, включаючи кліматичні умови, зростання виробничих витрат та інфраструктурні проблеми, що виникли внаслідок війни.

Зниження виробництва овочів у 2023 році на 120,1 тис. тонн в порівнянні з 2022 роком, зокрема зменшення обсягів врожаю цибулі, моркви, капусти, помідорів та огірків, стало результатом значного зниження врожайності — на 14,2%. Попри збільшення посівних площ на 0,3 тис. га, врожайність цих культур виявилась набагато нижчою, ніж у попередньому році [19].

Це свідчить про те, що хоча площі під овочі були розширені, негативні умови, такі як зміни клімату, війна, проблеми з постачанням ресурсів та інші економічні чинники, суттєво вплинули на ефективність виробництва.

У III кварталі 2023 року пропозиція овочів в Україні значно збільшилася завдяки сприятливим погодним умовам та нарощуванню обсягів виробництва в окремих регіонах. Це дозволило компенсувати негативні впливи, пов'язані з безпековою ситуацією на півдні та руйнуванням Каховської ГЕС, зокрема вплив на виробництво овочів [35].

Внаслідок гарного врожаю та збільшення обсягів виробництва, ціни на овочі в 2023 році залишалися нижчими, ніж у 2022 році. Зокрема, ціна борщового набору (картопля, цибуля, морква, капуста, буряк) зменшилася на 11%. Найбільше зниження цін спостерігалось на цибулю (на 48%) і моркву (на 33%). Однак ціни на картоплю зросли, хоча вони все ще залишаються одними з найнижчих у Європі, що позитивно позначилося на доступності продуктів для споживачів [35].

Попри втрати внаслідок війни, український аграрний сектор продовжує забезпечувати попит на плодово-ягідні культури. Втрачено 25% площ ягідників та 20% площ садів, але окремі регіони, зокрема Вінницька, Чернівецька, Хмельницька, Дніпропетровська, Львівська та Полтавська області, які є основними виробниками плодів та ягід, здатні повністю забезпечити потреби у цій продукції [35].

Для підтримки розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства в Україні уряд реалізує грантові програми. У 2023 році видано гранти на закладку нових садів площею понад 2 тисячі гектарів, що є важливим кроком для відновлення і розвитку цієї галузі. Це сприяє не лише покращенню пропозиції плодово-ягідної продукції, але й підтримці економіки сільських територій.

Згідно з попередніми даними Держмитслужби за 2023 рік:

- Експорт молока та молокопродуктів становив 339,6 тис. тонн, що на 25,4% менше порівняно з 2022 роком. Вартість цього експорту склала 255,2 млн дол. США, що на 94,9 млн дол. США менше, ніж у попередньому році.

- Імпорт молока та молокопродуктів збільшився на 6,3%, досягнувши 432,3 тис. тонн. Вартість імпорту склала 264,1 млн дол. США, що на 35,4 млн дол. США більше, ніж у 2022 році [36].

Таким чином, торговельне сальдо у цих категоріях товарів за 2023 рік було негативним і склало 9,0 млн дол. США [36].

У 2023 році суб'єкти господарювання в аграрному секторі України сплатили 52,8 млрд грн податків і зборів до державного та місцевих бюджетів. Це на 15,4% більше або 7,0 млрд грн порівняно з 2022 роком (коли сума становила 45,8 млрд грн). Однак, порівняно з довоєнним 2021 роком, надходження були на 13% менше, оскільки в 2021 році цей показник складав 60,7 млрд грн [36].

При цьому суб'єкти господарювання в агросекторі отримали відшкодування з бюджету 10,5 млрд грн податку на додану вартість (ПДВ). Це у 4,1 раза більше, ніж у 2022 році (2,5 млрд грн), та у 2,8 раза більше, ніж у довоєнному 2021 році (3,8 млрд грн) [36].

У 2023 році результати роботи агропромислової галузі показали, що державна підтримка аграрного сектору є не лише бажаною, а й економічно необхідною. Це усвідомлюється і активно підтримується багатьма країнами світу через різні методи, форми та інструменти [36].

Особливо важливою є підтримка в умовах високої залежності аграрного сектора від природно-кліматичних умов, які можуть значно впливати на обсяги і якість врожаю. Ці ризики є серйозною проблемою у мирний час, однак під час повномасштабної війни вони збільшуються багаторазово. Зокрема, до основних факторів, що ускладнюють виробництво, відносяться:

- обстріли та бомбардування, що знищують урожай та посіви,
- руйнування техніки, інфраструктури та логістичних маршрутів,
- дефіцит палива та добрив,
- брак професійних кадрів через переміщення населення,
- мінування полів, що ускладнює ведення сільськогосподарських робіт,

- труднощі з реалізацією та експортом продукції.

Таким чином, ці виклики вимагають розробки ефективних механізмів підтримки агропромислового комплексу, щоб зберегти його стабільність і забезпечити продовольчу безпеку країни в умовах війни.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ФГ «Кобудь»

«Господарство «КОБУДЬ» було засновано як фермерське господарство (надалі — «Господарство») і функціонує відповідно до Конституції України, Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Земельного кодексу України, а також відповідно до Законів України «Про фермерське господарство», «Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві», «Про колективне сільськогосподарське господарство» та інших нормативно-правових актів України.

Засновником Господарства є громадянин України Корнійчук Олександр Олександрович.

При створенні фермерського господарства одним з членів сім'ї інші члени сім'ї та родичі можуть стати його членами після внесення відповідних змін до Статуту.

Фермерське господарство є юридичною особою, що створена і діє згідно з чинним законодавством України. Господарство має право набувати майнових та немайнових прав і нести обов'язки.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ФГ «Кобудь»

Джерело: побудовано автором за аналітичними матеріалами ФГ «Кобудь»

Основним ресурсом господарства є його землі. В землекористуванні господарства знаходиться 567 га сільськогосподарських угідь.

Динаміка основних показників діяльності ФГ «Кобудь» представлено на рисунку 2.2.

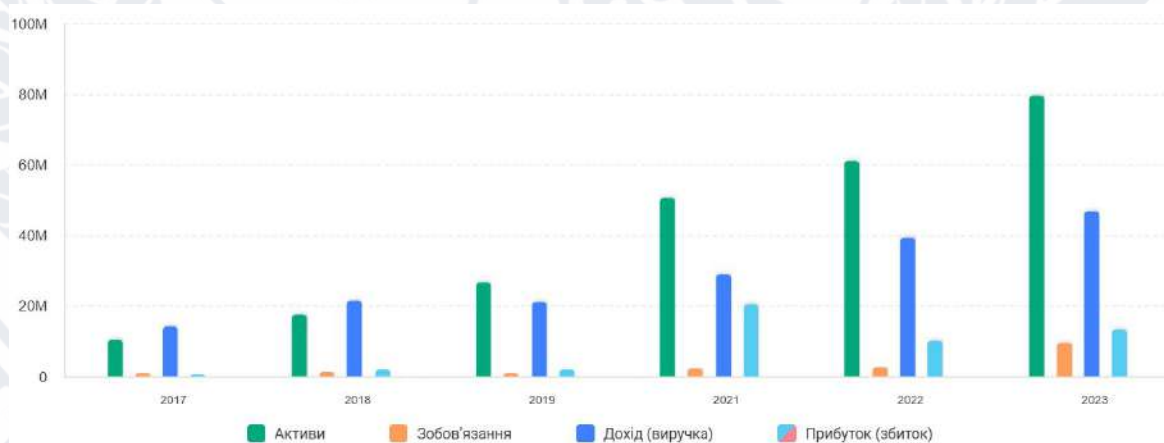


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансових показників ФГ «Кобудь», грн

Аналіз майнового стану підприємства за 2022–2023 роки дозволяє зробити такі висновки:

- частка основних засобів в активах підприємства зменшилася на 0,1 одиниці (з 0,2 у 2022 році до 0,1 у 2023 році). Це свідчить про скорочення частки ресурсів, інвестованих у основні засоби, що може вказувати на:

- зменшення інвестицій у довгострокові активи;
- переорієнтацію підприємства на використання оборотних коштів.

Зменшення цього показника може позитивно впливати на гнучкість підприємства у короткостроковій перспективі, проте може знижувати його довгостроковий виробничий потенціал.

Коефіцієнт мобільності активів зріс на 6,6 одиниць (з 5,6 у 2022 році до 12,2 у 2023 році). Це вказує на значне зростання частки оборотних коштів відносно необоротних активів, що підвищує гнучкість і здатність підприємства оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Проте надмірна мобільність активів може свідчити про скорочення бази довгострокових інвестицій.

Таблиця 2.2 - Аналітичні показники майнового стану ФГ «Кобудь» за 2022-2023 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення (+, -)
1. Частка основних засобів в активах підприємства	Частка ресурсів підприємства, інвестована в основні засоби	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1010}}{\phi.1 \text{ стр.1300}}$	0,2	0,1	-0,1
2. Коефіцієнт мобільності активів	Частка оборотних коштів підприємства, яка припадає на одиницю необоротних	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1195}}{\phi.1 \text{ с.1095} + \phi.1 \text{ с.1200}}$	5,6	12,2	6,6

Майновий стан підприємства характеризується суттєвими змінами в структурі активів. Збільшення коефіцієнта мобільності активів у поєднанні зі зниженням частки основних засобів вказує на підвищення фінансової маневреності, але може свідчити про зниження інвестиційної активності та довгострокового потенціалу підприємства. Рекомендується збалансувати структуру активів, враховуючи стратегічні цілі та потреби в капітальних інвестиціях.

Таблиця 2.3 - Загальні показники фінансової стійкості ФГ «Кобудь» за 2022-2023 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення (+, -)
1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними засобами	Частка оборотних активів підприємства, що фінансуються за рахунок його власних оборотних коштів	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595} - \phi.1 \text{ стр.1095}}{\phi.1 \text{ стр.1195}} \geq 0,6 \div 0,8$	1,0	1,0	0
2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Частка власного оборотного капіталу у власному капіталі	$\frac{c.1495 + c.1595 - c.1095}{\text{стр.1495}} > 0$	0,8	1,0	0,2
3. Коефіцієнт автономії	Частка власних джерел фінансування загальній сумі джерел його коштів	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595}}{\phi.1 \text{ стр.1900}}$	1,0	1,0	0
4. Коефіцієнт співвідношення власних залучених джерел коштів	Забезпеченість заборгованості власними коштами	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595}}{\phi.1 \text{ стр.1695} + \phi.1 \text{ стр.1700}} > 1$	25,5	7,5	-18

Аналіз загальних показників фінансової стійкості підприємства за 2022–2023 роки дозволяє зробити наступні висновки:

- Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними засобами залишився на стабільному рівні 1,0, що перевищує нормативний діапазон ($\geq 0,6 \div 0,8$). Це свідчить про достатній рівень забезпечення оборотних активів власними засобами, що є позитивною характеристикою фінансової незалежності підприємства.
- Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс на 0,2 одиниці (з 0,8 у 2022 році до 1,0 у 2023 році). Це свідчить про зростання частки власного оборотного капіталу у структурі власного капіталу, що підвищує фінансову гнучкість підприємства та його здатність маневрувати власними ресурсами для покриття короткострокових потреб.
- Коефіцієнт автономії залишився незмінним на рівні 1,0, що є ідеальним значенням. Це вказує на повне фінансування активів підприємства за рахунок власних джерел, що характеризує його як фінансово незалежне.
- Коефіцієнт співвідношення власних і залучених джерел коштів значно знизився на 18 одиниць (з 25,5 у 2022 році до 7,5 у 2023 році). Хоча значення залишається значно вищим за нормативне (>1), тенденція до зниження свідчить про зменшення відносної переваги власного капіталу над залученими коштами. Це може бути пов'язано із зростанням обсягів залученого капіталу.

Фінансова стійкість підприємства характеризується високим рівнем незалежності від зовнішніх джерел фінансування, про що свідчить стабільний коефіцієнт автономії та висока забезпеченість оборотних активів власними коштами. Зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу вказує на поліпшення структури капіталу. Однак суттєве зниження коефіцієнта співвідношення власних і залучених джерел коштів може свідчити про зміну політики фінансування, що потребує подальшого моніторингу для запобігання можливим ризикам.

