

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Микита ПІЛПАС

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Завідувачка кафедри,

д.н.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ПІЛПАС МИКИТИ СЕРГІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах воєнного стану».

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «_____» _____ 202 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 5 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані статистичної звітності та річні звіти СФГ «ДУБРАВУШКА» річні плани економічного і соціального розвитку; нормативні документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):

1. Вивчення особливостей підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні;

2. Стан та тенденції розвитку економічного потенціалу СФГ «ДУБРАВУШКА»;

3. Кроки по забезпеченню стійкого розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану;

Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Рис. 1. Зміни у нормативно-правовому регулюванні. Рис. 2. Проблеми та виклики перед підприємництвом в Україні в умовах воєнного стану. Рис. 1.3. Нові стратегії адаптації та розвитку бізнесу. Таблиця 1. Динаміка площ земельних угідь СФГ «ДУБРАВУШКА», га. Таблиця 2. Порівняння площі ріллі фермерського господарства «ДУБРАВУШКА» до кількості його працівників. Таблиця 3. Питома вага посівів різних культур в загальній площі посівів СФГ «ДУБРАВУШКА».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики та об'єкта дослідницької роботи, формулювання завдань та планування етапів виконання	Жовтень 2024	
2	Пошук, аналіз і критичне опрацювання наукових і літературних джерел, підготовка теоретичної частини дослідження	Листопад-грудень 2024	
3	Дослідження виробничо-економічної діяльності підприємства з подальшим обґрунтуванням висновків в аналітичному розділі	Січень-лютий 2025	
4	Проведення економічних розрахунків і написання третього розділу з детальним обґрунтуванням результатів	Березень-квітень 2025	
5	Формулювання висновків дослідження та розробка рекомендацій для впровадження	Травень 2025	
6	Підготовка презентації, доповіді та графічних матеріалів для захисту роботи	Травень 2025	

Здобувач _____

Микита ПІЛПАС

Науковий керівник,
к.е.н., доцент _____

Валерій ГАРКАВИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	7
1.1. Підприємництво як підґрунтя економічного та громадського розвитку	7
1.2. Стратегічне управління як підґрунтя стійкого розвитку підприємства	16
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФГ «ДУБРАВУШКА»	25
2.1. Використання селянським фермерським господарством його земельних ресурсів	25
2.2. Результати застосування інших виробничих ресурсів у СФГ «ДУБРАВУШКА»	35
2.3. Визначення результативності роботи СФГ «ДУБРАВУШКА»	42
РОЗДІЛ 3. КРОКИ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	47
3.1. Пріоритети розвитку сільського господарства України в умовах воєнного стану	47
3.2. Кроки по впровадженню стратегії стійкого розвитку СФГ «ДУБРАВУШКА»	55
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. У контексті повномасштабної військової агресії всі суб'єкти підприємницької діяльності стикаються з багатовекторними втратами, що впливають на їх функціонування. В умовах воєнного часу державна підтримка українського бізнесу набуває вкрай важливого значення, адже саме підприємництво визначає перспективи не лише національної економіки, але й країни загалом. Підприємницькі структури адаптуються до нових викликів та залежать від ефективності допомоги з боку держави і співпраці з міжнародними партнерами. У багатьох секторах відбувається поступове відновлення економічної активності, що демонструє стійкість і здатність бізнесу реагувати на сучасні загрози [1].

Еволюція національної економіки та її стабільність зумовлені низкою внутрішніх і зовнішніх чинників, проте ключову роль відіграє ефективність підприємницького сектора, а також його фінансова стабільність і здатність зберігати рентабельність у часи непередбачуваних криз. В умовах масштабного воєнного вторгнення всі підприємства зазнають певних втрат. Підтримка українського бізнесу з боку держави під час військових дій є вкрай важливою, адже саме від бізнесу залежить майбутнє не лише економіки, а й країни загалом. Бізнес-структури адаптуються до нових викликів та отримують допомогу від держави і міжнародних партнерів. Відновлення економічної активності спостерігається у численних секторах переробної промисловості. Сучасні умови ведення бізнесу свідчать про те, що підприємцям необхідно налагоджувати співпрацю з іншими суб'єктами господарювання, аби подолати негативні наслідки сьогодення. У час війни принципи консолідації і регіональної чи галузевої кооперації стають визначальними трендами, що дозволяють оперативно вирішувати питання виробництва товарів, які мають попит на ринку в умовах воєнного стану.

Підприємництво слугує основою економічного й соціального розвитку, виступаючи фундаментом функціонування національної економіки. З погляду

теоретичної концепції Й. Шумпетера, підприємництво передбачає суттєві перетворення та глибоку реорганізацію виробництва шляхом впровадження інноваційних комбінацій у технічних і технологічних процесах, створення нових продуктів, освоєння нових ринків та джерел сировини. Воно є невід'ємною функцією будь-якої економічної системи, успішна реалізація якої потребує інтеграції з науковими дослідженнями, маркетинговими стратегіями та іншими ключовими аспектами діяльності. При цьому ефективність виконання функцій підприємництва значною мірою визначається економіко-політичним середовищем, яке впливає на його можливості, форми та стимули [2].

Основна мета цієї кваліфікаційної роботи полягає у проведенні детального аналізу ефективності, а також вивченні поточного стану забезпечення механізмів стійкого розвитку підприємства в умовах, що склалися внаслідок воєнного стану. Окрім цього, передбачається розробка конкретних стратегій і рекомендацій для подальшого вдосконалення управлінських практик, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку даного аграрного підприємства.

У відповідності до поставленої мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- Дослідити підприємництво як підґрунтя економічного та громадського розвитку;
- Визначити особливості використання стратегічного управління як підґрунтя стійкого розвитку підприємства;
- Охарактеризувати використання селянським фермерським господарством його земельних ресурсів;
- Визначити результати застосування інших виробничих ресурсів у СФГ «ДУБРАВУШКА»;
- Проаналізувати результативність роботи СФГ «ДУБРАВУШКА»;
- Вивчити пріоритети розвитку сільського господарства України в умовах воєнного стану;
- Розробити кроки по впровадженню стратегії стійкого розвитку СФГ «ДУБРАВУШКА».

Об'єктом дослідження виступає процес управління стійким розвитком підприємства, що здійснюється в сучасних умовах, особливо враховуючи складнощі, пов'язані з повномасштабною агресією з боку Російської Федерації.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних і практичних підходів до організації управління та реалізації стратегій стійкого розвитку, застосовуваних у СФГ «ДУБРАВУШКА».

В основу **теоретико-методологічного підходу** цієї кваліфікаційної роботи покладено системний аналіз економічних процесів і явищ, що виникають у цій сфері. У рамках даного дослідження були задіяні такі методи: науково-технічні дослідження, емпіричні методи, теоретичні дослідження, загальнонаукові підходи, управління проектами і методи наукового пошуку.

Основу **інформаційної бази** для проведення дослідження складають річна звітність СФГ «ДУБРАВУШКА», детальні аналітичні дані бухгалтерського обліку, широкий спектр літературних джерел, результати наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, а також різноманітні матеріали, доступні в мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1.

ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

1.1. Підприємництво як підґрунтя економічного та громадського розвитку

Протягом 2021 року та на початку 2022 року національна економіка України продовжувала долати наслідки тривалої пандемії COVID-19, яка суттєво вплинула на всі сфери економічної діяльності. Однак навіть до завершення повного відновлення після шоку, спричиненого гібридною війною, що була розв'язана Російською Федерацією у 2014 році, економіка залишалася вкрай ослабленою через додатковий тиск пандемічних обмежень. У цих надзвичайно складних умовах, починаючи з 24 лютого 2022 року, підприємницький сектор опинився в стані постійної нестабільності. Цю ситуацію підтверджують статистичні дані, що відображають зміни у кількості суб'єктів господарювання за структурними показниками та видами економічної діяльності.

З початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України, аграрний сектор, який є однією з ключових галузей української економіки, зазнав значних втрат. Військові дії безпосередньо торкнулися значних площ сільськогосподарських земель, на які до війни припадало близько 36% загального обсягу вирощування зернових у країні. Крім того, блокада Чорного моря, пошкодження інфраструктури агропромислових підприємств і порушення логістичних ланцюгів створили додаткові ризики та суттєво підвищили витрати на виробництво й транспортування продукції. Уряд України спільно з міжнародними партнерами посилено працює над створенням і підтримкою альтернативних шляхів для експорту зернових культур. Незважаючи на ці зусилля, за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України,

станом на квітень 2023 року обсяги експорту зерна скоротилися приблизно на 13% у порівнянні з попереднім маркетинговим роком [3].

Варто зазначити, що негативний вплив війни особливо сильно відчули малі та середні виробники. Згідно з даними досліджень, проведених Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (FAO), 44% опитаних виробників сільськогосподарської продукції підтвердили катастрофічне зростання собівартості своєї продукції, тоді як кожен четвертий респондент заявив про неминуче скорочення або навіть повне припинення своєї діяльності через військовий конфлікт. На лютий 2023 року загальні збитки аграрного сектору України оцінювалися в колосальні 40,2 мільярда доларів США, з яких прямі збитки становили 8,7 мільярда доларів. Такі дані підтверджують величезний масштаб руйнувань та негайну потребу в комплексних програмах підтримки для відновлення галузі [4].

Повномасштабна війна суттєво вплинула на роботу новоствореного ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні. У період березня-квітня 2022 року функціонування ринку було призупинено через обмежений доступ до бази даних про права власності на землю. Лише у травні 2022 року український уряд ухвалив воєнне регулювання щодо реєстру власності, що дозволило поступово відновити діяльність ринку землі. До початку війни, у 2021 році, щомісячний обсяг угод на цьому ринку досягав близько 10 тисяч, але наразі кількість операцій скоротилася удвічі. Аналіз даних Держгеокадастру України виявив, що однією з особливостей сучасного ринку земель є законодавчо встановлена мінімальна ціна. Це означає, що коли реальна ринкова вартість наближається до мінімальної, землевласники втрачають можливість знижувати ціни, щоб залучити покупців.

Для підтримки агровиробників держава поступово впроваджує низку програм, спрямованих на розвиток аграрного бізнесу. Окрім цих урядових ініціатив, здійснюються комплексні заходи з подолання бар'єрів, які перешкоджають ефективному функціонуванню та розвитку бізнес-сектору [5].

Грант на сад», «Грант на теплицю», «Мінігрант на власну справу», «Грант на реалізацію стартапу, у тому числі в сфері ІТ»

- Грантові конкурси для розвитку власного бізнесу.

Еквайринг без комісії

- Заради безпеки кожного українця, перш за все, віддавати перевагу безготівковим розрахункам.

«Work4UA»

- Проєкт «Працюю на перемогу» має на меті залучити фінансову підтримку від іноземних та українських громадян, компаній і організацій для малого та середнього бізнесу України, який працює в умовах війни.

Кредитування підприємств за програмою «5-7-9%»

- Посилено підтримку переробки та проєктів енергоефективності на всій території України, бізнесу на деокупованих територіях, запроваджено механізми держпідтримки за договорами факторингу, що стимулюватиме розвиток вітчизняного виробництва.

Державні гарантії на портфельній основі

- Державні гарантії надаються для забезпечення часткового виконання боргових зобов'язань за портфелем кредитів банків-кредиторів, що надаються суб'єктам господарювання мікро-, малого та середнього бізнесу.

Єдиний податок в 2% без ПДВ

- На період з 1 квітня 2022 року до припинення/скасування дії воєнного стану права на використання спрощеної системи оподаткування бізнесу (ФОП та юридичним особам) з оборотом до 10 млрд. грн. Ставка єдиного податку для таких «спрощенців» становитиме 2% від обороту без ПДВ.