Для оцінки платоспроможності підприємства розрахувати відносні показники ліквідності в динаміці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники ліквідності ФГ «Кобудь» за 2022-2023 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення (+, -)
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Частка поточної заборгованості, яку підприємство може погасити найближчим часом	$\frac{\phi.1 \text{ с.1160} + \phi.1 \text{ п.1695}}{\phi.1 \text{ п.1695}}$ [0,2-0,35]	9,1	7,3	-1,8
2. Коефіцієнт критичної ліквідності	Очікувана платоспроможність підприємства через період, рівний тривалості одного обороту дебіторської заборгованості	$\frac{\phi.1 \text{ с.1195} - \phi.1 \text{ стр.1695}}{\phi.1 \text{ стр.1695}}$ > 1	16,2	5,4	-10,8
3. Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)	Здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за період, що дорівнює тривалості обороту його оборотних активів	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1195}}{\phi.1 \text{ стр.1695}}$ > 2	22,5	8,0	-14,5

Аналіз показників ліквідності підприємства за 2022–2023 роки дозволяє зробити такі висновки:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 1,8 одиниці (з 9,1 у 2022 році до 7,3 у 2023 році). Хоча його значення значно перевищує нормативний діапазон [0,2–0,35], тенденція до зниження може вказувати на зменшення обсягу найбільш ліквідних активів (грошових коштів і еквівалентів) у

порівнянні з поточними зобов'язаннями. Це може зменшити фінансову гнучкість підприємства у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт критичної ліквідності скоротився на 10,8 одиниць (з 16,2 у 2022 році до 5,4 у 2023 році). Незважаючи на значне перевищення нормативного значення (>1), таке різке зниження може вказувати на погіршення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання ліквідними активами (грошовими коштами та дебіторською заборгованістю). Це сигналізує про зростання ризиків, пов'язаних з короткостроковою платоспроможністю.

Коефіцієнт покриття (поточна ліквідність) зменшився на 14,5 одиниць (з 22,5 у 2022 році до 8,0 у 2023 році). Хоча значення все ще перевищує нормативне (>2), така тенденція свідчить про суттєве скорочення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів, що може обмежити можливості для забезпечення операційної діяльності.

Незважаючи на те, що всі показники ліквідності залишаються значно вищими за нормативні значення, спостерігається тенденція до їх суттєвого зниження. Це може свідчити про зменшення запасів ліквідності підприємства, що в перспективі може вплинути на його здатність виконувати зобов'язання вчасно. Рекомендується провести аналіз динаміки оборотних активів та зобов'язань для визначення причин погіршення ліквідності і прийняття заходів для її стабілізації.

На підставі інформації «Баланс» і «Звіт про фінансові результати» розраховані показники ділової активності підприємства (табл. 2.4), тобто віддачу застосовуваних ресурсів і ефективність використання джерел фінансування його діяльності.

Таблиця 2.5 - Динаміка загальних показників ділової активності ФГ «Кобудь» за 2022-2023 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення (+, -)
1. Ресурсовіддача	Частка чистого доходу підприємства, що припадає на одиницю його активів	$\frac{\phi.2 \text{ с.2000}}{\phi.1 \text{ с.1300}}$	0,6	0,6	0
2. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	Кількість оборотів оборотних коштів за звітний період	$\frac{\phi.2 \text{ с.2000}}{\phi.1 \text{ с.1195}}$	0,8	0,6	-0,2
3. Період одного обороту оборотних коштів, днів	Тривалість в днях	$365 \div \frac{\phi.2 \text{ с.2000}}{\phi.1 \text{ с.1195}}$	456,3	608,3	152
4. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	Частка оборотних коштів в кожній грошовій одиниці, отриманої підприємством від реалізації продукції	$1 \div \frac{\phi.2 \text{ с.2000}}{\phi.1 \text{ с.1195}}$	1,25	1,7	0,45
5. Коефіцієнт ефективності (прибутковості) оборотних коштів	Прибуток, що припадає на одну грошову одиницю оборотних коштів	$\frac{\phi.2 \text{ с.2355}}{\phi.1 \text{ с.1195}}$	0,2	0,2	0

Аналіз показників ділової активності підприємства за 2022–2023 роки дозволяє зробити наступні висновки:

Ресурсовіддача залишилася незмінною на рівні 0,6, що свідчить про стабільну ефективність використання активів для генерування чистого доходу. Відсутність змін може вказувати на те, що підприємству вдалося зберегти попередній рівень операційної ефективності в умовах незмінних активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів знизився на 0,2 обороти (з 0,8 у 2022 році до 0,6 у 2023 році). Це вказує на уповільнення швидкості обороту оборотних коштів, що може бути сигналом менш ефективного використання оборотного капіталу або зростання обсягів запасів і дебіторської заборгованості.

Період одного обороту оборотних коштів зріс на 152 дні (з 456,3 днів у 2022 році до 608,3 днів у 2023 році). Це підтверджує уповільнення оборотності оборотних коштів і свідчить про збільшення тривалості часу, необхідного для одного повного циклу їх обороту. Така тенденція може негативно вплинути на ліквідність підприємства.

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів збільшився на 0,45 одиниці (з 1,25 у 2022 році до 1,7 у 2023 році). Це свідчить про зростання потреби в оборотних коштах для забезпечення кожної одиниці доходу, що може бути ознакою зниження ефективності управління оборотним капіталом.

Коефіцієнт ефективності (прибутковості) оборотних коштів залишився незмінним на рівні 0,2. Це означає, що здатність підприємства генерувати прибуток на одиницю оборотних коштів не змінилася, що в умовах зростання завантаження оборотних коштів може бути ознакою стагнації прибутковості.

Показники ділової активності підприємства демонструють неоднозначну динаміку. Незмінність ресурсовіддачі та коефіцієнта ефективності свідчить про стабільність доходності та прибутковості. Водночас зниження оборотності оборотних коштів, зростання періоду одного їх обороту та збільшення коефіцієнта завантаження вказують на погіршення ефективності управління оборотним капіталом. Для покращення ділової активності доцільно переглянути стратегію управління запасами, дебіторською заборгованістю та оптимізувати оборотні активи.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників рентабельності ФГ «Кобудь» за 2022-2023 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення (+, -)
1. Рентабельність (збитковість) ресурсів (активів), %	Частка прибутку до оподаткування, що припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства	$\frac{\phi.2 \text{ стр.2290(2295)}}{\phi.1 \text{ стр.1300}} \times 100$	16,5	16,8	0,3
2. Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	Частка чистого прибутку, що припадає на одиницю власного капіталу підприємства	$\frac{\phi.2 \text{ стр.2350(2355)}}{\phi.1 \text{ стр.1495}}$	17,1	19,0	1,9

Аналіз показників рентабельності підприємства демонструє позитивну динаміку:

Рентабельність (збитковість) ресурсів (активів) зросла на 0,3 відсоткових пункти (з 16,5% у 2022 році до 16,8% у 2023 році). Це свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства для отримання прибутку. Таке збільшення може бути результатом оптимізації операційної діяльності чи підвищення ефективності управління ресурсами.

Рентабельність (збитковість) власного капіталу зросла на 1,9 відсоткових пункти (з 17,1% у 2022 році до 19,0% у 2023 році). Це вказує на зростання прибутковості власного капіталу підприємства, що може бути наслідком

покращення фінансової стратегії або підвищення ефективності використання власних джерел фінансування.

Показники рентабельності підприємства за аналізований період демонструють стійку позитивну динаміку, що свідчить про покращення фінансової ефективності. Підвищення рентабельності активів і власного капіталу свідчить про здатність підприємства ефективно використовувати як зовнішні, так і внутрішні ресурси для отримання прибутку. Це є важливим фактором для забезпечення фінансової стійкості і підвищення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

2.3. Оцінка потенціалу розвитку агропромислового підприємства на прикладі ФГ «Кобудь»

Для оцінки потенціалу розвитку ФГ «Кобудь» нами було обрано експертний метод SWOT-аналізу.

Таблиця 2.7 – Результати SWOT-аналізу ФГ «Кобудь»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Виробничий досвід та присутність на ринку понад 10 років. - Системний контроль якості продукції - Модернізоване обладнання - Високий коефіцієнт фінансової автономії - Вертикальна інтеграція - Наявність генетичної лабораторії - Висока екологічна безпека органічного виробництва - Стабільна мережа коопераційних угод з переробниками м'ясосировини	- Обмеженість власних ресурсів для подальшого розширення бізнесу - Дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів - Дефіцит некваліфікованих робітничих кадрів - Дефіцит кваліфікованих фахівців (ветеринарів тощо)

Продовження таблиці 2.7

Можливості	Загрози
- Попит з низькою еластичністю (продукція сільського господарства будуть затребувані незалежно від доходів населення) - Зростання попиту на українську с/г продукцію закордоном - Розширення збутової мережі - Створення ринку землі, що дасть можливість більшити земельний банк - Зниження імпортного мита на українську сільськогосподарську продукцію - Виконання державою зобов'язань по компенсації ПДВ - Розвиток державної програми підтримки українських фермерських господарств	- Зростання конкуренції з боку іноземних постачальників продукції - Ревальвація національної валюти може призвести до здешевлення імпортової готової продукції - Загострення конкуренції за рахунок ефекту масштабу з боку агропромислових холдингів, як наслідок падіння закупівельної ціни - Залежність від постачання кормів - Залежність від кліматичних умов, що впливає на урожайність зернових - Природні катаклізми – епідемії свинної чуми, коронавірусу тощо

Сектор «Сильні сторони і можливості» передбачає стратегії, що використовують сильні сторони компанії для реалізації можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі. Сектор «Сильні сторони і загрози» включає стратегії, що застосовують сильні сторони для усунення загроз. Сектор «Слабкі сторони і можливості» охоплює стратегії, які дозволяють мінімізувати слабкі сторони, використовуючи можливості зовнішнього середовища. Сектор «Слабкі сторони і загрози» визначає стратегії, які спрямовані на зменшення впливу слабких сторін та загроз з боку зовнішнього середовища на подальший розвиток підприємства.

За результатами аналізу було виявлено основні негативні чинники, що впливають на діяльність підприємства, і запропоновано альтернативні рішення для їх усунення. Проведений SWOT-аналіз дає змогу не тільки виявити потенційні ризики, але й запобігти їм під час розширення діяльності фірми.

Таблиця 2.8 – Сектор «Сильні сторони і можливості» – стратегії конкурентних переваг

Сильні сторони (S)	Можливості (O)	Стратегії конкурентних переваг
1	2	3
- Виробничий досвід та присутність на ринку більше 10 років - Системний контроль якості продукції - Модернізоване обладнання, що скорочує витрати на оплату праці, енергії та ресурсозберігаючі технології - Високий коефіцієнт фінансової автономії – незалежність від фінансових зобов'язань	- Зростання попиту на українську с/г продукцію закордоном - Розвиток державної програми підтримки українських фермерських господарств - Виконання державою зобов'язань по компенсації ПДВ - Зниження імпортного мита на українську сільськогосподарську продукцію	- Можливість розширення бізнес-портфелю за рахунок створення переробного комплексу - Експорт продукції на закордонні ринки
- Вертикальна інтеграція створення доданої вартості «від лану – до столу» (основне виробництво – тваринництво, додаткове – вирощування кормів, виробництво власних мінеральних біо-добрих) - Наявність в комплексі генетичної лабораторії, яка займається селекцією найбільш продуктивних порід, що впливає на якість продукції - Висока екологічна безпека органічного виробництва		

Таблиця 2.9 – Сектор «Можливості – Слабкі сторони» – стратегії відповіді на виклики

Можливості (O)	Слабкі сторони (W)	Стратегії відповіді на виклики
- Створення ринку землі, що дасть можливість більшити земельний банк - Зниження імпортного мита на українську сільськогосподарську продукцію - Виконання державою зобов'язань по компенсації ПДВ - Розвиток державної програми підтримки українських фермерських господарств, програми пільгового кредитування малого бізнесу - Економічне зростання, підвищення якості життя населення	- Обмеженість власних ресурсів для подальшого розширення бізнесу - Дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів - Дефіцит некваліфікованих робітничих кадрів, - Дефіцит кваліфікованих фахівців (ветеринарів тощо)	- Залучення додаткових джерел фінансування за пільговими відсотками в проекти розширення бізнесу - Збільшення власного земельного банку - Розширення чисельності найманих працівників різних категорій

Таблиця 2.10 – Сектор «Загрози – Слабкі сторони» – стратегії нейтралізації ризиків

Загрози (Т)	Слабкі сторони (W)	Стратегії нейтралізації ризиків
- Зростання конкуренції з боку іноземних постачальників продукції - Ревальвация національної валюти може призвести до здешевлення імпортової готової продукції - Загострення конкуренції за рахунок ефекту масштабу з боку агропромислових холдингів, як наслідок падіння закупівельної ціни - Залежність від постачання кормів - Залежність від кліматичних умов, що впливає на урожайність зернових - Природні катаклізми – епідемії свинної чуми, коронавірусу тощо - Міграція висококваліфіковани та некваліфіковани за кордон - Низька якість підготовки фахівців для с/г - Низький державний контроль за санітарно-епізоологічною ситуацією	- Обмеженість власних ресурсів для подальшого розширення бізнесу - Дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів - Дефіцит некваліфікованих робітничих кадрів, - Дефіцит кваліфікованих фахівців (ветеринарів тощо)	Резервування власного капіталу для покриття форс-мажорних обставин Страховання с/г ризиків Цільова підготовка кадрів (робітничих професій і кваліфікованих) Участь у міжнародних виставках та ярмарках

Таблиця 2.11 – Сектор «Загрози – Сильні сторони» – стратегії відповіді

на виклики

Загрози (T)	Сильні сторони (S)	Стратегії відповіді на виклики
1	2	3
- Зростання конкуренції з боку іноземних постачальників продукції	- Виробничий досвід та присутність на ринку більше 10 років	- Створення власного інтегрованого бізнесу з високою доданою вартістю та ефектами економії на масштабах
- Ревальвация національної валюти може призвести до здешевлення імпортової готової продукції - Загострення конкуренції за рахунок ефекту масштабу з боку агропромислових холдингів, як наслідок падіння закупівельної ціни - Залежність від постачання кормів - Залежність від кліматичних умов, що впливає на урожайність зернових - Природні катаклізми – епідемії свинної чуми, коронавірусу тощо - Міграція висококваліфіковани та некваліфіковани за кордон - Низька якість підготовки фахівців для с/г - Низький державний контроль за санітарно-епізоологічною ситуацією	- Системний контроль якості продукції - Модернізоване обладнання, що скорочує витрати на оплату праці, енергії та ресурсозберігаючі технології - Високий коефіцієнт фінансової автономії – незалежність від фінансових зобов'язань - Вертикальна інтеграція створення доданої вартості «від лану – до столу» (основне виробництво – тваринництво, додаткове – вирощування кормів, виробництво власних мінеральних біо-добив) - Наявність в комплексі генетичної лабораторії, яка займається селекцією найбільш продуктивних порід, що впливає на якість продукції - Висока екологічна безпека органічного виробництва - Стабільна мережа коопераційних угод з переробниками м'ясопродукції	- Збут продукції через власну торгову мережу, електронну комерцію, просування продукції через сайт

Ці загрози є важливими викликами для агропідприємств, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища та потенційних кризових

ситуацій. Ось деякі ключові аспекти, на які варто звернути увагу:

1. Зростання конкуренції з боку іноземних постачальників продукції. Зростання конкуренції з боку імпортерів може призвести до зниження попиту на внутрішньому ринку. Іноземні постачальники, зокрема з країн з розвинутими аграрними секторами, можуть запропонувати більш конкурентні ціни або кращу якість продукції, що ставить українських виробників у складну ситуацію.

2. Загострення конкуренції через ефект масштабу з боку агропромислових холдингів. Великі агропромислові холдинги можуть знижувати закупівельні ціни завдяки економії на масштабах виробництва та значним інвестиціям в автоматизацію та технології. Малі та середні підприємства можуть не мати можливості для масштабної модернізації, що знижує їхню конкурентоспроможність.

3. Залежність від кліматичних умов. Кліматичні зміни можуть суттєво впливати на урожайність, особливо для зернових культур. Тривалі посухи, часті дощі чи екстремальні погодні умови можуть призводити до неврожаїв або зниження якості продукції, що збільшує ризики для аграріїв.

4. Вплив природних катаклізмів (епідемії свинячої чуми, коронавірус та ін.). Пандемії та епідемії можуть негативно позначитись на виробничих процесах і логістичних ланцюгах. Особливо в сільському господарстві, де ризики, пов'язані з хворобами тварин або людей, можуть призвести до зниження виробництва, обмеження експорту або збільшення витрат.

5. Низький державний контроль за санітарно-епізоологічною ситуацією. Недостатній контроль з боку держави може призвести до поширення інфекційних хвороб серед тварин або проблем зі здоров'ям рослин. Це може негативно вплинути на продуктивність і якість продукції, і навіть призвести до катастрофічних наслідків, якщо інфекційні хвороби не будуть вчасно виявлені і ліквідовані.

Ці фактори створюють значні ризики для агропідприємств, тому вимагають особливої уваги при розробці стратегій розвитку і реагування на

кризові ситуації.

Наслідки реалізації цих загроз для агропідприємств можуть бути наступними:

1. Скорочення доходів (виручки): Зниження попиту або цін на продукцію через конкурентні переваги імпортерів або великих агропромислових холдингів може призвести до зменшення виручки підприємства. Це особливо небезпечно для малих та середніх підприємств, які не мають достатньої фінансової «подушки» для витримки таких коливань.

2. Зниження рентабельності або збитковості: Витрати на впровадження нових технологій, модернізацію виробництва або боротьбу з епідеміями можуть перевищити доходи від продажу продукції, що в свою чергу призведе до зниження рентабельності або навіть збитковості підприємства.

3. Підвищення фінансових ризиків: У разі збитковості або зменшення доходів підприємства можуть виникнути проблеми з погашенням боргів, виплатою заробітної плати працівникам чи здійсненням необхідних інвестицій у модернізацію або розширення виробництва. Це збільшує фінансові ризики і може спричинити значні економічні труднощі.

Для мінімізації впливу цих загроз необхідно:

- Планування ризиків: Регулярно здійснювати оцінку та управління ризиками, щоб вчасно виявляти загрози та визначати можливі стратегії реагування.
- Інвестування в адаптацію до змін клімату: Вкладати в технології, що дозволяють зменшити вплив кліматичних змін на урожайність та якість продукції.
- Покращення технологічних процесів: Впроваджувати сучасні технології та автоматизацію для підвищення ефективності виробництва, що дозволить знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність.
- Співпраця з державою: Налагоджувати діалог з державними органами для посилення контролю у аграрному секторі, а також для отримання підтримки, як фінансової, так і нормативно-правової, що допоможе зменшити

ризика та покращити умови для розвитку агропідприємств.

Сильні сторони підприємства дають йому кілька переваг для подальшого розвитку та успішної адаптації до ринкових умов:

1. Інтегрований бізнес з високою доданою вартістю: Вертикальна інтеграція дозволяє підприємству контролювати кожен етап процесу — від виробництва до збуту продукції. Це дає змогу знижувати витрати, підвищувати ефективність та забезпечувати високий рівень якості. Можливість зменшити залежність від зовнішніх постачальників допомагає уникнути проблем з постачаннями, а також дозволяє встановлювати конкурентні ціни та збільшувати маржу. Це також дозволяє підприємству бути гнучким у відповіді на зміни в попиті або на зовнішні економічні фактори.

2. Збут продукції через власну торгову мережу та електронну комерцію:

Наявність власних каналів збуту дає підприємству можливість контролювати ціни та оптимізувати витрати на посередників. Це також дозволяє зберігати більшу маржу на продукції, а через електронну комерцію можна значно розширити географію продажів. Це стратегічна перевага, яка дозволяє більш ефективно управляти клієнтськими відносинами, реагувати на зміни в попиті, а також впливати на формування цін.

3. Просування через сайт та цифрові технології: Використання цифрових каналів просування дозволяє підприємству не лише залучати більшу аудиторію, але й підвищувати рівень впізнаваності бренду серед споживачів. Розвиток онлайн-продажів, контент-маркетингу та соціальних мереж дає можливість підприємству вийти на нові ринки та зміцнити свої позиції на ринку. Залучення клієнтів через Інтернет також дозволяє більш ефективно комунікувати з кінцевими споживачами, збирати зворотний зв'язок і швидко адаптуватися до нових тенденцій.

Загалом, ці сильні сторони надають підприємству можливість адаптуватися до змін на ринку, зміцнювати свої позиції, знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність.

Слабкі сторони підприємства можуть значно обмежити його здатність до розвитку та ефективної діяльності:

1. Обмеженість власних ресурсів для подальшого розширення бізнесу:

Підприємство може зіштовхнутися з труднощами, якщо необхідно масштабувати виробництво або інвестувати в нові напрямки. Обмежені фінансові ресурси можуть стати бар'єром для оновлення обладнання, розширення виробничих потужностей чи впровадження нових продуктів. Це зменшує здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку або реагувати на нові можливості. Крім того, це обмежує здатність підприємства виходити на нові ринки та знижує його конкурентоспроможність у порівнянні з більш фінансово стабільними конкурентами.

2. Дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів:

Наявність висококваліфікованих управлінців є критично важливою для ефективного розвитку підприємства. Без досвідчених менеджерів, які здатні розробляти стратегічні плани, управляти ресурсами та приймати обґрунтовані рішення, підприємство може зіткнутися з проблемами в управлінні. Це може призвести до помилок у стратегічному плануванні, неефективного використання ресурсів і, зрештою, до зниження конкурентоспроможності на ринку.

3. Дефіцит некваліфікованих робітничих кадрів:

В аграрному секторі наявність достатньої кількості некваліфікованих працівників є необхідною для забезпечення виробничих процесів. Відсутність таких кадрів може призвести до проблем з виконанням виробничих завдань, підвищення витрат на найм або навіть зменшення обсягів виробництва. Це може особливо сильно впливати на підприємства, де є потреба у великій кількості працівників для виконання простих операцій на виробництві.

4. Дефіцит кваліфікованих фахівців (ветеринарів тощо):

Для сільськогосподарських підприємств, особливо тих, що займаються тваринництвом, наявність кваліфікованих фахівців є вкрай важливою.

Недостатність ветеринарів або інших спеціалістів може призвести до проблем із забезпеченням здоров'я тварин, що безпосередньо впливає на продуктивність і прибутковість бізнесу. Такі проблеми можуть також призвести до додаткових витрат на лікування, перевезення тварин або навіть на втрату продукції.

Ці слабкі сторони вимагають спеціальної уваги та розробки стратегій для залучення необхідних кадрів, пошуку фінансування для розвитку та вдосконалення процесів, щоб знизити вплив цих проблем на загальну ефективність бізнесу.

Шляхи мінімізації ризиків та посилення слабких сторін:

1. Залучення інвестицій або співпраця з партнерами: Залучення зовнішнього фінансування через інвесторів або стратегічних партнерів дозволить вирішити проблему обмежених ресурсів для розвитку бізнесу. Інвестиції можуть бути спрямовані на модернізацію обладнання, розширення виробничих потужностей, створення нових продуктів чи вихід на нові ринки. Партнерства можуть допомогти подолати фінансові бар'єри та збільшити бізнес-можливості.

2. Розвиток внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації кадрів: для вирішення проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів підприємствам важливо створювати власні програми навчання і розвитку, організовувати тренінги для менеджерів та співробітників. Це дозволить зберегти та покращити управлінські та виробничі здібності, а також мотивувати працівників до більш ефективної роботи. Важливим аспектом є також впровадження корпоративної культури, що підвищує привабливість підприємства як роботодавця для кваліфікованих фахівців.

3. Використання технологій для оптимізації процесів: Інвестиції в новітні технології та автоматизацію виробництва можуть значно знизити залежність від людських ресурсів і підвищити ефективність бізнесу. Наприклад, впровадження автоматизованих ліній на виробництві, сучасних систем обліку і логістики може сприяти зниженню витрат, поліпшенню якості

продукції та скороченню часу на виконання операцій.

4. Партнерство з навчальними закладами: Співпраця з університетами, технікумами та професійними училищами для підготовки нових кадрів може допомогти зменшити дефіцит кваліфікованих спеціалістів, зокрема в таких галузях, як ветеринарія. Підприємство може організовувати стажування та практику для студентів, що дозволить готувати висококваліфікованих кадрів безпосередньо під специфіку бізнесу.

Застосування цих стратегій дозволить не лише мінімізувати слабкі сторони, але й створити умови для сталого розвитку підприємства, скорочення витрат, підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Основними можливостями, які мають високу ймовірність реалізації та суттєвий вплив на фінансовий стан підприємства, є розвиток державної програми підтримки українських фермерських господарств та програми пільгового кредитування малого бізнесу.

Реалізація даних можливостей дасть змогу зменшити негативний вплив таких слабких сторін підприємства як недостатність власних коштів для стратегічного розвитку.

Сильні сторони підприємства, такі як виробничий досвід, системний контроль якості, модернізоване обладнання, високий коефіцієнт фінансової автономії, є вагомими активами для реалізації можливостей та подолання викликів. Ось як ці сильні сторони можуть сприяти розвитку бізнесу:

1. Виробничий досвід та присутність на ринку більше 10 років:

- Знання ринку та стійкість до змін: Досвід на ринку дозволяє підприємству краще орієнтуватися в умовах змін, прогнозувати потреби споживачів і адаптуватися до нових тенденцій. Це також допомагає в ефективному управлінні кризовими ситуаціями, зокрема в умовах війни чи економічної нестабільності.