Звільнення від сплати ЄСВ, штрафів, пені та перевірок по ЄСВ

- Для ФОП, осіб, що здійснюють незалежну професійну діяльність, та для членів фермерських господарств є рішення про звільнення їх від сплати ЄСВ за себе.

Експорт в умовах війни

- Національний банк встановив на рівні 90 календарних днів граничні терміни розрахунків за операціями з експорту товарів, здійснених із 11 листопада 2023 року з метою поліпшення дисципліни дотримання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності граничних термінів розрахунків за операціями з експорту товарів та забезпечити повернення валютної виручки в установлені граничні терміни розрахунків за окремими операціями з експорту товарів.

Рис. 1.1. Урядові програми та ініціативи з підтримки бізнесу [3]

Від початку 2023 року 11,8 тисячі аграрних господарств отримали банківські кредити на загальну суму 61 мільярд гривень для розвитку своєї діяльності.

На рисунку 1.1. показано основні урядові програми з підтримки підприємництва.

З цієї суми в рамках державної програми «Доступні кредити 5-7-9» було профінансовано 9,1 тисячі агропідприємств на суму 35,3 мільярда гривень. За інформацією Міністерства аграрної політики, найбільше коштів за цією програмою отримали підприємства таких областей: Кіровоградської – 4,14 мільярда гривень для 1337 господарств, Вінницької – 3,9 мільярда гривень для 1084 господарств, Одеської – 3,7 мільярда гривень для 885 господарств, а Київської – 3,65 мільярда гривень для 746 господарств.

Цей підхід значно полегшує доступ мікро- та малих підприємств до банківських кредитів. Завдяки програмам підтримки аграрії мають змогу отримувати позики розміром до 90 мільйонів гривень із процентною ставкою 5–9% річних, що залежить від типу кредиту та підприємницького суб'єкта.

Для підтримки зерновиробників уряд України скасував імпортні мита на матеріали для зберігання зерна, спростив процедури реєстрації сільськогосподарської техніки та вантажівок, а також запровадив систему надання грантів для малих фермерських господарств. Крім того, державну кредитну програму «Доступні кредити 5-7-9» було розширено, щоб охопити більшу кількість підприємств, включаючи середні та великі суб'єкти господарювання [6].

Попри масовані виклики, спричинені військовою агресією Російської Федерації, українська економіка демонструє стійкість і продовжує поступове відновлення. Згідно з попередніми розрахунками Міністерства економіки, у вересні 2023 року обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП) зріс на близько 9,1 відсоткових пунктів порівняно з аналогічним місяцем минулого року. Загалом за період із січня по вересень 2023 року зростання економічних показників оцінюється на рівні 5,3 відсоткових пунктів відносно аналогічного періоду попереднього року.

Як зазначають дослідники, важливу роль у збереженні та відновленні національної економіки відіграє підтримка малого та середнього

підприємництва. Особливу увагу приділяють секторам економіки, що задовольняють базові потреби населення, таким як виробництво харчових продуктів, одягу чи взуття. При цьому саме харчова промисловість стала однією з тих галузей, які продемонстрували найбільший рівень стійкості: ще в липні 2022 року більше половини підприємств у цій сфері змогли зберегти майже довоєнний рівень виробництва, або навіть перевершити його. Зокрема, 34 відсотки підприємств працювали на попередніх потужностях, а 24 відсотки змогли збільшити обсяги порівняно із довоєнним періодом. У той час легка промисловість демонструє значно скромніші показники: лише 7 відсотків підприємств працювали на повну потужність або перевищували її. Інші галузі мають ще складнішу ситуацію, що обумовлено як особливостями виробничих процесів, так і складністю адаптації до нових викликів [7].

Серед ключових проблем організаційного характеру в промисловості значне місце займає дефіцит персоналу. Така ситуація виникла внаслідок мобілізації військовозобов'язаних працівників та евакуації частини трудового ресурсу до безпечніших регіонів країни. Особливо складна ситуація спостерігається в низці стратегічно важливих галузей: виробництво будівельних матеріалів, металургія та металообробка, хімічна промисловість і машинобудування зазнали критичних скорочень обсягів виробництва. Зокрема, діяльність 16 відсотків підприємств будівельної промисловості була повністю припинена. У секторі металургії та металообробки близько 63 відсотків підприємств скоротили свої потужності вдвічі або більше. Навіть у деревообробній промисловості, яка географічно здебільшого сконцентрована в західних і північних регіонах країни, лише 35 відсотків підприємств продовжують працювати майже на повну потужність.

Така різноманітна ситуація у різних секторах економіки свідчить як про значні виклики для України в умовах війни, так і про здатність окремих галузей знаходити шляхи до адаптації та розвитку навіть у складних умовах [8].

Погорєлова О.В. стверджує, що «коли через блокаду Російською Федерацією портів на Чорному морі Україна не могла експортувати зерно на

світовий ринок – це одразу спричинило продовольчу небезпеку світового рівня. Отже, нестійкий розвиток агропродовольчої системи України, основою складовою якого є землі сільськогосподарського призначення, може призвести до катастрофічних наслідків як з точки зору продовольчої безпеки та соціальної справедливості в Україні, так і з точки зору суттєвих дисбалансів на світовому продовольчому ринку» [9].

Наукові дослідження в умовах сучасності демонструють вагомий оптимістичний сигнал, адже підприємницьке середовище активно адаптується до нових викликів, які постають перед ним. Водночас присутність державної підтримки та співпраця з міжнародними партнерами значно сприяють зміцненню бізнесу. Спостерігається поступове відновлення економічної діяльності у багатьох сегментах переробної промисловості, що раніше зазнали значних втрат через військові дії. Зокрема, виробнича сфера, яка зазнала серйозних руйнувань, крок за кроком повертається до своєї звичної функціональності [10].

Суттєвого прогресу досягнуто у галузі харчової промисловості. Підприємства цього сектору продемонстрували збільшення обсягів виробництва завдяки розширенню сировинної бази, в чому відіграв вагому роль розвиток сільськогосподарського виробництва. До цього додалося поступове налагодження нового асортименту продукції, а також упровадження альтернативних ланцюгів постачання товарів, що забезпечило стійкий розвиток. Позитивні зрушення також помітні у сфері машинобудування та будівельного матеріаловиробництва. Ці галузі отримали важливий імпульс завдяки впровадженню інноваційних підходів і розробленню проектів відновлення. Серед них особливо виділяється реалізація урядової програми підтримки житлового забезпечення "Оселя". Ця програма, яка стартувала восени 2022 року, спрямована на забезпечення вразливих верств населення та пропонує дієві рішення для різних категорій громадян [11].

Програму впроваджують у співпраці Міністерства економіки, Міністерства цифрової трансформації України та компанії «Укрфінжитло»,

залучаючи до процесу також державні комерційні банки-партнери. Вони створили пакет фінансових послуг із пільговими ставками для окремих категорій населення. Наприклад, для військових-контрактників ЗСУ, педагогів, медичних працівників і науковців кредитна ставка складає 3% річних, тоді як для решти категорій громадян діє ставка на рівні 7%. Цей підхід сприяє не лише вирішенню соціальних викликів, а й пожеввленню економічної ситуації в країні.

Що стосується добувної промисловості, тут фіксується стабільний приріст, обумовлений активним накопиченням запасів вугілля і природного газу напередодні зимового сезону. Однак стримуючими факторами для виробництва та споживання електроенергії стали перманентні пошкодження об'єктів генерації та мереж через військові дії в окремих регіонах країни. Додатково обмежували показники теплі погодні умови та ремонтна кампанія енергетичних об'єктів, що тривала у цей період. У порівнянні з ситуацією станом на вересень 2022 року, попит на енергоресурси залишався зниженим через ці фактори [12].

В Україні, в умовах повномасштабної агресії, підприємницька діяльність переживає серйозні випробування, але водночас відкриває перспективи для нових шляхів розвитку. До ключових особливостей цього періоду належать: зміна регуляторного середовища, труднощі зі стабілізацією виробництва, порушення в логістиці та на ринку праці, а також формування ефективних стратегій адаптації та зростання компаній. Воєнний стан суттєво впливає на бізнес, проте, водночас це час для трансформацій, пошуку шансів на розвиток і стимулювання економічного відновлення. У таких умовах успіху досягають ті підприємства, які швидко реагують на зміни, впроваджують інноваційні підходи та готові долати нові виклики [13].

Панькова Л.О. зазначає, що «Після оголошення воєнного стану на території України 24 лютого 2022 року більшість суб'єктів господарювання втратили можливість нормально працювати через ведення бойових дій, економічну кризу або окупацію території, де провадилася господарська діяльність. На сьогодні важливого значення набули питання оборони України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності. Саме тому,

забезпечення належного правового регулювання здійснення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану стає основою формування національних оборонних інтересів» [14].

На рисунку 1.1. показано зміни в нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності в Україні.

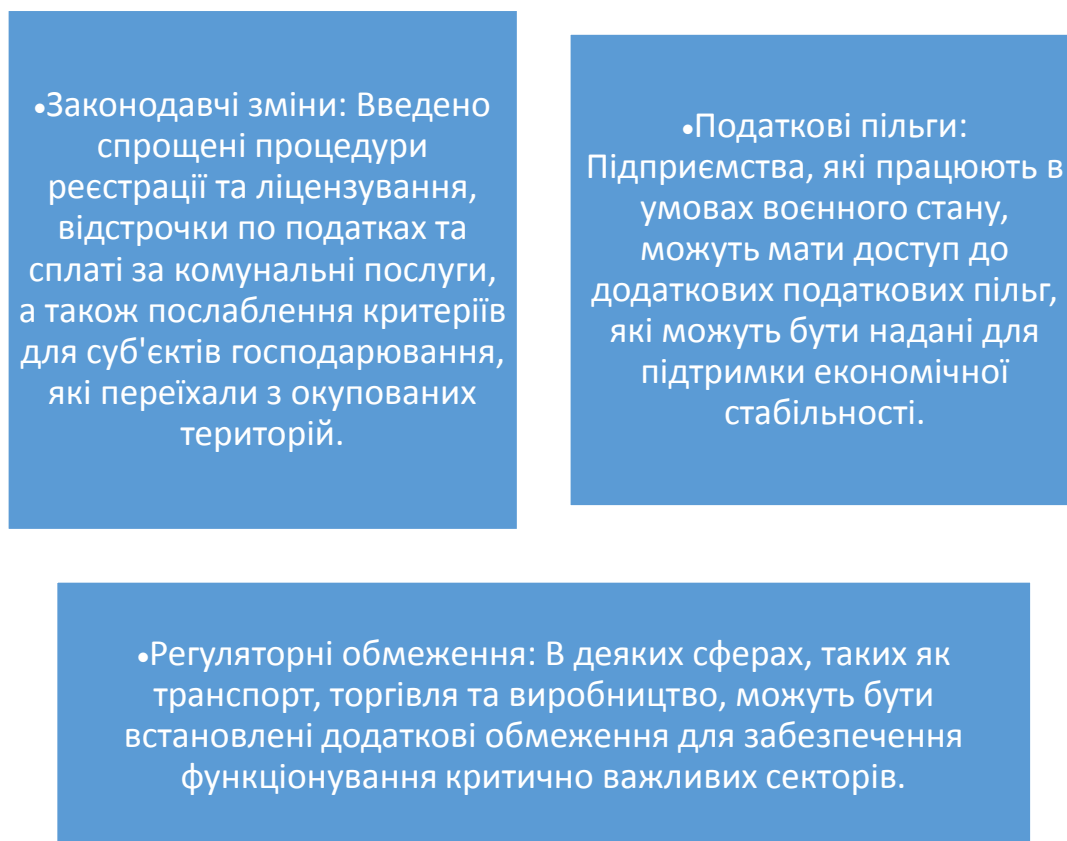


Рис. 1.1. Зміни у нормативно-правовому регулюванні підприємництва в Україні в умовах воєнного стану

У сучасних умовах воєнного стану актуальність дослідження особливостей ведення підприємницької діяльності значно зросла. Нинішній стан підприємництва підкреслює, що для подолання негативних наслідків сьогодення підприємці повинні активно налагоджувати співпрацю з іншими суб'єктами господарювання. Принципи консолідації та кооперації на основі регіонального чи галузевого підходу, що набирають популярності в умовах

війни, сприяють оперативному вирішенню питань, пов'язаних із виробництвом товарів, затребуваних у нових реаліях ринку.