- Створення стабільних партнерських відносин: Багаторічна присутність на ринку дозволяє налагодити сталі партнерські відносини з постачальниками та споживачами, що зміцнює позиції на ринку та дозволяє

знижувати операційні ризики.

2. Системний контроль якості продукції:

- **Забезпечення конкурентоспроможності:** Постійний контроль якості продукції підвищує довіру споживачів, що особливо важливо в аграрному секторі. Стабільна якість дозволяє утримувати лояльних клієнтів, розширювати ринки збуту та підвищувати репутацію на міжнародному рівні.
- **Зниження ризиків втрат:** Завдяки високим стандартам якості підприємство може мінімізувати витрати на рекламації, повернення продукції або штрафи за невідповідність нормативам, що впливає на фінансові результати.

3. Модернізоване обладнання, що скорочує витрати на оплату праці, енергії та ресурсозбереження:

- **Підвищення ефективності виробництва:** Сучасні технології і модернізоване обладнання дозволяють оптимізувати виробничі процеси, скоротити витрати на оплату праці та енергію, що забезпечує більшу рентабельність. Вони також знижують виробничі витрати та підвищують точність та швидкість виробничих циклів.
- **Використання ресурсозберігаючих технологій:** Це важливо для забезпечення сталого розвитку підприємства, мінімізації екологічного впливу та зниження витрат на ресурси. Використання таких технологій також відповідає вимогам ринку органічної продукції та екологічно орієнтованих споживачів.

4. Високий коефіцієнт фінансової автономії – незалежність від фінансових зобов'язань:

- **Забезпечення стійкості до кризових ситуацій:** Наявність фінансової автономії дозволяє підприємству бути більш гнучким у кризових ситуаціях. Відсутність великої заборгованості забезпечує можливість швидко реагувати на зміни ринку та ефективно інвестувати у розвиток бізнесу, не залежачи від зовнішніх кредиторів.
- **Можливості для інвестицій:** Фінансова незалежність створює

можливість для інвестування в нові технології, розширення бізнесу, дослідження та розвиток, без необхідності залучення зовнішніх коштів.

Як ці сильні сторони допоможуть реалізувати можливості:

- Зростання попиту на українську продукцію: Завдяки досвіду, контролю якості та фінансовій стабільності підприємство може успішно реагувати на зростання попиту на сільськогосподарську продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.
- Розширення збутової мережі: Висока автономія та модернізоване обладнання дозволяють компанії розширювати виробництво та масштабувати його для задоволення зростаючих потреб ринку.
- Створення ринку землі: Завдяки фінансовій автономії, підприємство може активно інвестувати у розширення земельного банку, купуючи землі для розвитку власного виробництва та забезпечення сталого зростання.

Використання цих сильних сторін у комплексі дозволить підприємству не лише знизити ризики, але й значно збільшити ефективність та конкурентоспроможність на аграрному ринку.

Висновки до розділу 2

Отже, проведений аналіз стратегічної позиції ФГ «Кобудь» показує, що підприємство оперує в умовах високої змінності зовнішнього середовища, що вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до нових викликів. Врахування основних можливостей та загроз зовнішнього середовища є критично важливим при розробці стратегії для цього підприємства.

Стратегія стійкого розвитку підприємства повинна бути спрямована на створення цінності для клієнтів і споживачів, а також на зменшення негативного впливу на довкілля. Це може включати інноваційні підходи до виробництва, впровадження енергоефективних технологій та зменшення

відходів. Підвищення ефективності за рахунок зниження витрат, без шкоди для якості продукції, також є важливою частиною стратегії.

Задля адаптації до змінних умов і забезпечення стійкого розвитку, підприємству слід зосередитися на використанні внутрішніх резервів, таких як:

- Покращення продуктивності праці: Завдяки автоматизації процесів, покращенню організації робочих місць і навчання персоналу можна значно підвищити ефективність роботи.
- Оптимізація структури підприємства: Перегляд організаційної структури та взаємозв'язків із постачальниками дозволить зменшити витрати та покращити логістичні процеси.
- Інновації в управлінні та технологіях: Використання нових технологій, таких як цифровізація управлінських процесів або застосування інтелектуальних систем для управління виробництвом, може підвищити конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Важливо, щоб стратегія компанії не лише фокусувалася на поточних можливостях і вимогах ринку, а й забезпечувала довгострокову стабільність, враховуючи зміни в економічному, соціальному та екологічному середовищі. Це дозволить підприємству бути більш адаптивним до зовнішніх викликів і забезпечити конкурентні переваги в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями державної підтримки агропромислових підприємств в умовах воєнного та повоєнного відновлення

Пряма бюджетна підтримка, податкові пільги та державне регулювання ціноутворення є основними джерелами державної підтримки для аграріїв. Проте, серед цих варіантів найпривабливішим є саме пряма бюджетна підтримка, оскільки вона дозволяє агровиробникам отримати необхідні кошти для покриття витрат, модернізації виробництва та розвитку нових проектів. Однак, ситуація із цією підтримкою в умовах війни є складною, оскільки бюджет держави значно обмежений, і вже другий рік поспіль аграрії стикаються з труднощами у забезпеченні стабільного фінансування через зменшення обсягів підтримки.

Податкові пільги, які можуть включати зниження ставок податків або відстрочку платежів, також є важливим інструментом для підтримки аграріїв. Вони дозволяють зменшити податкове навантаження та дають підприємствам можливість зберегти кошти для подальших інвестицій у розвиток, особливо в умовах економічної нестабільності.

Державне регулювання ціноутворення, зокрема через обмеження експорту або імпорту, сприяє стабільності на внутрішньому ринку, проте це також може обмежувати можливості аграріїв на зовнішніх ринках, де ціни можуть бути більш вигідними. Таким чином, хоча регулювання допомагає зберегти стабільність, воно також може мати негативний вплив на експортний потенціал.

В умовах війни уряд змушений скорочувати видатки, що позначається на рівні державної підтримки для аграріїв. Це може стати серйозною проблемою, оскільки аграрії значною мірою залежать від цих програм для

розвитку своїх підприємств. Недостатнє фінансування може ускладнити відновлення виробництва та привести до зниження конкурентоспроможності.

В перспективі уряд, ймовірно, буде оптимізувати програми підтримки, орієнтуючись на найбільш важливі сектори агропромислового комплексу, а аграрії, у свою чергу, мають шукати альтернативні джерела фінансування, такі як кредити або міжнародні гранти, для забезпечення стабільності та розвитку в умовах обмеженого бюджету.

Зокрема, 199 млн грн було виділено за програмою фінансової підтримки сільгосптоваровиробників, зокрема для тих, хто використовує меліоровані землі. Крім того, 2 млн грн були надані для підтримки сімейних фермерських господарств, що використовують механізм доплати на користь застрахованих осіб-членів сімейного фермерського господарства для сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування [46].

Також 725,6 млн грн було передбачено на програму формування статутного капіталу Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві [46].

Мінекономіки у рамках своїх бюджетних програм виділило 1,4 млрд грн на надання грантів для створення або розвитку бізнесу. З цієї суми 997 млн грн було спрямовано на надання грантів для розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства (757,7 млн грн), а також на підтримку тепличного господарства (239,3 млн грн) [46].

Ці фінансові заходи сприяли підтримці розвитку аграрного сектору, зокрема фермерів та підприємців, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції та переробкою.

Згідно з бюджетними програмами, визначеними Мінфіном, на забезпечення функціонування Фонду розвитку підприємництва було передбачено 16 млрд грн, з яких до 10 млрд грн було спрямовано для агропідприємств через державну програму «Доступні кредити 5-7-9%» [46].

Для стимулювання створення робочих місць в умовах воєнного стану в рамках Урядової програми фінансової підтримки бізнесу «єРобота», запущено

в липні 2022 року програму надання грантів для створення або розвитку переробних підприємств (постанова Кабінету Міністрів України від 24.06.2022 № 739). Одна з основних переваг цієї програми — можливість для кожного бажаючого створити чи розвивати власний бізнес за напрямками «Своя справа», «Свій сад», «Своя теплиця» та «Новий рівень» [46].

Програма передбачає надання грантів для створення або розвитку переробних підприємств за умови співфінансування з боку грантоотримувача. Виділені гранти сприяють розвитку таких галузей, як виробництво харчових продуктів, напоїв та інших напрямків переробної промисловості, стимулюючи економічне відновлення та розвиток бізнесу в умовах війни.

Станом на 15 лютого 2024 року, Міністерство економіки України виплатило 503 гранти на загальну суму 2 619,6 млн грн, з яких 209 грантів на суму 1 320,3 млн грн було надано за напрямом «Виробництво харчових продуктів» [46].

У Державному бюджеті України на 2024 рік за бюджетною програмою КПКВК 1201350 «Надання грантів для створення або розвитку бізнесу», розпорядником якої є Мінекономіки, передбачено 1,370 млрд грн. Згідно з наказом Мінекономіки від 29 грудня 2023 року № 20598 «Про розподіл коштів, передбачених у державному бюджеті за бюджетною програмою КПКВК 1201350», обсяг бюджетних асигнувань на 2024 рік для напрямів «Надання грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства» та «Надання грантів для створення або розвитку тепличного господарства» становить 479 500,0 тис. грн [46].

З початку 2024 року вже було виплачено грантові кошти для розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства на суму 4,3 млн грн.

Щодо розвитку тепличного господарства, за 32 рішеннями про надання гранту виплачено кошти на загальну суму 169 849 996 грн. Всі ці кошти отримали 32 тепличні господарства, серед яких:

- у 2022 році було виплачено 14 023 370 грн;
- у 2023 році — 153 826 626 грн [46].

З початку дії програми для створення або розвитку тепличного господарства було прийнято 42 позитивних рішення на загальну суму 216 млн грн. З цієї суми фактично профінансовано 33 гранти на суму 170 млн грн.

З початку 2024 року для створення або розвитку тепличного господарства було вже виплачено грантові кошти на суму 2 000 000 грн.

Станом на 15 лютого 2024 року, відповідно до Порядків, Мінагрополітики видало 169 наказів про надання грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства на суму 738,9 млн грн, а також 41 наказ для розвитку тепличного господарства на суму 214,3 млн грн [46].

Однак, за попередніми розрахунками, ці кошти є недостатніми для виконання планів на поточний рік. Планується видати близько 1000 грантів, а реальна потреба у фінансуванні оцінюється в 5,2 млрд грн.

Згідно з прийнятими рішеннями про надання грантів, в садівництві, ягідництві та виноградарстві планується створити 792 постійних та 22 606 сезонних робочих місць, а площа насаджень складе 2 404,47 га. У тепличному господарстві передбачається створення 631 постійного та 134 сезонних робочих місць, а площа теплиць — 51,09 га [46].

Мінагрополітики продовжує роботу над вдосконаленням норм Порядків, враховуючи пропозиції профільних асоціацій, суб'єктів господарювання та уповноважених банків. Наразі розроблено проект постанови Кабінету Міністрів України щодо внесення змін до постанови від 21 червня 2022 року № 738 [46].

Учасники слухань зазначили, що з кожним роком все більше садівничих агропідприємств стикаються з необхідністю здійснення первинної обробки плодів після збору врожаю. Зокрема, зібраний врожай горіхів, таких як волоський горіх, фундук та мигдаль, після збирання в промислових садах підлягає обов'язковій первинній обробці. Цей процес включає кілька послідовних технологічних операцій: очищення, миття, сушіння, калібрування та фасування горіхів для їх подальшого зберігання.

Лише після виконання цих операцій горіхи можуть бути використані для подальшої реалізації або переробки. Наприклад, вони можуть бути продані в шкаралупі (в тому числі на експорт) або піддані глибинній переробці, такий як лущення, бланшування, виготовлення горіхових продуктів та інгредієнтів. Подібні технології первинної обробки застосовуються також для кісточкових та сім'якових плодових культур, а також для ягідних насаджень після збирання врожаю в промислових садах.

У зв'язку з необхідністю первинної технологічної переробки зібраного врожаю горіхів, садівничі агропідприємства стикаються з нагальною потребою в придбанні спеціалізованого обладнання для виконання операцій очищення, миття, сушіння, калібрування та фасування. Більшість садівників-фермерів планують придбати це обладнання за допомогою діючої грантової програми, яка регулюється постановою Кабінету Міністрів України від 24.06.2022 № 739 «Деякі питання надання грантів переробним підприємствам» [46].

Окремі садівничі підприємства вже подали заявки на отримання грантових коштів з бізнес-проектами, що передбачають розвиток переробних потужностей для первинної обробки врожаю. Однак рішення щодо цих заявок не були прийняті, і грантові кошти не були виділені.

Учасники слухань відзначили, що основною проблемою є вимога постанови, згідно з якою отримувачі грантів повинні вказати вид економічної діяльності відповідно до КВЕД ДК 009:2010. Згідно з цим класифікатором, вирощування багаторічних культур відноситься до Секції А, Групи 01.2, Класів 01.21–01.29, які є основними для більшості садівничих підприємств. Внаслідок цього виникають труднощі з коректним віднесенням підприємств до відповідних категорій для отримання грантів, що ускладнює процес надання фінансування для розвитку переробних потужностей [46].

Одночасно розділ Секції А КВЕД включає лише вирощування культур, тоді як діяльність з подальшої переробки продукції класифікується в Секції С, що охоплює переробну промисловість. Тільки господарська діяльність у

рамках Секції С може претендувати на отримання грантових коштів згідно з постановою Кабінету Міністрів України. Однак, Держкомстат у своєму офіційному роз'ясненні зазначив, що садівничі підприємства не можуть використовувати КВЕД Секції С для первинної переробки врожаю, оскільки цей процес має бути класифікований за КВЕД Секції А, Групи 01.2 [46].

З цієї причини, на сьогоднішній день садівничі підприємства, які займаються вирощуванням та планують розвиток переробних потужностей для первинної обробки урожаю, не можуть скористатися можливістю отримання грантів за програмою, визначеною постановою Кабміну № 739. Враховуючи цю проблему, учасники слухань пропонують внесення змін до тексту постанови, щоб дозволити садівничим підприємствам, які займаються первинною обробкою врожаю, брати участь у програмі грантів для розвитку переробних потужностей [46].

З початку реалізації програми «Доступні кредити 5-7-9%» суб'єкти підприємництва отримали від уповноважених банків 77 669 кредитів на загальну суму 260,2 млрд грн. З цієї суми 52 548 кредитів були видані банками державного сектору на суму 113,2 млрд гривень. Під час воєнного стану в Україні в рамках цієї програми було укладено 42 847 кредитних договорів на загальну суму 170,5 млрд грн, з яких 36,18 млрд грн становлять кредити для сільськогосподарських товаровиробників [46].

Згідно з Законом України «Про Державний бюджет України на 2024 рік», для забезпечення функціонування Фонду розвитку підприємництва, який реалізує програму «Доступні кредити 5-7-9%», передбачено видатки в обсязі 18 млрд грн за бюджетною програмою КПКВК 1201450 [46].

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» постійно актуалізується, щоб адаптуватися до умов сучасності та забезпечити доступність кредитування для широкого кола суб'єктів підприємництва. В рамках цієї програми аграрні підприємства можуть отримати кредити до 90 млн грн (з урахуванням групи пов'язаних компаній) під 5–9% річних, залежно від категорії кредиту та типу суб'єкта підприємництва, на інвестиційні цілі та обігові кошти.

З початку 2024 року (станом на 12 лютого 2024 року) 2113 агрогосподарств отримали кредити на загальну суму 11 млрд грн для розвитку. З них 833 господарства отримали фінансування в рамках програми 5-7-9% на суму 2,9 млрд грн.

Найбільший обсяг кредитів за різними програмами отримали аграрії з таких областей: Київська область — 5,4 млрд грн для 185 підприємств, Дніпропетровська — 640,5 млн грн для 165 підприємств, Тернопільська — 63,5 млн грн для 74 підприємств, Одеська — 416,9 млн грн для 156, Харківська — 405 млн грн для 109, Чернігівська — 415,9 млн грн для 63 підприємств [46].

За програмою 5-7-9% найбільше фінансування отримали підприємства з Харківської області — 362,5 млн грн для 50 господарств, Київської — 313,7 млн грн для 78, Вінницької — 282,2 млн грн для 92, Одеської — 226,8 млн грн для 66, Львівської — 226 млн грн для 68, та Дніпропетровської — 242,5 млн грн для 56 підприємств [46].

Найбільше кредитів аграріям у рамках програми 5-7-9% були видані такими банками, як «Креді Агріколь Банк», «Райффайзен Банк», «ПриватБанк», «ПроКредит Банк» та «ПУМБ». Ці банки активно сприяють розвитку аграрного сектору, надаючи доступ до вигідних кредитних ресурсів для підприємств, що працюють у сільському господарстві [46].

З метою підтримки відновлення сільськогосподарських угідь, які постраждали внаслідок воєнних дій, Уряд також реалізує заходи з гуманітарного розмінування земель. Ці ініціативи сприяють збереженню та відновленню сільськогосподарських територій, що є важливою частиною відновлення аграрного виробництва в умовах війни.

У 2023 році завдяки піротехнічним підрозділам державних органів та неурядових операторів вдалося очистити від вибухонебезпечних предметів понад 200 тисяч гектарів сільськогосподарських земель із загальної площі 470 тисяч гектарів, які були заплановані для обстеження та, за необхідності, розмінування. Щотижня проводиться обстеження від 3 до 5 тисяч гектарів сільськогосподарських земель.

Для підтримки гуманітарного розмінування земель у 2024 році в Державному бюджеті України передбачена нова бюджетна програма КПКВК 1201420 «Компенсація витрат за гуманітарне розмінування земель сільськогосподарського призначення» з обсягом видатків 3 мільярди гривень. Міністерство економіки підготувало проект постанови Кабінету Міністрів України, яким передбачено надання компенсації за послуги з розмінування сільськогосподарських земель, надані ліцензованими операторами протимінної діяльності. Ця програма допоможе значно зменшити витрати сільгосптоваровиробників на відновлення земель [46].

Крім того, для підтримки аграріїв, у Державному бюджеті України на 2024 рік для Мінекономіки передбачено фінансування в обсязі 1 мільярд гривень за програмою КПКВК 1201310 «Часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва», що сприятиме оновленню технічного парку сільгосппідприємств в Україні [46].

Міністерство економіки підготувало проект постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 01 березня 2017 р. № 130 та від 27 травня 2013 р. № 369», який передбачає:

1. Приведення Порядку використання коштів для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва у відповідність до Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік». Це передбачає уточнення окремих норм та положень цього Порядку для забезпечення ефективного використання коштів, передбачених на підтримку вітчизняних виробників техніки.
2. Удосконалення Порядку визначення ступеня локалізації виробництва для агропромислового комплексу, який включає встановлення чітких показників локалізації виробництва для різних видів сільськогосподарської техніки, зокрема тракторів, самохідних енергетичних засобів, спеціальних сільськогосподарських автомобілів та комбайнів. Ці

зміни сприятимуть розвитку вітчизняного машинобудування та стимулюванню більш глибокої локалізації виробництва в Україні [46].

Ці зміни дозволять поліпшити підтримку вітчизняних виробників сільгосптехніки та сприятимуть оновленню технічного парку агропідприємств.

Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, створений за підтримки урядів України, Світового банку та Європейського Союзу, є важливим інструментом фінансової підтримки мікро-, малого та середнього підприємництва в аграрному секторі. Фонд надає часткові гарантії на кредити для сільськогосподарських виробників, зокрема для малих фермерів, що займаються обробкою земель площею до 500 га. Гарантії покривають до 50% зобов'язань за кредитами, що надаються на інвестиційні цілі або для обігових коштів терміном до 10 років.

Станом на січень 2024 року Фонд наповнений на 374 млн грн із загального капіталу 735,6 млн грн, що дозволяє покрити гарантії на 1,3 млрд грн кредитів. Крім того, очікується додаткове наповнення капіталу Фонду на суму 10 млн євро для підтримки проекту з капіталізації, що дозволить ще більше зміцнити фінансову підтримку фермерів [46].

Фонд працює у поєднанні з Програмою 5-7-9%, надаючи малим агровиробникам доступ до фінансування через банківські кредити з пільговими умовами (компенсація процентних ставок і часткова гарантія за основним зобов'язанням). Першу гарантію вже було видано на початку лютого 2024 року для фермера з Дніпропетровщини, який отримав кредит на поповнення обігового капіталу [46].

Згідно з Державним бюджетом України на 2024 рік, Мінагрополітики отримало 205 млн грн для фінансової підтримки сільгосптоваровиробників, зокрема для підтримки організацій, що використовують меліоровані землі. Це дозволить забезпечити додаткову підтримку для фермерів, які працюють в умовах складних екологічних і фінансових викликів [46].

Порядок надання державної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам, які займаються зрошенням і краплинним зрошенням, а також організаціям водокористувачів, спрямований на стимулювання ефективного використання меліорованих земель та відновлення інфраструктури для зрошення. Державна підтримка надається у вигляді безповоротної бюджетної дотації для відшкодування частини витрат на реконструкцію та будівництво нових систем зрошення або відновлення насосних станцій.

Ключові аспекти підтримки включають:

1. Для сільськогосподарських товаровиробників, які здійснюють зрошення:
 - До 25% вартості витрат на роботи з реконструкції або будівництва систем зрошення, без урахування ПДВ.
 - Вартість дотації варіюється залежно від типу зрошення:
 - Зрошення дощуванням:
 - 13 250 грн на гектар без урахування поливної техніки та обладнання.
 - 25 300 грн на гектар, якщо враховано поливну техніку та насосне обладнання вітчизняного виробництва.
 - Краплинне зрошення:
 - 24 500 грн на гектар з урахуванням вартості обладнання для краплинного зрошення та насосного обладнання вітчизняного виробництва.
2. Для організацій водокористувачів, що займаються відновленням насосних станцій:
 - Дотація надається у розмірі до 50% вартості витрат на відновлення, реконструкцію або капітальний ремонт насосних станцій, зокрема на заміну та ремонт насосного обладнання та заходи з енергоефективності [46].

Це сприятиме покращенню інфраструктури для зрошення в Україні, зокрема на меліорованих землях, що в свою чергу допоможе забезпечити

більш стабільне та ефективне ведення сільського господарства в умовах змін клімату та водного дефіциту.

Окремо учасниками слухань було зауважено, що додаткова потреба за бюджетними програмами Мінагрополітики за програмами підтримки сільгосптоваровиробників на 2024 рік становила – 9,3 млрд. гривень.

У 2024 році в рамках Грантової угоди Мультидонорського трастового фонду допомоги Україні, відновлення сільського господарства України (ARISE), передбачається надання значної грантової підтримки малим сільськогосподарським виробникам. Цей грант на загальну суму 198 млн доларів США буде спрямований на підтримку сільгоспвиробників, які мають у власності або користуванні до 120 га землі, утримують до 100 корів або до 500 племінних кіз або овець [46].

Після внесення змін до Державного бюджету України на 2024 рік ці кошти будуть надаватися у вигляді бюджетних субсидій та спеціальних дотацій за такими напрямками:

1. Бюджетна субсидія:
 - 4 000 грн на кожен гектар оброблюваних сільськогосподарських угідь для провадження сільськогосподарської діяльності.
2. Спеціальна бюджетна дотація за утримання великої рогатої худоби:
 - 7 000 грн за утримання кожної корови незалежно від її продуктивності.
3. Спеціальна бюджетна дотація за утримання маточного поголів'я кіз та овець:
 - 2 000 грн за кожну маточну козу або овцю [46].

Ці підтримки сприятимуть розвитку малих фермерських господарств в Україні, полегшуючи доступ до фінансування і забезпечуючи необхідну допомогу для відновлення та модернізації агропромислових підприємств. Важливо, що підтримка буде надаватися лише тим виробникам, які внесені до Державного аграрного реєстру, що допоможе забезпечити прозорість і ефективність розподілу коштів.

У 2024 році в рамках бюджетної програми КПКВК 2801460 «Надання кредитів фермерським господарствам» Мінагрополітики передбачило виділення 80,0 млн грн спеціального фонду для фінансової підтримки фермерських господарств за двома основними напрямками:

1. Фінансова підтримка фермерських господарств для провадження виробничої діяльності та диверсифікації виробництва:
 - В обсязі 40,0 млн грн.
 - Підтримка надається у вигляді безвідсоткових кредитів до 1 млн грн на строк до 5 років для:
 - Придбання техніки та обладнання.
 - Поновлення обігових коштів.
 - Придбання маточного поголів'я (телиць, корів, свиноматок, овець, кіз).
 - Оцінки відповідності виробництва органічної продукції.
 - Виробництва та переробки сільгосппродукції.
 - Будівництва та реконструкції виробничих і не виробничих приміщень.
 - Закладення багаторічних насаджень.
 - Розвитку кооперації.
 - Зрошення та меліорації земель.
 - Сплати вкладів до статутних капіталів сільськогосподарських кооперативів.
2. Фінансова підтримка сімейних фермерських господарств для придбання землі сільськогосподарського призначення:
 - В обсязі 40,0 млн грн.
 - Підтримка надається у розмірі до 1 млн грн на строк до 10 років для придбання земельної ділянки (ділянок) до 20 гектарів.
 - Сума підтримки не перевищує нормативну грошову оцінку земельної ділянки, яку планується придбати [46].