Підприємницька діяльність є критично важливим елементом функціонування держави, особливо у складних умовах воєнного стану. Однак саме ці обставини посилили ряд ключових проблем для мікро-, малого та середнього бізнесу. Порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності населення та скорочення попиту на внутрішньому ринку змусили підприємців адаптуватися до нових викликів. Зокрема, вони активно шукають нових партнерів, клієнтів та перспективи виходу на зовнішні ринки [15].

На рисунку 1.2. показано основні перешкоди перед українським бізнесом в умовах нападу Російської Федерації.

- Логістичні проблеми: Зниження обсягів перевезень, пошкодження інфраструктури та перерва у ланцюгах поставок можуть спричинити додаткові складності в організації та функціонуванні підприємств.
- Проблеми з ринком праці: Переміщення населення, втрата робочих місць, зниження доходів та зміни в попиті на ринку праці можуть створити додаткові виклики для підприємств.
- Відсутність сировини та матеріалів: В умовах воєнного стану можуть виникнути проблеми з отриманням сировини та матеріалів як в Україні, так і за кордоном, що може призвести до зупинки виробництва або переорієнтації на нові види діяльності.
- Економічні втрати: Зниження рівня виробництва, зростання інфляції та відтік інвестицій можуть негативно впливати на економічне становище підприємств.
- Використання альтернативних енергетичних джерел: Підприємства можуть бути змушені перейти на використання альтернативних енергетичних джерел для забезпечення безперебійної роботи.
- Пошук нових ринків збуту: Можливість виходу на нові ринки збуту або використання онлайн-маркетингу.

Рис. 1.2. Проблеми та виклики перед підприємництвом в Україні в умовах воєнного стану [16]

Дослідження цих специфічних викликів для підприємництва поки залишаються маловивченими серед вітчизняних науковців, адже країна стикається з подібною кризою вперше. Саме тому метою даної роботи є аналіз та узагальнення чинних норм законодавства, а також оцінка можливих напрямів правового регулювання підприємництва у воєнний період.

Однією з найбільших проблем бізнесу з початку війни стали доступ до фінансування та кредитних ресурсів. Підприємствам доводиться долати ризики та наслідки, спричинені війною: втрати через руйнування активів, загрози безпеці персоналу, пошкодження інфраструктури та хакерські атаки. В таких умовах пошук ефективних рішень стає вирішальним для забезпечення стабільності підприємницького середовища [17].

На рисунку 1.3. показано основні нові стратегії розвитку підприємництва в Україні.

-
- Диверсифікація видів діяльності: Розширення асортименту або перехід на виробництво нових продуктів та послуг.
-
- Інтеграція в глобальні ланцюги поставок: Підтримка експортних операцій та пошук нових партнерів за кордоном.
-
- Шукати можливості для інвестицій: Привлечення інвестицій для відновлення та розвитку бізнесу.
-
- Використання нових технологій: Застосування IT-рішень, автоматизації та нових технологій для підвищення ефективності виробництва та управління.
-
- Професійна підтримка: Підприємства можуть отримувати допомогу від державних та недержавних організацій, які можуть надавати консультації, фінансову підтримку та інше.
-

Рис. 1.3. Нові стратегії адаптації та розвитку бізнесу

1.2. Стратегічне управління як підґрунтя стійкого розвитку підприємства

Стратегія на рівні компанії служить для стратегічного позиціонування всієї організації бізнесу на національному ринку. Визначає загальні напрями

розвитку своєї діяльності, стратегія компанії робить акцент на види бізнесу, які розвиватимуться в майбутньому відповідно до наявного потенціалу та конкурентних позицій. Це створює умови для узгодження та координації дій, пов'язаних з різними бізнес-стратегіями. Увага керівників вищої ланки зосереджена на фундаментальних, базових, портфельних та інших стратегіях.

На рисунку 1.4. показано етапи удосконалення системи управління підприємствами.

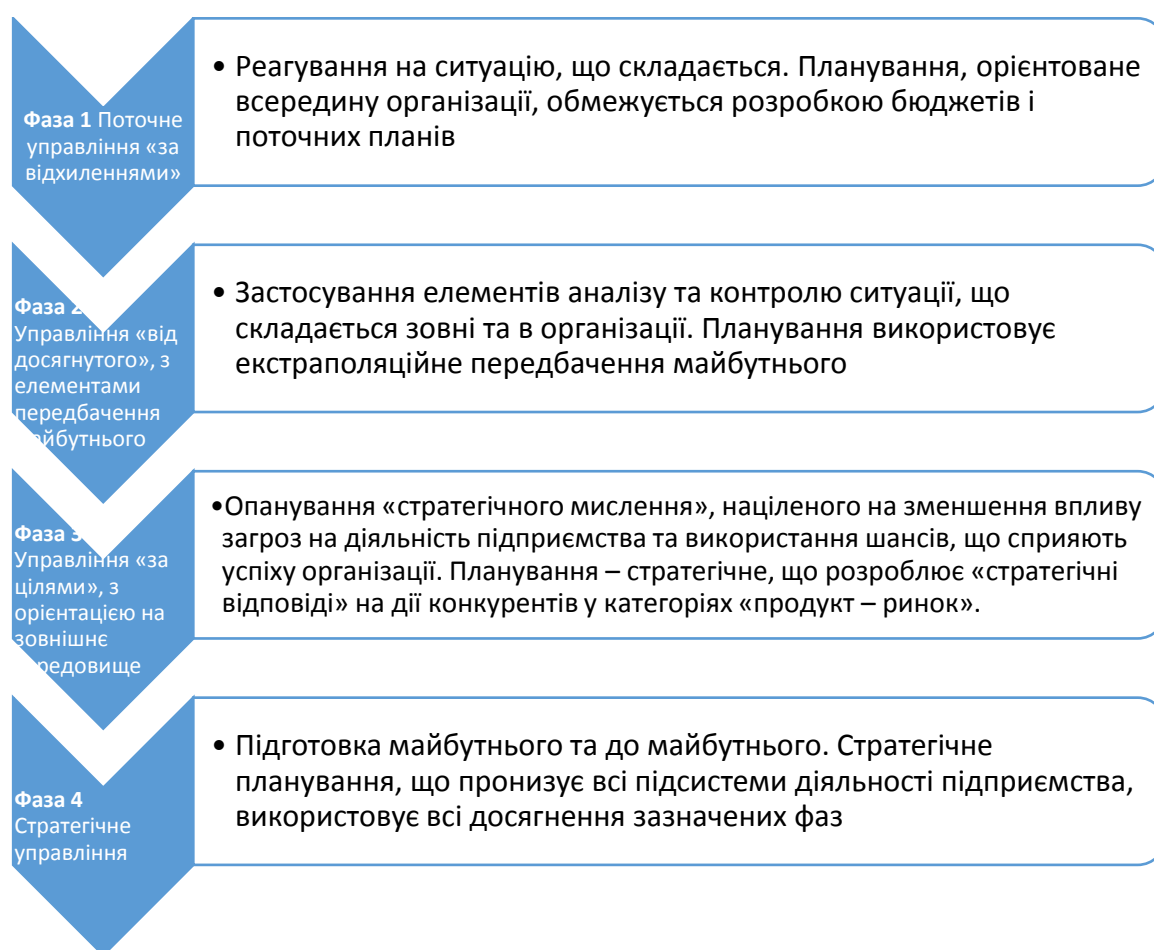


Рис. 1.4. Етапи удосконалення системи управління підприємствами

Фундаментальні стратегії пов'язані зі зростанням організації бізнесу. Це зростання може стосуватися як розширення його діяльності, так і підвищення його потенціалу. Стратегія досягнення високих темпів зростання використовується, коли асортимент продукції розширюється і темпи значно вищі за середні у відповідній галузі. Стратегія досягнення помірного зростання застосовується, коли виробництво не змінюється, а темпи наближаються до

середньогалузевих. Стратегія утримання зростання використовується, коли організація задоволена досягнутими результатами і не передбачається змін у її майбутніх позиціях по відношенню до конкурентів на ринку. Стратегія відновлення зростання застосовується, коли через перебудову діяльності необхідно терміново вийти з кризової ситуації. Стратегія скорочення використовується, коли через погані фінансові результати діяльність необхідно згорнути шляхом відповідного скорочення операцій.

Фундаментальні стратегії поділяються на три групи в залежності від позиції організації бізнесу на ринку. До першої групи відносяться стратегії, спрямовані на розвиток, до другої - на стабілізацію і до третьої - на виживання організації. Стратегії розвитку використовують можливості як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Вони спрямовані на збільшення обсягу продажів, частки ринку, рівня активів та інших показників компанії. Це досягається в результаті зовнішнього і внутрішнього зростання. Зовнішнє зростання може бути реалізовано через стратегії злиття та поглинання інших компаній. Однак для їх реалізації необхідні сильні ринкові позиції, яскраво виражені конкурентні переваги, можливості інвестування значного капіталу тощо. внутрішнє зростання відбувається через збільшення пропозиції усталених і нових продуктів, розширення традиційних і вихід на нові ринки тощо. Стратегії стабілізації спрямовані на збереження існуючої ситуації та утримання займаних позицій. Ці стратегії в основному використовують бізнес-організації, які не мають достатньо ресурсів для підтримки зростання, працюють на недостатньо перспективних ринках тощо. Стабільність потрібна як після фази швидкого зростання, так і після періоду виживання; фірми, які реалізують стратегії стабілізації, зазвичай не мають наміру вносити зміни в бізнес найближчим часом. Стратегії виживання спрямовані на усунення збиткової діяльності, вихід з нерентабельних ринків, скорочення непотрібних потужностей, скорочення непродуктивних витрат, скорочення зайвого персоналу та вжиття інших невідкладних заходів, компанії повинні підготувати та реалізувати програми

відновлення, пов'язані з концентрацією зусиль і ресурсів у нових перспективних напрямках [18].

Базові стратегії вказують шлях досягнення стратегічних цілей організації бізнесу. Стратегія концентрації діяльності спрямована на концентрацію діяльності на виробництві та постачанні одного продукту. Стратегія розширення ринку пов'язана з продажем наявної продукції на нових ринках. Стратегія розвитку продукту спрямована на модифікацію усталеного продукту або створення нового продукту для реалізації на традиційних ринках. Продуктова інноваційна стратегія пов'язана з розробкою і впровадженням принципово нового продукту з метою отримання високого прибутку. Стратегія горизонтальної інтеграції спрямована на розширення бізнесу шляхом купівлі компаній з таким же предметом діяльності. Стратегія вертикальної інтеграції спрямована на замкнення циклу шляхом купівлі компаній для видобутку сировини або для розподілу готової продукції. Стратегія побудови змішаних компаній спрямована на об'єднання зусиль для досягнення спільних цілей шляхом спільної діяльності. Стратегія зосередженої диверсифікації дозволяє досягти зростання шляхом придбання компаній, які створюють і продають супутні товари. Стратегія конгломератної диверсифікації спрямована на розширення бізнесу шляхом купівлі компаній, які виробляють або продають неспоріднені товари. Стратегія зміни полягає у внесенні відповідних змін для покращення фінансових показників. Стратегія санації спрямована на обмеження окремих видів діяльності з метою подальшого відновлення компанії. Стратегія ліквідації спрямована на проведення швидкої ліквідації, щоб уникнути банкрутства всієї організації [19].