Ці кошти допоможуть фермерським господарствам розвивати виробництво, покращувати технічне оснащення та забезпечити їхню стійкість, а також стимулюватимуть розвиток сімейних ферм шляхом полегшення доступу до земельних ресурсів.

3.2. Інновації в системі розвитку потенціалу аграрних підприємств

Дійсно, інституційне середовище аграрного сектору України стикається з низкою проблем, які уповільнюють інноваційний розвиток. Зокрема: слабкий розвиток системи підготовки та перепідготовки кадрів: В аграрній сфері спостерігається недостатня кількість навчальних програм, орієнтованих на сучасні потреби ринку. Відсутність гнучких механізмів навчання та адаптації кадрів до новітніх технологій, таких як цифровізація, сталий розвиток, екологічно чисті методи виробництва, обмежує можливості для ефективної трансформації галузі.

У країні є дефіцит інституцій, які займаються практичним впровадженням наукових досліджень та інновацій в аграрне виробництво. Багато наукових досягнень залишаються на рівні теоретичних розробок і не знаходять належного застосування на практиці [47].

Слабка взаємодія між суб'єктами аграрної науки, освіти та виробництва: Однією з головних проблем є низький рівень співпраці між науковими установами, освітніми закладами та агропідприємствами. Це призводить до того, що новітні технології не адаптуються до реальних умов виробництва, а виробники не мають достатньої інформації щодо сучасних інновацій.

Для покращення інституційного середовища необхідно стимулювати більш тісну взаємодію між усіма зацікавленими сторонами, оновити освітні програми з урахуванням сучасних вимог ринку, посилити роль науково-впроваджувальних інститутів і створити ефективну систему підтримки інновацій в аграрному секторі.

Створення ефективної системи інноваційного розвитку аграрного комплексу є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку сільського

господарства та підвищення його конкурентоспроможності. Це включає ряд ключових елементів:

1. Перетворення існуючих інститутів і створення нових: Для забезпечення ефективного впровадження інновацій необхідно реорганізувати існуючі аграрні інститути та створити нові структури, що б займалися безпосередньо підтримкою інноваційного розвитку, впровадженням нових технологій, а також організацією наукових досліджень і розвитку.

2. Цільові програми та механізми підтримки: Система інноваційного розвитку повинна базуватися на комплексних програмах, що надають підтримку сільському господарству на різних рівнях. Це можуть бути програми, які передбачають субсидії, гранти, податкові пільги, а також інші механізми, що сприяють розвитку інновацій у сільському господарстві.

3. Зменшення розриву між потребами та можливостями: Важливим завданням є зменшення розриву між потребами агропромислового комплексу в сучасних технологіях, що здатні забезпечити продовольчу безпеку країни, та можливостями прискореного зростання виробничого потенціалу галузі.

4. Подолання внутрішніх і зовнішніх ризиків: Інноваційний розвиток дозволяє зменшити внутрішні ризики, такі як технологічна відсталість та низька продуктивність, а також зовнішні виклики, як зміни клімату, глобальні економічні коливання та конкурентне середовище. Однак для цього потрібно ефективно мобілізувати ресурси і вирішувати існуючі системні проблеми галузі.

5. Мобілізація зусиль для подолання системних проблем: Крім впровадження новітніх технологій, важливо також займатися вирішенням фундаментальних проблем, таких як недостатнє фінансування, неефективна інфраструктура, слабка кооперація між учасниками аграрного ринку та відсутність державної підтримки на всіх рівнях. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток аграрного сектору та гарантувати продовольчу безпеку країни [48].

Таким чином, для досягнення успіху в інноваційному розвитку аграрного сектору необхідно поєднати підтримку інновацій з вирішенням системних проблем, що допоможе значно підвищити ефективність і стабільність цього сектору в майбутньому.

Ваша думка про інновації як важливий елемент для максимізації економічного потенціалу підприємства має велике значення в умовах сучасної економіки. Відзначаючи, що інновації є основою для змін в параметрах економічної діяльності, варто підкреслити кілька аспектів:

1. Максимізація економічного потенціалу: Підвищення ефективності використання наявних ресурсів через інноваційні підходи є важливим етапом розвитку підприємства. Це може проявлятися в підвищенні продуктивності, зменшенні витрат, удосконаленні виробничих процесів, що безпосередньо сприяє покращенню фінансових результатів.

2. Інновація як кінцевий результат: Інновація має на увазі зміни в управлінських, виробничих або технологічних процесах підприємства, які призводять до досягнення конкретного ефекту — економічного, соціального, екологічного тощо. Важливо розуміти, що інновація не просто є нововведенням, але й повинна приносити реальну користь підприємству, змінюючи його діяльність в кращу сторону.

3. Інноваційна діяльність: Процес створення та впровадження інновацій охоплює кілька етапів — від розробки нових ідей та рішень до їхнього впровадження та поширення на підприємстві. Це складний і тривалий процес, в якому важливою є здатність підприємства адаптуватися до нових умов і швидко реагувати на зміни.

4. Значення для підприємства: Якщо частина потенціалу підприємства не використовується, це сигналізує про те, що існує простір для впровадження інновацій. Вони можуть стати вирішенням проблем неефективного використання ресурсів або допомогти підприємству адаптуватися до змінюваних умов ринку.

5. Соціальні та екологічні аспекти: Інновації в сучасному світі вже не обмежуються тільки економічною вигодою. Зокрема, підприємства мають враховувати соціальний та екологічний ефект від нововведень, які можуть сприяти не лише підвищенню ефективності, а й досягненню сталого розвитку [49].

Таким чином, інноваційна діяльність стає важливим інструментом у досягненні стратегічних цілей підприємства. Вона дозволяє не тільки максимізувати економічні результати, але й адаптувати підприємство до змінних умов зовнішнього середовища, що забезпечує його конкурентоспроможність на ринку.

Нововведення – це конкретний результат проведення фундаментальних та прикладних досліджень, розробок і експериментів у різних сферах діяльності, спрямованих на підвищення її ефективності. Такі інновації можуть проявлятися у різних формах, наприклад, у вигляді відкриттів, патентів, товарних знаків, раціоналізаторських пропозицій, документації на нові або вдосконалені продукти та технології, управлінські чи виробничі процеси, організаційні структури або виробничі системи, ноу-хау, наукові підходи чи принципи, а також у вигляді різноманітних документів, таких як стандарти, рекомендації, методики, інструкції та результати маркетингових досліджень [50].

Реалізація економічного потенціалу підприємства потребує змін у його діяльності, що відповідає поняттю інновацій. Оскільки цей процес змін має бути контрольованим, зусилля управління, орієнтовані на ефективне використання економічного потенціалу, фактично полягають у керуванні інноваціями для досягнення економічних цілей підприємства.

Економічний потенціал є сукупністю характеристик діяльності підприємства, які змінюються в залежності від часу. Враховуючи це, варто підкреслити, що управління інноваціями в даному контексті не лише передбачає досягнення конкретних результатів, а й охоплює діяльність, спрямовану на зміну самого потенціалу підприємства, що відбувається під

впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Загальну схему управління інноваціями в системі розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств можна представити на рисунку 3.1.

Потреба в реалізації інновацій залежить від очікуваного ефекту, який визначається місією підприємства. Оскільки ступінь використання потенціалу підприємства переважно залежить від ефективності застосування доступних ресурсів, максимальний ефект буде досягнутий через інновації, які впроваджуються в тих сферах, де підприємство використовує ресурси найменш ефективно. Тому для визначення найбільш ефективних напрямів інноваційної діяльності в контексті реалізації економічного потенціалу підприємства слід провести аналіз ефективності використання його ресурсів.

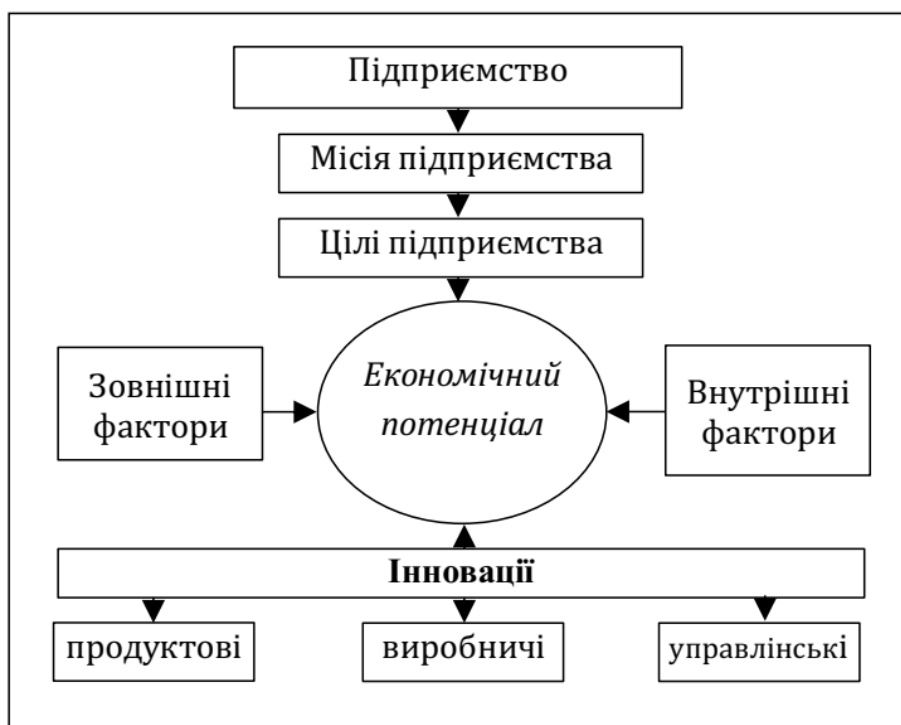


Рисунок 3.1. Структурно-логічна схема місця інновацій у системі розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств.

У сільському господарстві найбільш необхідними і результативними є продуктові, виробничі та управлінські інновації. Однак практичне вирішення

питання відбору необхідних інновацій є складним завданням, оскільки прогнозування очікуваного ефекту ускладнюється великою кількістю взаємопов'язаних факторів, які потрібно враховувати, а також їх динамічним характером. Це все створює високий ризик, що супроводжує управлінські рішення в інноваційній сфері. Ефекти від продуктових, виробничих та управлінських інновацій у системі розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств можуть проявлятися на різних етапах часу, зокрема в короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах [51].

Отже, залежно від тривалості періоду спостерігаються різні типи наслідків від інновацій, які сприяють розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств. Орієнтація на інноваційний шлях розвитку є ключовим фактором прискореного зростання світової економіки, що спостерігається сьогодні. Основою успіху провідних світових держав є не лише технологічний прогрес, але й конвергенція технологій, що веде до появи нових інноваційних рішень. У аграрному бізнесі існують специфічні особливості, які потребують дослідження та уваги при розробці інноваційних напрямків розвитку і їх впровадженні в практику аграрного сектору. Важливо зазначити, що українська аграрна наука поки що не повністю відповідає потребам аграрних підприємств у розробках, спрямованих на інноваційний розвиток [52].

	Продуктові інновації	Виробничі інновації	Управлінські інновації
Коротко- строковий період	такі як випуск нових аграрних продуктів або модифікація наявних, що може призвести до збільшення обсягів продажу і прибутку	спрямовані на покращення процесів виробництва та оптимізацію робочих процесів, можуть забезпечити збільшення продуктивності та зниження витрат на виробництво	такі як впровадження нових методів управління ресурсами та процесами, можуть покращити ефективність внутрішнього управління та прийняття рішень
Середньо- строковий період	можуть сприяти розширенню асортименту продукції та проникненню на нові ринки, що призведе до збільшення прибутковості	можуть призвести до збільшення виробничої потужності, покращення якості продукції та зниження виробничих витрат	можуть сприяти оптимізації бізнес-процесів, удосконаленню систем управління персоналом і фінансами, що позитивно вплине на ефективність підприємства
Довго- строковий період	пов'язані з розробленням нових продуктів або введенням високотехнологічних виробничих процесів, можуть створити конкурентну перевагу на ринку та сприяти розширенню підприємства	можуть призвести до впровадження нових технологій, що забезпечать підвищену продуктивність, зниження негативного впливу на довкілля та створення стійкої виробничої бази	можуть сприяти стратегічному розвитку підприємства, побудові ефективної системи управління та формуванню конкурентоспроможної організаційної культури

Рисунок 3.2 - Ефект продуктових, виробничих та управлінських інновацій у системі розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств у різних часових проміжках

Деякі дослідження в аграрній науці відповідають світовим стандартам або навіть є лідерами у своїй галузі, проте їх результати не знаходять застосування в практичній діяльності аграрних підприємств. Більшість розробок не трансформується в реальні інноваційні продукти. Крім того, мотивація науковців до впровадження своїх результатів у практику залишається недостатньою, що спричиняє низький рівень залучення молодих кадрів в аграрну науку і уповільнює її розвиток. Спостерігається також низька ефективність процесу підготовки висококваліфікованих фахівців у аграрній сфері, здатних розробляти інноваційні продукти та технології та забезпечувати їх впровадження в аграрний бізнес [53].