Портфельні стратегії в першу чергу застосовуються до бізнес-організацій, які розвивають кілька видів бізнесу. Ці організації розглядаються як холдингові компанії, що складаються з автономних бізнес-одиниць. Концепція стратегічних підрозділів (SBU) була розроблена вищим керівництвом корпорації General Electric, яка є дуже великою та складною організацією з дуже диверсифікованою діяльністю яка розвиває самостійний бізнес. Кожна окрема

одиниця в корпорації переслідує власні цілі та реалізує власні стратегії, які відрізняють її від інших бізнес-структур. Основні стратегії можна визначити за допомогою відповідних методів портфолію, таких як матриця «Дженерал Електрик», матриця «Шелл» та інші [20]. На рис. 1.5. показано пріоритети розвитку компанії.

Характер дій	Компанія	
	Бізнес	Система управління
Оперативна діяльність	I пріоритет (при створенні компанії): становлення бізнесу, налагодження зв'язків з клієнтами, постачальниками, фінансовими установами	II пріоритет: налагодження оперативного управління
Стратегічний розвиток	III пріоритет (розширення бізнесу): програма з розвитку потужностей, складських приміщень, капітального ремонту, будівництво, відкриття магазинів, придбання нових компаній	IV пріоритет (звичайно не розвинутий або розвинутий дуже слабо): розвиток системи управління, встановлення системи стратегічного управління

Рис. 1.5. Пріоритети розвитку компанії

Як, бачимо, створення системи стратегічного управління є аж 4-м пріоритетом, для власника підприємства. Тобто це малозначимо для нього.

Ділова стратегія використовується для стратегічного позиціонування будь-якого бізнесу на основі створених конкурентних переваг. Менеджери бізнесу зосереджуються на ситуаційних, конкурентних, підприємницьких, адаптивних та інших стратегіях. Відповідно до ситуації кожна організація застосовує різні бізнес-стратегії. Стратегія розвитку використовується для розвитку своєї діяльності за наявності сприятливих умов. Стратегічне завдання керівників підприємств полягає в тому, щоб краще використовувати можливості, що з'являються. Ця стратегія вимагає значних інвестицій у розвиток бізнесу. Стратегія стабілізації реалізується з метою збереження

позицій бізнесу. Стратегічне завдання – збереження конкурентних позицій. Ця стратегія пов'язана з помірним підтриманням рівня інвестицій. Стратегія змін використовується, коли потрібні бізнес-інновації. Основним завданням керівників підприємств є здійснення відповідної диверсифікації. Ця стратегія вимагає реінвестування капіталу. Стратегія ліквідації бізнесу спрямована на порятунок всієї організації. Мінімізація збитків – основне завдання менеджерів. Ця стратегія вимагає деінвестування в бізнес [21].

Конкурентні стратегії служать створенню, збереженню або поліпшенню стратегічних позицій на ринку. Бізнес-організації конкурують, виробляючи високотехнологічну та якісну продукцію, здійснюючи швидкі та надійні поставки, продаючи за низькими цінами, впроваджуючи зміни в асортименті та дизайні, післяпродажне обслуговування тощо. Конкурентні стратегії, запропоновані професором М. Porter, застосовуються при розгортанні бізнесу в різноманітних галузях. Необхідно сегментувати ринкове середовище, вибрати цільові сегменти та позиціонувати відповідний бізнес відповідно до його переваг. Класифікація здійснюється на основі обсягу ринку та конкурентних переваг. Стратегії диференціації продукції та зниження витрат орієнтовані на більш широкі ринки. Перша стратегія робить акцент на унікальності продукту, а друга - на низьких витратах. Стратегія диференціації передбачає формування високого іміджу пропонованої продукції серед споживачів на ринку на основі виділення її властивостей. Відмінними рисами є якість, дизайн, сервіс та інші атрибути. Створення унікальних продуктів з неповторними якостями дозволяє отримати вищі ціни та більший прибуток.

Стратегія досягнення переваги на ринку вимагає зниження загальних рівнів витрат. Це дозволяє знизити ціни і збільшити продажі товару на ринку. Низькі витрати є результатом підвищення продуктивності та зниження собівартості продукції. Стратегія фокусування спрямована на задоволення специфічних потреб споживачів на конкретних ринках з більш вузьким обсягом. Її акцент може бути пов'язаний як з досягненням нижчих витрат, так і з

пошуком більшої диференціації. Конкурентні стратегії в бізнесі можуть використовуватися бізнес-організаціями як самостійно, так і в комплексі [22].

Стратегічне мислення керівників компанії передбачає наступне:

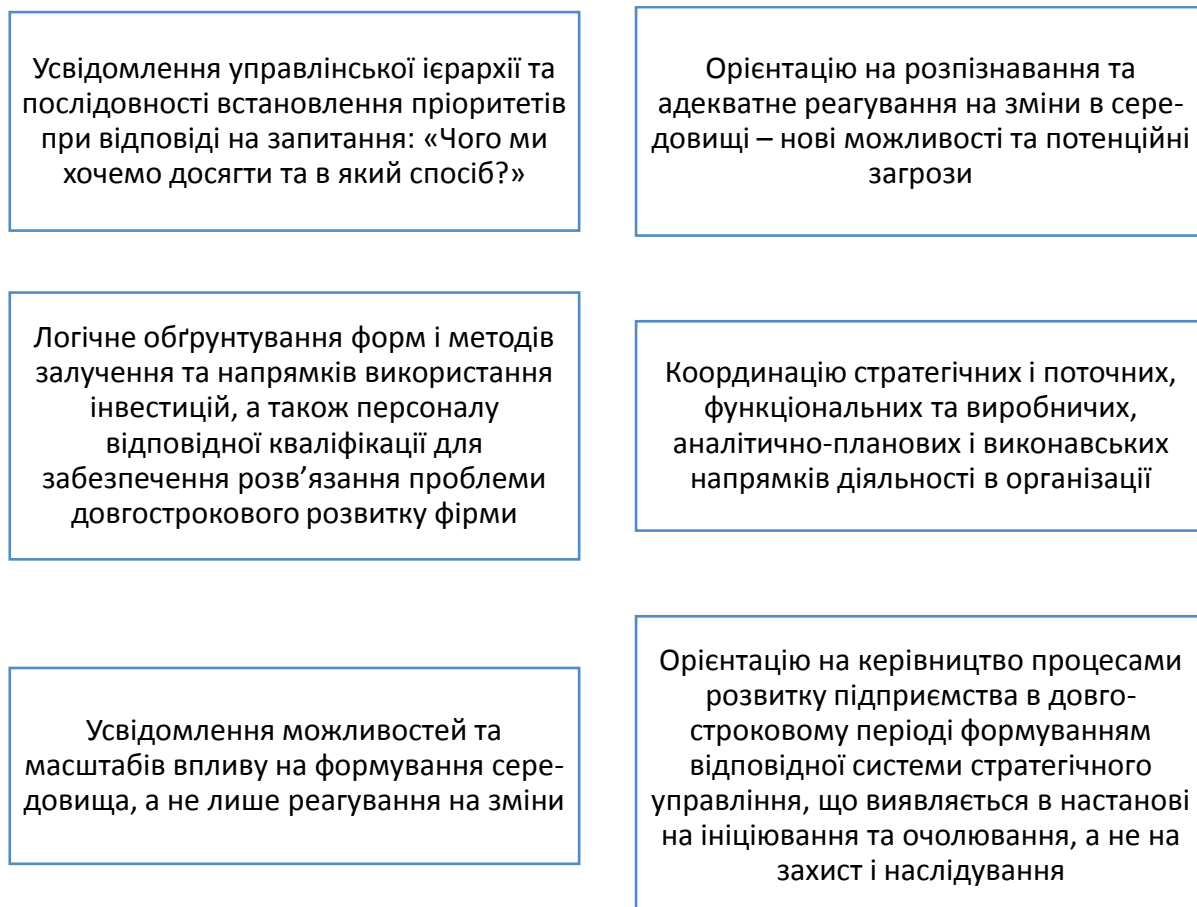


Рис. 1.6. Елементи стратегічного мислення керівника компанії [23]

Розвиток бізнесу пов'язаний з реалізацією різних підприємницьких стратегій. Для досягнення значної переваги на ринку використовується стратегія швидкої пропозиції великого обсягу продукції. Воно виражає прагнення зайняти лідируючі позиції на ринку шляхом мобілізації всіх ресурсів. Ця стратегія, з одного боку, є високоризиковою, але з іншого – надзвичайно прибутковою у разі успіху. Це вимагає точного аналізу ринкових умов, щоб зберегти позиції та уникнути провалів.

Стратегія творчого наслідування заснована на навмисному копіюванні продукту, виготовленого конкурентами. Він очікує створення чогось нового іншими організаціями, що згодом розвивається та вдосконалюється. Паралельно розробляються і встановлюються певні стандарти, які нав'язуються ринку. Це

забезпечує захоплення високої частки ринку та зміцнення стратегічних позицій. Ця стратегія несе відносно менший ризик для компанії, яка її реалізує, але вимагає великого потенціалу. Це стосується швидко зростаючого ринку, де він використовує успіх інших. Це вимагає постійної адаптації до побажань і потреб клієнтів.

Стратегія створення спеціальних продуктів використовується для боротьби з лідерами, які з різних причин погано захищають свої позиції на ринку. Це пов'язано з проектуванням, виробництвом і продажем характерної продукції для окремих сегментів ринку. Мета полягає в тому, щоб за рахунок зниження цін і кращого обслуговування поступово відібрати лідерські позиції у лідера та отримати домінуюче становище. Ця стратегія вимагає ретельного вивчення сильних і слабких сторін основного конкурента.

Стратегія зайняття ринкової ніші спрямована на встановлення монополії на спеціалізованому сегменті ринку. Це можна зробити, використовуючи спеціальні знання, навички чи досвід. Таким чином, метою є уникнення прямої конкуренції. Цю стратегію можна застосовувати на невеликих ринках, непривабливих для конкурентів через неможливість підвищення попиту. Пропонований продукт повинен повністю відповідати вимогам споживачів. Обмежений розмір ринку дозволяє його завоювати і монополізувати першому виробнику. Однак пізніше це може виявитися серйозною перешкодою для розвитку бізнесу. Рекомендується не зловживати монопольним становищем для експлуатації клієнтів. В іншому випадку можна очікувати пошук ефективних замінників з їхнього боку. Небезпеки для бізнесу виникають у розширенні спеціалізованого ринку та перетворенні його на масовий.

Стратегія створення клієнтів базується на підвищенні корисності, привабливості та цінності пропонованих продуктів. Його успішне використання пов'язане з більшою мірою відповідності смакам і бажанням споживачів. Це досягається шляхом своєчасного внесення відповідних змін у виробництво. Підприємницькі стратегії в бізнесі встановлюють конкретні вимоги та накладають певну поведінку відповідно до обмежень у навколишньому

середовищі. При виникненні певних ситуацій їх можна комбінувати і комбінувати. Ці стратегії дозволяють отримати значні переваги від циклічних змін [24].

Адаптивні стратегії допомагають бізнесу адаптуватися до умов навколишнього середовища. Використовуються активні або пасивні стратегії адаптації. При активній адаптації організація прагне змінити середовище, тоді як при пасивній адаптації - регулювати свою поведінку відповідно до зовнішніх змін. Р. Майлз і К. Snow групує організації, які в залежності від ситуації використовують певні адаптивні стратегії. Організація типу «Р» (Prospector) наголошує на бізнес-стратегіях, пов'язаних із пропозицією нових продуктів, використанням нових технологій, виходом на нові ринки тощо. Вони реалізуються в динамічному та складному середовищі, яке характеризується значною невизначеністю та високим ризиком. Ця організація вміло приймає скористатися можливостями, які забезпечити зміни в середовищі (Аналізатор) зосереджується на бізнес-стратегіях, пов'язаних з пропонуванням своїм постійним клієнтам як усталених, так і нових продуктів. Вони застосовуються в середовищі, де є помірна невизначеність і ризик. Ця організація поєднує традиції та інновації, пропонуючи як усталені, так і нові продукти. Частина його підрозділів займається звичними продуктами та технологіями, а частина - новими продуктами та технологіями. Він покладається як на лояльних клієнтів на звичайних ринках, так і на покупців на нових ринках, які швидко дають нерви. Організація типу «D» (Defender) концентрується на бізнес-стратегіях збереження захоплених позицій. Він зосереджує свої зусилля на ефективному виробництві відносно обмеженого асортименту продукції, яку пропонує вибраним цільовим ринкам. Ці стратегії використовуються в стабільному середовищі, яке несе невелику невизначеність і ризик. Організація типу «R» (реактор) зосереджена на бізнес-стратегіях, які спонтанно реагують на зміни в середовищі, тому вони не приділяють достатньої уваги синхронізації своїх дій у бізнесі є серйозні невідповідності між зовнішніми і внутрішніми умовами [25].

РОЗДІЛ 2.

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФГ «ДУБРАВУШКА»

2.1. Використання селянським фермерським господарством його земельних ресурсів

Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались дані про діяльність СФГ «ДУБРАВУШКА», що зареєстроване в с. Васильківка Синельниківського району Дніпропетровської області. Район складається з: «До Синельниківського району (з адміністративним центром у місті Синельникове) увійдуть території Брагинівської сільської, Васильківської селищної, Великомихайлівської сільської, Дубовиківської сільської, Зайцівської сільської, Іларіонівської селищної, Маломихайлівської сільської, Межівської селищної, Миколаївської сільської, Новопавлівської сільської, Першотравенської міської, Петропавлівської селищної, Покровської селищної, Раївської сільської, Роздорської селищної, Синельниківської міської, Славгородської селищної, Слов'янської сільської, Української сільської територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України» [26].

Сільське господарство України є однією з ключових галузей національної економіки, яка забезпечує населення продуктами харчування та пропонує сировину для промисловості. Воно охоплює науку, мистецтво і практичні підходи до вирощування культур і розведення свійських тварин, щоб отримувати їжу, паливо, волокно та інші ресурси. Вирощені культури необхідні для харчування людей, годування тварин або виробництва волокна, наприклад, бавовни чи сизалю. Свійських тварин розводять для отримання вовни, м'яса, молока чи органічних відходів, які можуть використовуватись як паливо.

Окрім забезпечення населення якісними, безпечними та доступними продуктами харчування, сільське господарство України має потенціал значно

впливати на розв'язання глобальної проблеми голоду. Внутрішній виробничий ресурс країни настільки великий, що суттєво перевищує потреби національного ринку.

Сільськогосподарські угіддя займають площу 42 млн гектарів, що становить 70% загального земельного фонду країни. Із них 78,9% припадає на орні землі та багаторічні насадження, 13% - на пасовища, а 8,4% - на сіножаті. Найвищий показник частки орних земель спостерігається в степових регіонах (70-80%) та у лісостеповій зоні. Пасовища зосереджені головним чином у Карпатах, на Поліссі й у південно-східних степах, тоді як сіножаті розташовані здебільшого вздовж річкових долин лісових та лісостепових районів [27].

Зміни розмірів земельних угідь СФГ «ДУБРАВУШКА» Синельниківського району проілюстровано в наступній таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка площ земельних угідь СФГ «ДУБРАВУШКА», га

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % (+\-) до 2020
Загальна площа господарства	676,0	621,5	621,5	621,5	621,5	91,8
З них:						
- рілля	662,0	607,5	607,5	607,5	607,5	91,8
- інші угіддя	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	100,0
Розораність землі, %	97,9	97,7	97,7	97,7	97,7	-0,2

Аналізуючи представлені дані, можна впевнено стверджувати, що зазначене селянське (фермерське) господарство належить до категорії малих і середніх аграрних підприємств. Протягом останніх років спостерігається тенденція до поступового скорочення його масштабів, що свідчить про певну динаміку змін у його діяльності. Зокрема, помітне зменшення розмірів господарства зафіксоване у 2021 році. За цей період площа земельних угідь, що перебували у володінні або користуванні господарства, зменшилася на 54,5 гектара, що становить спад на 8,2% у порівнянні з попередніми роками.

Разом з тим, коефіцієнт розораності земельних площ, тобто інтенсивність їх використання для сільськогосподарських потреб, залишився майже на незмінному рівні. Зниження показника розораності є незначним і не справляє істотного впливу на загальну оцінку ефективності використання аграрних ресурсів. Це свідчить про те, що навіть за умов зменшення площ господарство продовжує утримувати стабільні показники залучення земель у виробничий цикл.

Сільське господарство охоплює дві основні галузі: рослинництво і тваринництво. За обсягами вартості продукції рослинництво суттєво випереджає тваринництво. У рослинництво входить вирощування зернових, технічних, кормових, овочевих, баштанних культур, картоплі, а також розведення садів, виноградників та вирощування квітів. Провідну роль у землеробстві відводять зерновим культурам, серед яких основними є: озима і яра пшениця, жито, ячмінь, кукурудза, овес, гречка, просо та рис.

Озима пшениця є основною зерною культурою України. Її головні райони вирощування розташовані у Лісостепу та північних територіях Степу. Водночас яра пшениця характеризується нижчою врожайністю і засівається переважно у районах Степу з суворішими зимами та нестачею постійного снігового покриву [28].

Однією з цінних продовольчих культур є озиме жито, яке вирощують здебільшого на Поліссі та у західній частині Лісостепу. В цих самих регіонах поширене й вирощування вівса, що використовується як допоміжна фуражна культура. За масштабами посівних площ друге місце серед зернових займає ячмінь. Яровий ячмінь культивують на Поліссі, а озимий - у південних регіонах Степу та передгір'ях Криму. На третьому місці за площею посівів знаходиться кукурудза, найбільш сприятливими умовами для її вирощування є північний і центральний Степ та південь Лісостепу.

Гречка також займає значну частку посівних площ України. Основні регіони її вирощування — Полісся і Лісостеп. Просо розводять переважно у Лісостеповій та Степовій зонах. Рис є відносно менш розповсюдженою

культурою і культивується на зрошуваних ділянках Миколаївської та Херсонської областей, а також у Криму [29].

Зернове господарство відіграє ключову роль у сільському господарстві України, забезпечуючи стабільне постачання населення зерном для хлібобулочних виробів і сировиною для промисловості. Україна стабільно залишається серед лідерів світового ринку зерна. В середньому за останнє десятиліття країна посідала одинадцяте місце за обсягами виробництва пшениці та сьоме місце за обсягами виробництва ячменю. Починаючи з 2000 року, ці показники почали покращуватись, що дозволило Україні потрапити до десятки найбільших виробників пшениці і сімки провідних виробників ячменю. Проте порівняно з країнами Європейського Союзу та Росією, обсяги валового виробництва сільськогосподарських культур в Україні є нижчими, що обумовлено обмеженими розмірами сільськогосподарських угідь у порівнянні з великими територіями таких країн, як Франція, Німеччина чи Росія [30].

На рисунку 2.1. показано напрямки діяльності СФГ «ДУБРАВУШКА» Синельниківського району.



Рис. 2.1. Види діяльності СФГ «ДУБРАВУШКА» (відповідно до КВЕД)

В Україні сільськогосподарський сектор, зокрема виробництво, переробка і експорт зернових культур, не лише відіграє важливу роль у формуванні державного бюджету, а й є значним джерелом зайнятості для населення. Ця галузь має великий потенціал для подальшого розвитку, що, насамперед, обумовлено наявністю родючих земельних ресурсів та достатньою кількістю кваліфікованих працівників. У складі технічних культур вирізняються такі види, як соняшник, цукровий буряк, льон, хміль та тютюн.

Особливо виділяється соняшник, який займає близько двох третин всієї площі під технічними культурами, становлячи приблизно 2,1 млн гектарів. Основні площі його вирощування сконцентровані в степовій зоні та на півдні лісостепу. Найбільш значні площі посівів знаходяться в Донецькій, Дніпропетровській, Луганській та Запорізькій областях. Водночас цукровий буряк займає важливе місце серед усіх технічних культур завдяки своїй ключовій ролі у виробництві цукру. Основні регіони його вирощування - це області Лісостепу, північного Степу та південного Полісся [31].

Цікавою культурою є льон-довгунець, який теж займає порівняно великі площі серед інших технічних культур. Його вирощують в Чернігівській, Житомирській, Рівненській, Волинській, Сумській, Львівській та Івано-Франківській областях. У південних районах України культивують рицину, з якої отримують олію для різних галузей промисловості - авіаційної, парфумерної, медичної, шкіряної та інших.

Тютюн вирощують у Криму, Придністров'ї та Закарпатті. Хміль використовують переважно в виробництві пива, дріжджів і хліба. Головними центрами його вирощування є Житомирська та Рівненська області. Картопля та інші овочі є цінними джерелами вітамінів і служать сировиною для харчового виробництва. За обсягом виробництва картопля посідає друге місце після зерна, бо широко використовується як харчовий продукт, сировина для технічної переробки (спирт, крохмаль, патока) і корм для тварин. Основні райони вирощування картоплі включають Полісся і Лісостеп України. Овочівництво

розповсюджене на всій території України і має здебільшого азональний характер.

На наступному рисунку (рис. 2.2.) показано проблеми розвитку сільського господарства в Україні.

Нерівномірність розвитку різних форм господарювання з одночасним послабленням позицій середніх сільськогосподарських товаровиробників внаслідок створення для різних за розмірами та соціальним навантаженням сільськогосподарських товаровиробників формально однакових, але не рівних умов господарювання.

Відсутність мотивації до кооперації та укрупнення дрібних сільськогосподарських товаровиробників у межах сільських громад, ослаблення економічного підґрунтя розвитку сільських громад.

Нестабільність конкурентних позицій вітчизняної сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках внаслідок незавершення процесів адаптації до європейських вимог щодо якості та безпечності харчових продуктів.

Низькі темпи техніко-технологічного оновлення виробництва.

Наявність ризиків збільшення виробничих витрат внаслідок зростання рівня зношеності техніки, переважання використання застарілих технологій, збільшення вартості невідновлюваних природних ресурсів у структурі собівартості виробництва вітчизняної сільськогосподарської продукції.

Втрати такої продукції внаслідок недосконалості системи логістики її зберігання та інфраструктури аграрного ринку в цілому.

Відсутність у сільськогосподарських товаровиробників мотивації до дотримання агроекологічних вимог.