3.3. Напрями підвищення кадрового потенціалу підприємств агропромислового сектору

У ринкових умовах організація стикається з проблемою ефективного відбору та використання персоналу, що є важливим для її конкурентоспроможності. Саме персонал визначає економічну і соціальну перевагу організації, оскільки успіх її діяльності безпосередньо залежить від інтелектуального та кваліфікаційного потенціалу, який залучений до трудового процесу. У науковій літературі часто використовують синонімічні терміни, такі як «персонал», «кадровий потенціал», «трудова потенція» та «трудова ресурси», що відображають різні аспекти взаємозв'язку між людьми і виробничими процесами.

«Трудова ресурси – частина населення країни, яка з фізичного розвитку, набутої освіти, професійно-кваліфікаційного рівня здатна займатися суспільно-корисною діяльністю» [57]. «Персонал – це працівники, які виконують виробничі або управлінські операції, зайняті переробленням предметів праці з використанням засобів праці» [58].

Якісна сторона трудових ресурсів складається з трудового потенціалу, що є сукупністю можливостей і ресурсів, які орієнтовані на досягнення

конкретних цілей та розвиваються протягом усього життя людини. Трудовий потенціал можна розглядати в двох аспектах: як потенціал організації та як потенціал окремого працівника. Трудовий потенціал організації включає умови, створені для розвитку працівників (умови праці, мотивація), а також є сукупністю зусиль всіх членів організації, спрямованих на досягнення кінцевого результату, що забезпечує синергію групи. З іншого боку, трудовий потенціал працівника визначається його здатністю ефективно виконувати роботу, що забезпечує економічну ефективність організації.

Трудовий потенціал працівника можна розглядати як систему компонентів: психофізіологічний (вік, стать, здібності), ціннісно-орієнтаційний (мотивація через заробітну плату, кар'єрне зростання), адаптаційний (зрілість та здатність адаптуватися), і статусний (реалізація потреб у трудовій діяльності). Оцінка трудового потенціалу включає як кількісні, так і якісні показники. Кількісні показники включають чисельність персоналу, продуктивність праці, відпрацьований час, а якісні — рівень освіти, коефіцієнти кваліфікації, спеціалізації, стажу роботи, а також якість праці [59].

Кадровий потенціал організації є частиною трудового потенціалу, що включає професійну кваліфікацію працівників. Він визначає обсяг знань, умінь і навичок, а також впливає на систему управління персоналом, що залежить від зовнішніх чинників, таких як ринок праці, економічна ситуація, соціальні потреби, інновації в технологіях і трудове законодавство. Ключовою відмінністю кадрового потенціалу є те, що він є частиною загального трудового потенціалу, оскільки не враховує можливості некваліфікованих працівників чи позаштатних співробітників. Управління персоналом має на меті максимально використовувати людський потенціал, що є важливим економічним і соціальним ресурсом для організації [60].

Основні елементи сучасних моделей розвитку кадрового потенціалу включають кілька важливих аспектів. По-перше, розвиток науково-технічного прогресу, зокрема вдосконалення комп'ютерно-інформаційних систем, значно впливає на трудову діяльність працівників. Це вимагає від них нових знань,

високої професійної майстерності, творчого підходу та здатності працювати в команді. В умовах сучасного економічного процесу управління кадровим потенціалом набуває важливого значення для підвищення економічної ефективності та стратегічного розвитку виробництва.

По-друге, зміна орієнтації виробництва на задоволення потреб споживачів та підвищення якості продукції також значно впливає на розвиток кадрового потенціалу. Перехід від багатосерійного до дрібносерійного виробництва вимагає від працівників більш високої кваліфікації, розвитку творчих здібностей та здатності реалізувати свій кадровий потенціал для забезпечення високої якості продукції.

Третім важливим елементом є зміна організації праці, зокрема впровадження колективних форм трудової діяльності. Це вимагає від персоналу додаткової відповідальності, зацікавленості у досягненні найкращих результатів та готовності до співпраці. Розвиток теорії управління персоналом, а також міждисциплінарних наук, таких як економіка, право, психологія, соціологія, інформатика та інші, значно покращують стан розвитку кадрового потенціалу.

Важливою складовою розвитку кадрового потенціалу є підвищена увага до людського фактору та поповнення знань у сфері управління персоналом. Це дозволяє адаптувати сучасні технології і досягнення науки до реалій підприємств, підвищуючи їх конкурентоспроможність. Тому формування сучасних підходів до розвитку кадрового потенціалу визначається дією численних об'єктивних чинників, що проявляються в економіці України. Актуальним є також використання зарубіжного досвіду для поліпшення управління персоналом в українських підприємствах.

Аналізуючи методи реалізації кадрового потенціалу на підприємствах, можна виділити основні принципи сучасної концепції розвитку цього потенціалу, враховуючи їх відмінності в практичному застосуванні та економічній ефективності:

1. Людські ресурси як основоположний фактор. Людина розглядається не тільки як працівник, а й як економічно та соціально корисний фактор, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та підвищення його економічної ефективності.

2. Стратегічний підхід до реалізації кадрового потенціалу. Оскільки розвиток підприємства є довгостроковим процесом, цей підхід передбачає взаємодію кадрових стратегій, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей, що забезпечують сталий розвиток.

3. Інвестиційність людського капіталу. Принцип базується на визнанні ефективності інвестицій у розвиток кадрового потенціалу, оскільки вигоди від таких інвестицій стають очевидними у довгостроковій перспективі. Результатом таких інвестицій є підвищення продуктивності праці та економічної ефективності підприємства.

4. Демократичне ставлення до персоналу. У сучасних умовах важливо залучати працівників до прийняття рішень на всіх рівнях управління відповідно до їх компетентності. Розвивається соціальне партнерство та співпраця, що сприяє створенню більш ефективного робочого середовища.

5. Метод розвитку персоналу. Створення умов для безперервного навчання та розвитку працівників є необхідним, оскільки технології та інформаційні системи постійно змінюються. Мотивація та творчий підхід до виконання своїх обов'язків дозволяють працівникам максимально розкривати свої інтелектуальні здібності.

6. Метод якості працездатності. Цей метод орієнтований на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу через посилення змісту трудової функції, справедливу винагороду, дотримання трудового законодавства та розвитку позитивної корпоративної культури. Створення можливостей для кар'єрного зростання є важливим елементом цього підходу.

7. Метод професіоналізму. Ключовим аспектом цього методу є підвищення рівня професійної підготовки працівників. Це дозволяє їм

ефективно виконувати складні завдання, розв'язувати аналітичні проблеми та грамотно виконувати свої обов'язки.

8. Метод інноваційності. Інновації є важливим аспектом у розвитку кадрового потенціалу, зокрема через покращення організації праці, мотивацію працівників, розвиток персонал-технологій та підвищення економічної ефективності трудової діяльності.

Кожен з цих методів є важливим елементом у створенні умов для ефективного використання кадрового потенціалу на підприємствах і сприяє загальному розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Методи розвитку кадрового потенціалу повинні враховувати конкретні цілі та завдання кожного підприємства. Це означає, що єдиного підходу до всіх підприємств бути не може. Кожне підприємство, в залежності від своєї специфіки, масштабу, сфери діяльності, а також економічних умов, повинно розробляти індивідуальні стратегії і методи управління персоналом, зокрема кадровим потенціалом.

Ключові елементи для формування ефективної концепції розвитку кадрового потенціалу:

1. Визнання головної ролі працівників. Люди є головним ресурсом підприємства. Вони не лише виконують завдання, а й є джерелом ідей і нововведень, тому їхня роль у розвитку підприємства не може бути знехтувана.
2. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами. Управління персоналом має бути інтегровано в стратегію розвитку підприємства. Це означає, що кадрові рішення повинні відповідати загальним цілям організації, забезпечуючи досягнення довгострокових результатів.
3. Вкладення інвестицій у людські ресурси. Розвиток людського капіталу є довгостроковою інвестицією. Це включає навчання, підвищення кваліфікації, мотивацію персоналу, що безпосередньо впливає на економічну ефективність підприємства.

4. Рівноправність і демократичність управління. Важливо забезпечити рівність і можливості для всіх працівників на всіх рівнях управління. Це підвищує лояльність, мотивацію та продуктивність.

5. Підвищення якості життя працівників. Забезпечення хороших умов праці, балансу між роботою та особистим життям, а також створення здорової корпоративної культури підвищує задоволення працівників та їхню ефективність.

6. Підвищення кваліфікації працівників. Постійний розвиток і навчання працівників дозволяє їм ефективно адаптуватися до змін і технологічних нововведень, що сприяє підвищенню продуктивності.

7. Значущість професіоналізму. Професіоналізм є важливим аспектом для забезпечення високої якості роботи і досягнення організаційних цілей. Для цього необхідно забезпечити правильну мотивацію та підтримку працівників на всіх етапах розвитку їх кар'єри.

Ці підходи в управлінні людськими ресурсами стають особливо актуальними в умовах змін, пов'язаних зі структурними зрушеннями в економіці, технологічними змінами та посиленням конкуренції на ринку. Інтелектуальний та підприємницький капітал стали основними ресурсами, що визначають успіх підприємства, тому роль людини як генератора ідей та інновацій не можна недооцінювати.

Підвищення ефективності управління персоналом є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для цього необхідно не лише розвивати кадровий потенціал, але й активно працювати над професійною підготовкою працівників, їх перекваліфікацією та підвищенням кваліфікації. У сучасних умовах ці аспекти набувають особливої значущості, оскільки ринок праці та технологічні вимоги постійно змінюються.

Економічні та соціальні показники, які ви згадали, чітко демонструють зв'язок між рівнем кваліфікації працівників та ефективністю діяльності підприємства:

Економічні показники:

1. Рентабельність виробництва — підвищення кваліфікації працівників може знизити витрати, підвищити ефективність роботи і, як наслідок, збільшити рентабельність.

2. Вихід валової продукції — висококваліфіковані працівники здатні виробляти більше продукції з меншими витратами часу, що підвищує обсяг виробництва.

3. Якість продукції або послуг — кваліфіковані працівники здатні працювати на високому рівні, що позитивно впливає на якість виробленої продукції чи наданих послуг.

4. Витрати виробництва — постійне навчання та підвищення кваліфікації допомагає оптимізувати виробничі процеси, знижуючи витрати на переробку, брак або неефективне використання ресурсів.

Соціальні показники:

1. Система оплати праці — мотивація через конкурентоспроможну оплату праці та бонуси за досягнення допомагає підвищити зацікавленість працівників у результатах роботи.

2. Соціальний пакет — додаткові вигоди для працівників, як от медичне страхування або пенсійні внески, можуть позитивно впливати на їх задоволеність роботою і лояльність до компанії.

3. Задоволеність працею — високий рівень кваліфікації, стабільність на робочому місці та можливості для кар'єрного росту сприяють підвищенню задоволення працівників своєю роботою.

Соціально-психологічний клімат на підприємстві, система мотивації та заходи стимулювання праці також мають великий вплив на ефективність діяльності. Чим більша довіра між працівниками і керівництвом, чим краща атмосферна культура в колективі, тим більша ймовірність того, що працівники будуть готові активно сприяти розвитку підприємства.

Таким чином, інвестиції в розвиток людського капіталу, включаючи професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, є

невід'ємною частиною стратегії підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

Висновки до розділу 3

Розвиток інновацій у сільському господарстві є важливим фактором, який не лише відкриває нові можливості для підприємств, але й допомагає подолати внутрішні та зовнішні ризики, що ускладнюють їх діяльність. Зокрема, інновації в аграрному секторі здатні значно покращити ефективність виробництва та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Водночас, для подолання системних проблем, які накопичилися в аграрному секторі, необхідно активно мобілізувати зусилля на впровадження інноваційних змін. Інновації в сфері збуту продукції дають швидкий ефект, завдяки чому підприємства можуть збільшити обсяги продажів та покращити маркетингові стратегії. Виробничі інновації дозволяють підвищити цінову конкурентоспроможність на середньострокову перспективу, завдяки оптимізації виробничих процесів і зниженню витрат. А от продуктові інновації мають довгостроковий ефект, продовжуючи життєвий цикл підприємства і дозволяючи розширювати асортимент продукції та ринки збуту.

Всі ці типи інновацій взаємопов'язані і разом сприяють сталому розвитку підприємства, забезпечуючи йому конкурентоспроможність на тривалий період. Однак, для ефективної реалізації інновацій необхідно мати висококваліфікований персонал. Розвиток кадрового потенціалу підприємства є ключовим для успішного впровадження нововведень, адже саме працівники, їхні знання і навички визначають здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку та в технологічному середовищі.

Підвищення кваліфікації працівників є важливим елементом цього процесу, і для цього необхідно створювати систему, яка забезпечить безперервний розвиток трудового потенціалу. Це включає додаткову професійну освіту та наставництво на робочих місцях, що дозволяє

працівникам покращувати свої навички та адаптуватися до нових умов. Наставництво, у свою чергу, сприяє передачі знань від досвідчених працівників до нових членів колективу, що підвищує їх професіоналізм і продуктивність.

Забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом є необхідною умовою для успішної діяльності підприємства. Впровадження інновацій у кадрову політику, створення умов для професійного розвитку персоналу, а також підвищення соціальних і економічних умов праці сприяють не лише зростанню ефективності, але й підвищенню мотивації працівників, що в свою чергу позитивно впливає на загальні результати підприємства. Тому розвиток кадрового потенціалу, заснований на інноваціях та професійному навчанні, є основою для адаптації підприємства до змінюваних умов ринку та технологій, особливо в сільському господарстві.

ВИСНОВКИ

Агропромисловий комплекс (АПК) є пріоритетним сектором української економіки, що забезпечує продовольчу безпеку країни і має великий потенціал для розвитку. Він складається з кількох основних структурних елементів: сільського господарства, галузей, що виробляють засоби виробництва та обслуговують АПК, а також галузей, що займаються збереженням, переробкою та реалізацією сільськогосподарської продукції.

Автор узагальнив ряд теоретичних категорій, таких як «агропромисловий комплекс», «сільськогосподарське підприємство», «агропромислове підприємство», «агрофірма» і «підприємство агропромислового комплексу», а також уточнив групування різних видів господарств, таких як сільськогосподарські, мисливські, рибні та лісові, що доповнили структуру АПК.

Аграрна політика держави в умовах становлення ринкових відносин спрямована на здійснення земельної реформи, розвиток різних форм власності на землю, ліквідацію жорсткого адміністративного контролю в сільському господарстві, підтримку конкуренції, а також поступову відмову від обов'язкових державних замовлень на сільськогосподарську продукцію. Важливою частиною цієї політики є підтримка державою програм розвитку соціальної та виробничої інфраструктури в сільських районах.

У сучасних умовах розвитку підприємства необхідно знаходити нові підходи до управління та використання потенціалу, що забезпечить конкурентоспроможність і ефективність діяльності. Правильно сформований склад і структура потенціалу підприємства повинні відповідати потребам самого суб'єкта господарювання і вимогам часу.

Для оцінки потенціалу підприємств будь-якої галузі можуть бути використані запропоновані етапи розрахунку інтегральної оцінки, які ґрунтуються на комплексному застосуванні якісного та кількісного аналізу. Це дозволяє отримати точну і достовірну оцінку потенціалу підприємств.

Оцінка стратегічної позиції підприємства, зокрема ФГ «Кобудь», показала, що його діяльність проходить в умовах змінюваного зовнішнього середовища. Тому при розробці стратегії для такого підприємства важливо враховувати основні можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі.

Основним принципом стратегії компанії стало створення більшої цінності для клієнтів, споживачів та громад, одночасно зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище. Це стало основою стратегії стійкого розвитку компанії та визначення її амбітних цілей.

Незважаючи на серйозні виклики, які виникають у майбутньому, вони також відкривають можливості для запровадження інновацій і застосування принципу досягнення більшого за менші витрати. Це стане основними факторами для забезпечення стійкого розвитку підприємств агропромислового комплексу.

Вдосконалення виробничого менеджменту в фермерських господарствах полягає в ефективному використанні внутрішніх резервів та адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Це дає можливість підприємствам підтримувати конкурентоспроможність і успішно конкурувати з іншими господарствами того ж типу. Основним способом оптимізації управління є виявлення і використання основних резервів підприємства, як внутрішніх, так і зовнішніх. До таких резервів відносяться підвищення продуктивності праці, оптимізація структури підприємства, покращення взаємодії з постачальниками та інші фактори.

Розвиток інновацій у сільському господарстві є важливим не тільки через нові можливості для підприємств, але й через необхідність подолання ризиків і викликів, які ускладнюють їхнє функціонування. Подолання цих викликів вимагає мобілізації значних зусиль для вирішення проблем, які накопичилися в аграрному секторі. Інновації в сфері збуту продукції дають короткостроковий ефект, виробничі інновації сприяють зростанню цінової конкурентоспроможності в середньостроковій перспективі, а продуктивні

(товарні) інновації забезпечують довгострокові результати, оскільки сприяють продовженню життєвого циклу підприємства. Ці різні типи інновацій взаємопов'язані та значно сприяють розвитку підприємства.

Розвиток кадрового потенціалу є складною системою, яка включає багато елементів. Для вирішення проблеми зниження трудового потенціалу необхідно планомірно розвивати професійні навички працівників відповідно до потреб підприємства. Успішне ведення кадрової політики залежить від дотримання принципів і факторів, що впливають на розвиток кадрового потенціалу. Основними напрямками розвитку кадрового потенціалу є додаткова професійна освіта та наставництво на робочих місцях. Впровадження системи наставництва та професійної освіти допомагає створити правильну концепцію розвитку підприємства, де працівники займають ключову роль.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божидай І.І. АГРОПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ: СТРУКТУРА ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ. – Агросвіт №29, 2019. DOI: 10.32702/2306'6792.2019.21.107
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 783 с.
3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
4. Дусановський С.Л., Білан Є.М. Економічні основи розвитку АПК в ринкових умовах: Монографія. Тернопіль, "Збруч", 2003. 183 с.
5. Митяй О.В. Наукові підходи до конкурентоспроможності галузей АПК. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2015. № 1. С. 82—90.
6. Регіональна економіка: підручник / за ред. Є.П. Качана. К.: Знання, 2011. 670 с.
7. Техноекологія: підручник / М.С. Мальований, В.М. Боголюбов, Т.П. Шаніна, В.М. Шмандін, Т.А. Сафранов; за ред. М.С. Мальованого. Херсон: ОЛДІПЛЮС, 2014. 616 с.
8. Ніценко В.С. Щодо уточнення змісту дефініції «агропромислове підприємство». Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2015. Вип. 161. С. 245—252.
9. Розміщення продуктивних сил України / за ред. Качана Є.П. К.: Вища школа, 1998. 375 с.
10. Закон України "Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001— 2004 років" від 18.01.2001 р. № 2238 ІІІ [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2238'14>
11. Проект Закону України "Про стимулювання розвитку агропромислового комплексу України" Проект Закону України від 03 листопада 2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу:

<https://minagro.gov.ua/ua/npa/proektzakonu'ukraini'pro'stimulyuvannya'rozvitkuagropromyslovogo'kompleksu'ukraini>

12. Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 "Про Стратегію сталого розвитку "Україна — 2020" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

13. Цілі сталого розвитку 2016—2030 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.un.org.ua/ua/tsili'rozvytku'tysiacholittia/tsili'staloho'rozvytku>

14. Агропромисловий комплекс: правові питання / [В.І. Семчик, П.Ф. Кулинич, О.О. Погрібний, В.О. Олійник]; за ред. Ю.С. Шемшученка. К.: Урожай, 1992. 192 с.

15. Прокопенко К.О. Сільське господарство в системі макроекономічних пропорцій: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.02. Київ, 2006. 21 с.

16. Башнянин Г.І., Лазур П.Ю., Медведєв В.С. Спеціальна економічна теорія. К.: Ельга, 2002. 527 с

17. Морозова Г. С. Сучасні тенденції розвитку сільського господарства України. Агросвіт. 2013, № 21. С. 3—9.

18. Іванух Р.А., Дусановський С.Л., Білан Є.М. Аграрна економіка і ринок. Тернопіль: "Збруч", 2003. 305 с.

19. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

20. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609'10>

21. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр "Академія", 2000. 864 с.

24. Економіка підприємств АПК: Навчальний посібник. За редакцією проф. Дусановського С.Л. Тернопіль: Горлиця, 2008. 257 с.

25. Енциклопедія сучасної України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://esu.com.ua>

26. Зибарева О. В., Шилепницький П.І. ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ. – Економіка і суспільство №56, 2023. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-85>

27. Ареф'єва О. В., Запорожець Т. С. Підхід до формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 35. Т. 1. С. 30–34.

28. Бабірлі У. Х., Павленко О. П. Сутність експортного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5503>

29. Бугай В. З., Горбунова А. В., Ключєва Ю. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1. С. 27–33.

30. Верхоглядова Н. І., Коваленко Є. В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 8. Ч. 5. С. 68–71.

31. Гончар О. І., Галкіна Ю. Г. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 3. С. 245–247

32. Іванієнко К. В. Узагальнення підходів щодо визначення поняття "Експортний потенціал". *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 291–297.

33. Коленда Н. В. Соціальний потенціал: сутність та основні ознаки. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Том. 18, Вип. 1. С. 105–115.

34. Точиліна Ю.Ю. Роль людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 26, Ч. 2. С. 88 – 91.

35. Shaposhnykov K., Denysiuk T., Zakharchenko O. Potential for development of entrepreneurship in the period of post-war recovery of the national economy (example of social entrepreneurship). *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 72. С. 51–55. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/72_2023/11.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-9>
36. Verbytska, H. L. (2023). Проблеми вітчизняних експортерів в умовах воєнного часу. The actual problems of regional economy development, 1(19), 167–176. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde>
37. Белінська О.В. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2014. № 4. С. 267–274.
38. Ждан О.М. Економічне обґрунтування терміна «потенціал підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 139–142.
39. Зеленська М.О. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства. *Економічний вісник*. 2011. № 8. С. 219–224.
40. Маслак О.І. Особливості оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2014. Вип. 6(77). С. 124–129
41. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Донецьк : ДУЕП, 2006. 276 с.
42. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 436 с.
43. Фурманюк О.Л., Тартачник М.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Ірпінь : Нац. Академія ДПС України, 2003. 114 с.
44. Components of the economic entities potential by types of economic activities in the system of socio-economic development of regions / V. Babayev et al. *Organizational economic mechanism of management innovative development of economic entities* : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. Higher School of Social and Economyc. Przeworsk : WSSG, 2019. Vol. 2. 400 p.

45. Yesina V., Rudachenko O. Forecasting trends for development of Ukrainian enterprises of spheres in municipal services in modern conditions. *Social and legal aspects of the development of civil society institutions* : collective monograph. Part I. Warsaw : BMT Erida Sp.z o.o., 2019. 536 p

46. Агропромисловий комплекс України, огляд ніші та реалії сьогодення/
<https://blog.youcontrol.market/aghropromislovii-komplieks-ukrayini-oghliad-nishi-ta-rieliyi-soghodiennia/>

47. Даций О.І. Фінансове забезпечення інновацій в агропромисловому комплексі України. *Проблеми інвестиційноінноваційного розвитку*. 2011. No 1. С. 65-76.

48. Місюк М.В. Інноваційно-інвестиційний підхід до формування та підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Економіка АПК*. 2016. No 3. С. 74-79.

49. Місюк М.В., Мушеник І.М. Вплив інноваційної діяльності на розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7-8.-С 50-56.

50. Орел А., Руденко С.В. Інноваційна орієнтація інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2019. Вип. 3(81). С. 102-106.

51. Федулова Л.І. Тенденції розвитку інноваційної політики та її вплив на економічне зростання. *Економіка і прогнозування*. 2011. № 2. С. 63-81.

52. Шпикуляк О.Г. Тивончук С.О., Тивончук С.В., Супрун О.М. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2011. No 12. С. 109-116.

53. Кушнір С.О. Формування інституційного середовища забезпечення функціонування аграрного сектору економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2019. № 2 (18). С. 85-92.

54. Розвиток суб'єктів господарювання України: сучасні реалії та перспективи: колективна монографія / за заг. ред. Л.М. Бандоріної , Л.М.Савчук. Дніпро: Пороги, 2017. 488 с.

55. Карпенко А.В. Порівняльно-морфологічний аналіз сутності базових категорій інноваційної діяльності. *Економіка і організація управління*, 2016. Вип. 2 (22). С. 151-160

56. Касич А.О., Хіміч В.Р. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *БізнесІнформ*. 2012. № 12. С. 55–59.

57. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.

58. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1(19). С. 226–235.

59. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69.

60. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.