Обмежена ємність внутрішнього ринку споживання сільськогосподарської продукції, що обумовлена низькою платоспроможністю населення.

Недостатня ефективність самоорганізації та саморегулювання ринку сільськогосподарської продукції, складність у виробленні сільськогосподарськими товаровиробниками консолідованої позиції щодо захисту своїх інтересів.

Непоінформованість значної частини сільськогосподарських товаровиробників про кон'юнктуру ринків та умови ведення бізнесу в галузі.

Незавершеність земельної реформи.

Рис. 2.2. Проблеми розвитку сільського господарства в Україні.

Осередки овочевих культур здебільшого зосереджені навколо великих міст, щоб забезпечити населення свіжими продуктами. Наприклад, на Поліссі особливо популярні огірки, морква, столовий буряк і капуста. У Лісостепу культивують огірки, помідори і цибулю, тоді як у Степу вирощують помідори, перець та баклажани.

Садівництво та виноградарство теж є важливими галузями сільського господарства. В різних регіонах України спеціалізуються на вирощуванні різноманітних плодів. Основні масиви яблунь і груш зосереджені в Лісостепу та на Поліссі. У степовій зоні культивують вишні, сливи, абрикоси та черешні. У центральних і південних областях черешні, горіхи та абрикоси часто ростуть у виснажених лісосмугах чи уздовж автошляхів. Слід зауважити кількість плодових дерев на дачних ділянках навколо великих міст [32].

У таблиці 2.2 наведено порівняння площі ріллі фермерського господарства «ДУБРАВУШКА» до кількості його працівників.

Таблиця 2.2

**Порівняння площі ріллі селянського фермерського господарства
«ДУБРАВУШКА» до кількості його працівників**

Період (рік)	Всього працівників підприємства, чол.	Землезабезпеченість виробництва га\чол.
2020	16	41,4
2021	16	38,0
2022	14	43,4
2023	13	46,7
2024	13	46,7
2024 до 2020: - у %	81,3	112,9
- +\-	-3,0	+5,3

Чисельність працівників даного сільськогосподарського підприємства починаючи з 22 року поступово знижується. Це пов'язано зі значною міграцією

населення Синельниківського району в умовах повномасштабної агресії Російської федерації. Так, за останні три роки число працівників господарства скоротилось на 3 особи. Землезабезпеченість виробництва, у розрахунку на одного працівника, в даному сільськогосподарському підприємстві, помітно коливається. Найнижчою вона була у 2021 р. і складала всього 38,0 гектари на одного працівника. Доцільно буде проаналізувати динаміку даного показника графічним способом, рис. 2.3.



Рис. 2.3. Землезабезпеченість виробництва га\чол.

У 2021 році господарство втратило 54,5 га орних земель. Причина цього цілком очевидна: частина власників земельних паїв підписала договори оренди з іншими орендарями. Унаслідок цього показник землезабезпеченості виявився найнижчим за весь досліджуваний період. Подальше зростання цього показника стало результатом скорочення кількості працівників у даному сільськогосподарському підприємстві.

Сільське господарство в Україні відіграє стратегічно важливу роль не лише у забезпеченні продовольчої безпеки країни, але й у загальному економічному відновленні після численних викликів, спричинених останніми подіями. Саме ця галузь має величезний потенціал для залучення сталих

інвестицій, що можуть сприяти не тільки стабілізації, але й довгостроковому розвитку аграрного сектору та всієї національної економіки [33].

Склад і структуру посівних площ СФГ «ДУБРАВУШКА» ПРОАНАЛІЗОВАНО В таблиці табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Питома вага посівів різних культур в загальній площі посівів СФГ
«ДУБРАВУШКА»**

Показник	2020		2022		2024		2024 +/- до 2020 по пито-мій вазі
	га	%	га	%	га	%	
Озима пшениця	186,7	28,2	192,0	31,6	185,3	30,5	+2,3 в.п.
Ячмінь	100,0	15,1	52,2	8,6	56,5	9,3	-5,8 в.п.
Кукурудза на зерно	136,4	20,6	130,6	21,5	120,9	19,9	-0,7 в.п.
Соняшник	238,9	36,1	232,7	38,3	244,8	40,3	+4,2 в.п.
Посівна площа	662,0	100,0	607,5	100,0	607,5	100,0	0,0 в.п.

Господарство вирощує як зернові культури так і соняшник. Можемо помітити скорочення посівів такої культури як ячмінь, але повністю господарство від вирощування даної культури не відмовилось, оскільки зерно ячменю має високу ліквідність на внутрішньому ринку (це важливо в умовах повномасштабної агресії) як цінна фуражна культура.

СФГ «ДУБРАВУШКА» вирощує кукурудзу на зерно. Її також можна реалізовувати на внутрішньому ринку як основу для виробництва концентрованих кормів для сільськогосподарських тварин і птиці. Крім того, низинна місцевість дозволяє збирати високі врожаї даної культури навіть без штучного зрошення.

Основними товарними культурами господарства залишаються, і в умовах повномасштабної агресії, озима пшениця і соняшник.

В умовах післякризового відновлення ключовими пріоритетами стають модернізація виробничих процесів, впровадження сучасних технологій і

екологічно безпечних підходів до землеробства. Інвестиції в інноваційні рішення, такі як цифровізація аграрного бізнесу, використання дронів для моніторингу посівів чи автоматизація роботи сільськогосподарської техніки, здатні значно підвищити продуктивність галузі. Окрім цього, важливо зосередитися на розвитку стійких практик землекористування, які враховують екологічні аспекти, мінімізують виснаження ґрунтів та сприяють збереженню природних ресурсів.

Розвиток інфраструктури також є ключовим напрямком інвестування. Відновлення транспортних шляхів, створення сучасних зерноскладів і розвиток потужностей для переробки сільськогосподарської продукції мають стати пріоритетними завданнями. Це не лише дозволить забезпечити ефективне функціонування логістичних ланцюгів, але й відкриє доступ до нових ринків збуту, що стане важливим стимулом для економічного зростання [34].

У таблиці 2.4 наведені дані про зміни рівня врожайності сільськогосподарських культур у господарстві.

Таблиця 2.4

**Урожайність сільськогосподарських культур в СФГ «ДУБРАВУШКА»,
ц/га**

Культури	2020	2021	2022	2023	2024	2024 +/- до 2020
Озима пшениця	38,2	47,4	40,4	45,2	44,8	+6,6
Ячмінь	28,7	30,6	31,7	34,3	31,2	+2,5
Кукурудза на зерно	54,2	49,6	50,8	51,3	52,6	-1,6
Соняшник	26,4	25,1	23,8	25,4	27,9	+1,5

Аналіз даних таблиці свідчить, що не зважаючи на помітні щорічні коливання, загальний рівень врожайності вирощуваних в даному фермерському господарстві сільськогосподарських культур є середнім. В умовах повномасштабних воєнних дій в господарстві продовжують вирощувати

стандартний для нього набір культур, включаючи і кукурудзу на зерно та ячмінь, оскільки отриману продукцію можна реалізовувати на внутрішньому ринку для відгодівлі домашніх тварин та птиці.

Неможливо обійти увагою підтримку малих та середніх фермерських господарств. Надання їм доступу до фінансових ресурсів, освітніх програм та консультаційних послуг може стати вирішальним фактором для їхнього становлення як сильних учасників агросектору. Створення кооперативних об'єднань і платформ для обміну знаннями між фермерами сприятиме покращенню якості продукції та підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку [35].

Основою сталих інвестицій мають залишатися принципи стійкості й інклюзивності. Це передбачає не лише економічну вигоду, але й врахування соціальних аспектів та довгострокового впливу на навколишнє середовище. Таким чином, сільське господарство України може стати не тільки двигуном економічного зростання, але й прикладом реалізації глобальних ініціатив у сфері сталого розвитку [36].

Інвестуючи у відновлення і модернізацію цього важливого сектору, Україна має шанс закласти фундамент своєї економічної стійкості та продемонструвати світові приклад успішної трансформації аграрного бізнесу у викликах сучасності [37].

2.2. Результати застосування інших виробничих ресурсів у СФГ «ДУБРАВУШКА»

Основний капітал (фонди) відображає вартісне вираження засобів праці. Ключова особливість основних фондів полягає в поступовому перенесенні їхньої вартості на продукцію через низку виробничих циклів. Це відбувається частинами в міру амортизації, що забезпечує поетапне включення авансованої вартості, вкладеної у статутний капітал, у процес постійного обороту. Вона

переходить із грошової форми у виробничу, товарну, а потім знову повертається до грошової. У цьому і полягає економічна сутність основного капіталу.

Багато організацій, окрім власних основних фондів, використовують запозичені ресурси. Це особливо характерно для підприємств, пов'язаних із торгівлею, готельним і туристичним бізнесом, а також для невеликих фірм із обмеженим власним майном. На відміну від власних основних засобів, орендовані активи обліковуються в позабалансовому обліку. Основною витратою при використанні таких активів є орендна плата, а не амортизаційні витрати. Через це аналіз орендованих основних засобів зазвичай охоплює лише частину показників, зокрема ті, що стосуються площ підприємства чи складських можливостей [38].

У наступній таблиці наведено аналіз забезпеченості СФГ «ДУБРАВУШКА» основними засобами виробництва, виражений у тисячах гривень.

Таблиця 2.5

Динаміка показників забезпеченості СФГ «ДУБРАВУШКА» основними засобами виробництва, тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 +/- до 2020
Основні засоби виробництва	13956,9	14899,3	15503,8	16987,7	17795,9	+3839,0
Фондозабезпеченість, тис. грн. \ 100 га	2108,2	2452,6	2552,1	2796,3	2929,4	+821,2
Фондоозброєність, тис. грн. \чол.	872,3	931,2	1107,4	1306,7	1368,9	+496,1
Фондовіддача	1,19	1,21	1,36	1,42	1,47	+0,28
Фондомісткість	0,84	0,83	0,74	0,70	0,68	-0,16

Вартість основних засобів, які забезпечують функціонування виробничого процесу, тобто безпосередньо зайнятих у виробництві продукції розрахована з

урахуванням їх зносу. Фондозабезпеченість виробництва, що обчислюється як вартість основних засобів на кожні 100 гектарів орної землі та визначається в тисячах гривень. Кількість основних засобів, яка припадає на одного працівника, або фондоозброєність, розрахована в тисячах гривень на кожного робітника

Склад і структура технічного обладнання аграрного підприємства визначаються його специфікою, природно-економічними умовами та технологіями землеробства й тваринництва. Важливо створити механізовану систему, яка б поєднувала джерело живлення та робочу техніку для виконання всіх технологічних операцій в основних сферах виробництва [39].

Аналіз змін у забезпеченості селянського фермерського господарства «ДУБРАВУШКА» основними засобами виробництва (тис. грн.) дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, рівень фінансової стійкості підприємства та динаміку його розвитку. Розгляд даних у розрізі кількісного та якісного складу основних фондів дає змогу визначити тенденції у збільшенні чи зменшенні їх вартості, а також вплив цих змін на виробничий процес.

Особлива увага приділяється аналізу приросту основних засобів, що включає як модернізацію вже наявного обладнання, так і придбання нових виробничих потужностей. Також важливим є врахування витратного характеру амортизації, яка може впливати на зменшення загальної вартості фондів. Усі ці аспекти потребують поглибленого аналізу з метою визначення оптимальних шляхів покращення матеріально-технічної бази господарства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку аграрної продукції.

В умовах складних соціально-економічних обставин, можна відзначити позитивні зміни в розвитку селянсько-фермерського господарства «ДУБРАВУШКА». Незважаючи на існуючі виклики, підприємство змогло поступово збільшити вартість своїх основних засобів виробництва, що є свідченням ефективного менеджменту та чіткої стратегії розвитку. За останні п'ять років загальна вартість основних засобів зросла на 3839,0 тисячі гривень,

демонструючи приріст, який став основою покращення ресурсного забезпечення господарства.

Наочним показником цього прогресу є те, що у 2024 році вартість основних засобів склала 127,5% від рівня 2020 року. Це значне зростання набуває ще більшого значення, враховуючи певне скорочення площ орних земель та середньорічної чисельності працівників господарства. У такій ситуації спостерігається підвищення продуктивності використання наявних ресурсів. Зокрема, збільшуються показники фондозабезпеченості виробництва (тисячі гривень на 100 га) та обсяг основних засобів, що припадають на одного працівника (тисячі гривень на людину), що демонструє ефективніше використання як земельних, так і людських ресурсів. Подібна тенденція свідчить про прагнення господарства адаптуватися до нових умов і раціонально організувати виробничий процес, забезпечуючи стабільний розвиток навіть за умов змін та зменшення доступних ресурсів.

Для розрахунку потреби в тракторах та сільськогосподарських машинах необхідно врахувати обсяги робіт, способи їх виконання, норми виробітку на зміну, коефіцієнт варіації та технічну готовність техніки. Згідно з нормативними документами ці розрахунки проводяться на підставі технологічних карт для окремих видів культур, генерального плану механізації робіт і річного плану використання техніки [39]. На рисунку 2.4. показано зміну в господарстві рівня такого показника як фондовіддача за останні п'ять років.

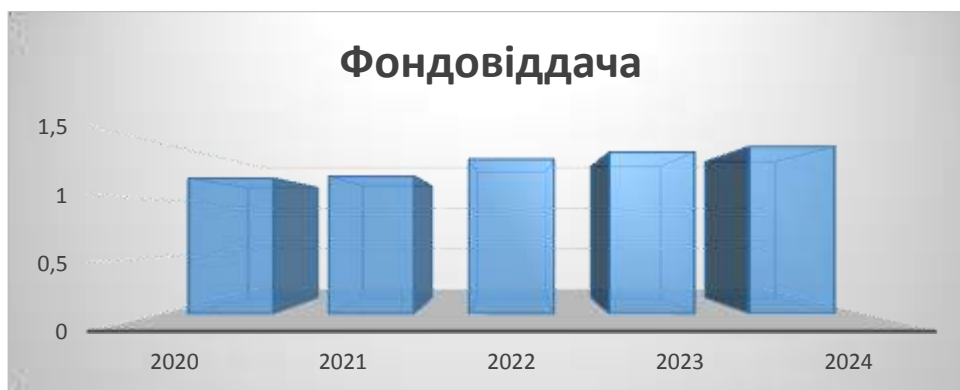


Рис. 2.4. Динаміка рівня фондовіддачі в господарстві

Відомо, що «Фондовіддача - показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Він розраховується як співвідношення обсягу продажів (виручка) до середньорічної суми основних засобів. До уваги приймається залишкова сума вартості основних засобів» [40]. В даному сільськогосподарському підприємстві рівень показника фондовіддачі відносно високий, не зважаючи на те, що вартість його основних засобів сільськогосподарського призначення поступово зростає.

Навіть для невеликого сільськогосподарського підприємства вартість основних засобів, зокрема в розрахунку на 100 га орних земель, залишається порівняно низькою. Це свідчить про необхідність оренди частини основних засобів або замовлення виконання окремих видів сільськогосподарських робіт у інших виробників. Ще одним можливим рішенням є кооперація з іншими дрібними ФГ.

Варто пам'ятати, що виробничі засоби поступово зношуються, що може проявлятися як у фізичній, так і моральній формі. Фізичний знос полягає у втраті якості обладнання через його експлуатацію, а також вплив природних та часових факторів. Моральний же знос трапляється тоді, коли засоби вибувають із використання ще до їхнього фізичного зношування через появу прогресивнішого, продуктивнішого й економічнішого обладнання.

Сільськогосподарське виробництво неможливе без залучення людської праці. Працівники аграрного підприємства є активними учасниками процесу виробництва, а їхня праця виступає особливим ресурсом, що є основою ефективної діяльності.

Трудові ресурси, у свою чергу, відіграють ключову роль у цій сфері. До них належить ті категорії населення, які мають необхідні фізичні та розумові здібності, знання й досвід для якісного та своєчасного виконання завдань

відповідно до технологічних потреб матеріального виробництва. Основні складові трудових ресурсів включають:

1) Населення працездатного віку (від 16 років до пенсійного віку), за винятком непрацюючих інвалідів першої та другої групи, а також осіб, які отримують пенсії на пільгових умовах до досягнення встановленого віку. Зазначається, що підвищення працездатного віку жінок відбуватиметься поступово.

2) Працюючі особи пенсійного віку.

3) Учні віком від 15 років, які за згодою батьків можуть залучатися до виконання неважких робіт на обмежений час за відсутності навчального процесу в школі.

В наступній таблиці (табл. 2.6) проаналізовано зміну чисельності працівників господарства.

Таблиця 2.6

Питома вага різних категорій працівників СФГ «ДУБРАВУШКА» у загальній їх чисельності

Категорії працівників	2020		2022		2024		2024 +/- до 2020 по структурі
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Менеджери	2	12,5	2	14,3	2	15,4	+2,9 в.п.
Працівники безпосередньо зайняті у виробництві продукції	11	68,8	9	64,3	8	61,5	-7,3 в.п.
Інші працівники	3	18,7	3	20,1	3	23,1	+4,4 в.п.
Всього	16	100,0	14	100,0	13	100,0	0,0 в.п.

Керівники – особи, які займають керівні посади та відповідають за стратегічне планування, організацію роботи, прийняття рішень і загальне управління підприємством чи організацією. Їх основне завдання полягає у

забезпеченні ефективного функціонування компанії, досягненні її цілей та розвитку.

Основні робітники – це працівники, безпосередньо задіяні у виконанні ключових виробничих процесів або надання головних послуг організації. Вони є основою діяльності підприємства, адже саме їхня робота забезпечує створення продукту чи послуг, які пропонуються клієнтам чи споживачам.

Допоміжні робітники, включно з персоналом охорони, виконують супутні функції, які сприяють забезпеченню безперебійної та безпечної роботи підприємства. Охорона відповідає за збереження майна, підтримання порядку на території компанії та гарантування безпеки працівників і обладнання.

Селянське фермерське господарство «ДУБРАВУШКА» Синельниківського району відноситься до категорії дрібних сільськогосподарських виробників. Тому і чисельність його персоналу є невеликою. За досліджуваний період питома вага його основних робітників скоротилась одразу на 7,3 відсоткових пункти.

Збільшення рівня зайнятості на певному сільськогосподарському підприємстві може бути індикатором як зростання його виробничого потенціалу, так і, навпаки, сигналом про послаблення його можливостей у виробничій сфері. У випадку, коли йдеться про наймання нових працівників, це свідчить про розширення штату та зміцнення економічних і виробничих можливостей господарства. Залучення додаткової робочої сили зазвичай пов'язане з прагненням збільшити обсяги виробництва або покращити ефективність функціонування підприємства.

Проте у ситуаціях, коли чисельність працівників залишається незмінною, але при цьому скорочується площа орних земель, спостерігається інший процес. Така динаміка може свідчити про зниження потенціалу господарства, адже зменшення площі сільськогосподарських угідь може вказувати на недостатність ресурсів для підтримки попереднього рівня виробництва або на інші економічні труднощі, які змушують оптимізувати використання наявних земель.

2.3. Визначення результативності роботи СФГ «ДУБРАВУШКА»

В наступній таблиці проаналізовано динаміку рівня основних показників роботи СФГ «ДУБРАВУШКА» Синельниківського району. Будуть проаналізовані наступні показники:

- Дохід, отриманий від реалізації виготовленої продукції та наданих послуг;
- Загальні витрати, пов'язані з процесами виробництва та реалізації продукції, а також надання послуг;
- Сума чистого фінансового результату, яка відображає прибутковість або збитковість діяльності за звітний період;
- Показник рентабельності в процентах, який характеризує ефективність використання ресурсів підприємства для генерування прибутку;
- Рівень продуктивності праці, що виражається через обсяг виконаних робіт або виготовленої продукції у вартісному еквіваленті на одного працівника, вимірюваний в тисячах гривень.

Таблиця 2.7

Динаміка рівня основних показників результативності роботи СФГ «ДУБРАВУШКА», тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % (+/-) до 2020
Дохід від реалізації	16608,7	18028,1	21085,1	24127,5	26160,0	157,5
Загальні витрати	14342,6	15461,5	17899,1	21272,0	21691,5	151,2
Прибуток-збитки	2266,1	2566,6	3186,0	2850,5	4468,5	197,2
Показник рентабельності, %	15,8	16,6	17,8	13,4	20,6	+4,8
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1038,0	1126,7	1405,7	1608,2	1744,0	168,0

Попри непросту і доволі напружену економічну ситуацію, господарству вдалося досягти значного прориву у показниках фінансового розвитку. Зокрема, протягом минулого року було зафіксоване збільшення обсягів виручки на вражаючі 57,5% у порівнянні з показниками 2020 року. Водночас

спостерігалось помітне зростання витрат, пов'язаних як із виробництвом, так і з реалізацією продукції. Рівень цих витрат, розрахований за вказаний період, підвищився на 51,2%.

Хоча такі зміни вплинули на загальну вартість виробничих процесів, все ж господарство змогло забезпечити приріст фінансового результату від основної діяльності. Зростання доходів супроводжувалося також підвищенням продуктивності праці, що свідчить про якісну оптимізацію внутрішніх ресурсів та управлінських рішень.

Водночас варто підкреслити важливість чіткого розмежування між такими поняттями, як результати господарської діяльності та ефективність виробництва. Господарські результати можуть бути представлені як у фізичних одиницях вимірювання, наприклад у тоннах виробленої продукції чи кількості готових одиниць товару, так і у грошовому еквіваленті, який відображає вартість сукупного валового продукту. Ефективність виробництва ж визначається іншим критерієм - вона оцінює співвідношення між затраченими ресурсами й отриманим результатом.

Головною характеристикою оцінки ефективності виробництва або продуктивності системи виступає узагальнена методологія її визначення. Цей підхід формалізовано у вигляді певної моделі, що дозволяє кількісно оцінювати вплив різних факторів на кінцевий результат діяльності, підкреслюючи важливість цього показника для керування господарськими процесами.

Ефективність виробництва, або продуктивність системи, має численні визначення і широко використовується для оцінки та аналізу управлінських рішень. У зв'язку з цим важливим є розмежування різних видів ефективності (продуктивності) за певними ознаками й класифікаціями, кожна з яких відіграє значну роль у функціонуванні економічної системи. Виділення відповідних різновидів виробничої ефективності зазвичай базується на оцінюванні впливу чи результату, отриманого в процесі господарської діяльності підприємства. Тому критично важливо надати чітку характеристику цих різновидів ефективності.

Хоча показники зростання вартості основних виробничих засобів СФГ «Дубравушка» залишаються відносно стабільними, виручка від продукції та послуг зросла майже на 60% за досліджуваний період. Це свідчить про раціональне і ефективне використання основних засобів у цьому сільськогосподарському підприємстві. Позитивна динаміка вплинула на покращення таких показників, як фондівіддача і фондомісткість. Для детального аналізу можна звернутися до попередньої таблиці (таблиця 2.5).

Основний інтерес представляє економічна ефективність. Вона характеризується різноманітними вартісними показниками, що демонструють як проміжні, так і кінцеві результати діяльності підприємства чи інтегрованих виробничих сфер. До таких показників належать обсяг прибутку від реалізації продукції, економія ресурсів (матеріальних і трудових) або загальна економія через скорочення собівартості продукції, а також продуктивність праці.

Коефіцієнт фондівіддачі, який визначається за формулою 2.1, є ключовим показником використання основних засобів:

$$Фв = ВП / ОЗ, \quad (2.1)$$

де Фв - фондівіддача,

ВП - вартість валової продукції, виражена у тисячах гривень,

ОЗ - вартість основних засобів.

За останній рік цей показник демонструє помітне зростання. Раніше рівень фондівіддачі в СФГ «Дубравушка» Синельниківського району варіювався: від 1,19 у 2020 році до 1,47 у 2024 році.

Фондомісткість продукції, як інверсійний показник до фондівіддачі, ілюструє співвідношення вартості основних засобів підприємства до отриманого доходу від реалізації продукції та послуг, за формулою 2.2:

$$Фм = ОЗ / ВП, \quad (2.2)$$

Зниження цього показника у 2024 році вказує на позитивні зміни в ефективності використання основних засобів.

У таблиці 2.8 проаналізовано структуру товарної продукції СФГ «ДУБРАВУШКА», де визначено питому вагу виручки від реалізації кожного виду продукції в загальному доході підприємства.

Таблиця 2.8

Структура товарної продукції господарства, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	х ⁻	Питома вага, %	Ранжовий ряд
Пшениця	5946,1	7622,7	7978,8	7182,5	30,2	2
Ячмінь	3183,8	2074,5	2432,9	2563,7	10,8	4
Кукурудза	4343,5	5186,3	5205,8	4911,9	20,6	3
Соняшник	7611,7	9239,0	10542,5	9131,1	38,4	1
Всього по основній продукції господарства	21085,1	24122,5	26160,0	23789,2	100,0	-

Цей аналіз базувався на середніх показниках продажів за останні три роки з дотриманням відповідних методологічних підходів. Аналіз ефективності господарської діяльності неможливий без розуміння рівня спеціалізації підприємства. Висока спеціалізація дає можливість значно підвищити продуктивність праці й оптимізувати використання капіталу, що своєю чергою сприяє скороченню собівартості продукції. Участь підприємства у поділі праці стає вагомішою завдяки його вузькій концентрації на окремих напрямках виробництва.

Процес спеціалізації передбачає зосередження ресурсів і трудових зусиль підприємства на створенні певних видів сировинної продукції з урахуванням природно-економічних умов. Ступінь спеціалізації може бути оцінений за коефіцієнтом спеціалізації, який розраховується за формулою 2.3:

$$K_c = \frac{100}{\sum U_m(2n-1)} \quad (2.3)$$

U_m представляє собою частку (%) окремої галузі в загальному обсязі сировинної продукції компанії. Параметр n визначає порядковий номер кожної

галузі, впорядкованої за зменшенням питомої ваги на основі внеску кожного продукту.

Оцінка рівня спеціалізації здійснюється за наступними інтервалами значень коефіцієнта:

- Менше ніж 0,20 - слабкий рівень спеціалізації.
- Від 0,20 до 0,40 - середній рівень.
- Від 0,40 до 0,60 - високий рівень.
- 0,60 і більше - глибокий рівень спеціалізації.

Використовуючи значення з таблиці та підставивши їх у формулу 2.3, можна визначити коефіцієнт спеціалізації селянського (фермерського) господарства «ДУБРАВУШКА», що розташоване в Синельниківському районі Дніпропетровської області. Результат розрахунків свідчить про значення коефіцієнта, яке становить 0,325. Такий показник вказує на середній рівень спеціалізації цього аграрного товаровиробника, що характеризує його зосередженість на певних напрямках сільськогосподарського виробництва, проте водночас зберігає певну багатoproфільність.

РОЗДІЛ 3.

КРОКИ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Пріоритети розвитку сільського господарства України в умовах воєнного стану

Зі статті Сільське господарство: пріоритети сталих інвестицій для сприяння відновленню України можна дізнатись наступне: «Сільськогосподарський сектор був основною рушійною силою економіки України до початку повномасштабної війни і буде продовжувати відігравати важливу роль у процесі відновлення. Хоча багато чиновників і виробників очікують, що виробництво повернеться до довоєнного рівня, післявоєнну відбудову необхідно узгодити з прагненнями України щодо вступу до ЄС, і це вимагатиме прийняття відповідних вимог і правил ЄС. Крім того, принцип «відбудувати краще, ніж було» передбачає, що відбудова буде спрямована на вирішення ключових екологічних проблем, які ставлять під загрозу сталість виробництва продовольства, як-от деградація ґрунтів, забруднення води та повітря, а також криза втрати біорізноманіття та кліматична криза. Повоєнний розвиток сектору слід розглядати в ширшому контексті сталого розвитку сільських територій України, який має відбуватися інклюзивним шляхом, за участі всіх зацікавлених сторін. Якщо коротко, відновлення сектору має базуватися не лише на цілях зростання виробництва, але й на забезпеченні довгострокового сталого розвитку України на шляху до членства в ЄС» [41].

Згідно з даними, що були зібрані в межах Швидкої оцінки збитків і потреб для відновлення, проведеної Світовим банком, за перший рік після масштабного вторгнення (лютий 2022 – лютий 2023 років) загальні втрати аграрного сектору України склали вражаючу суму у 40,2 мільярда доларів США. Із цієї суми 8,7 мільярда доларів припадає на прямі збитки активів, тоді як 31,5 мільярда

доларів становлять непрямі втрати через зниження виробничих можливостей. Витрати на розмінування, оцінені станом на лютий 2023 року, досягають 37,6 мільярда доларів США. Додатково було прораховано збитки та втрати в секторах зрошення й водовідведення, які становлять 380,5 мільйона та 282,5 мільйона доларів США відповідно. Витрати на реконструкцію систем зрошення оцінено у 8,9 мільярда доларів.

Потреби у відновленні та модернізації сільськогосподарського виробництва в Україні на період 2024–2033 років склали близько 29,7 мільярда доларів США, з яких 600 мільйонів мали б бути спрямованими впродовж 2023 року переважно на оперативне відновлення виробництва.

Водночас результати швидкої оцінки мають певні обмеження, зокрема щодо розрахунку довгострокових непрямих втрат. До таких втрат належать наслідки деградації ґрунтів та забруднення через воєнні дії. Тривалість війни щодня додає нові виклики, руйнування та збитки. Наприклад, підрив Каховської дамби у червні 2023 року вже вимагає додаткових досліджень і оцінок наслідків.

Пошкодження виробничих потужностей, окупація важливих сільськогосподарських територій, збої в роботі інфраструктури й логістичних ланцюгів, а також стрімке збільшення цін на агрохімікати і паливо створили суттєві ускладнення у здатності України забезпечувати продовольче виробництво. Особливо серйозно це позначилося на вирощуванні зернових культур. Під час проведення весняної посівної кампанії 2022 року площа засіяних полів зменшилася в середньому на 21%, тоді як площі, засіяні озимими культурами восени, впали аж на 41%. Крім того, чверть територій, які раніше використовувалися для вирощування овочів, опинилася під окупацією. Ситуація в секторі тваринництва також різко погіршилася - найбільше постраждали регіони, які перебували або досі перебувають у зоні активних бойових дій чи окупації. Водночас, попри кардинальне зниження обсягів експорту продукції тваринництва в березні 2022 року, до кінця року вдалося поступово відновити ці показники, зокрема щодо експорту курятини [41].

У 2022 році сільськогосподарські товари стали ще вагомішою статтею національного експорту: доходи від них склали 52% від загальних надходжень України, що значно перевищує показник 41% у 2021 році. Це підвищення частки пояснюється значним скороченням експорту основних промислових товарів, таких як метали, руди та обладнання. Однак у грошовому вимірі доходи від аграрного сектору все ж зменшилися - з 27 мільярдів доларів у 2021 році до 21 мільярда доларів у 2022 році. Ці дисбаланси у функціонуванні продовольчої системи України створили масштабні наслідки для ланцюгів постачання як усередині країни, так і на міжнародному рівні. У зв'язку із цим модель аграрного виробництва на основі великих монокультурних масивів та централізованих логістичних систем показала свою низьку стійкість до зовнішніх викликів, демонструючи значну вразливість перед кризовими ситуаціями.

Закриття українських портів через блокаду та запровадження Європейською Комісією виняткових умов, що зняли всі митні збори на імпорту української продукції до ЄС у 2022 році, спричинили рекордне зростання експорту з України до європейських країн. Частка експорту до ЄС зросла з довоєнних 27,7% до 55,2%. Водночас таке різке збільшення постачань викликало сильний спротив серед місцевих аграріїв у Болгарії, Угорщині, Польщі, Румунії та Словаччині. Через економічний і екологічний дисбаланс фермери цих країн домоглися впровадження тимчасових обмежень на імпорту української пшениці, кукурудзи, ріпаку та насіння соняшнику. Основними аргументами на користь обмеження імпорту стали нижчі витрати на виробництво в Україні та менш суворі екологічні стандарти порівняно з вимогами ЄС [41].

З огляду на амбіції України щодо повноправного членства в Європейському Союзі, постає нагальна потреба підвищити екологічну відповідність аграрному сектору та пришвидшити інтеграцію європейських стандартів. Зокрема, міжнародні інституції та інвестори, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), повинні стимулювати впровадження

"зеленого" порядку денного відповідно до політики ЄС у сфері сільського господарства. Це передбачає заохочення інвестицій.

Під час воєнного часу ключові напрями розвитку сільського господарства України сконцентровані на стабільному постачанні продовольства і підтримці агросектору. Основними завданнями є відновлення пошкодженої інфраструктури, задоволення базових потреб населення, забезпечення експорту сільгосппродукції та надання підтримки аграрним підприємствам [42].

Основні пріоритети (рис. 3.1.):

.Забезпечення продовольчої безпеки:

- Оптимізація посівних площ та виробництва основних культур, забезпечення потреб внутрішнього ринку та експорту, а також контроль за цінами та якістю продовольства.

.Підтримка агросектору:

- Розвиток інфраструктури для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, надання фінансової підтримки аграрним підприємствам, стимулювання інвестицій в агросектор, забезпечення доступу до фінансових ресурсів та земель.

.Воєнна відбудова та адаптація:

- Відновлення зруйнованих об'єктів, адаптація до зміни умов виробництва, розвиток нових технологій, що дозволяють працювати в умовах воєнного стану та зниження витрат.

.Підтримка експорту:

- Збереження та розширення ринків збуту для агропродукції, оптимізація логістики та експортних маршрутів.

.Підтримка сільських територій:

- Розвиток інфраструктури в селах, надання соціальних послуг населенню, підтримка малих та середніх підприємств, забезпечення роботи медичних установ та шкіл.

Рис. 3.1. Основні пріоритети розвитку сільського господарства України в умовах воєнного стану [42]

З публікації, що описує засади аграрної політики в умовах війни та повоєнного відновлення можна дізнатись наступне: «В умовах повномасштабної війни вітчизняний аграрний сектор є одним з основних у національній економіці й забезпечує її стійкість. Незважаючи на значні втрати, вчинені агресором, сектор володіє достатнім потенціалом для забезпечення продовольчої безпеки країни та постачання продукції на зовнішні ринки. При цьому трансформації, які нині відбуваються в аграрному секторі, сприяють перегляду стратегій розвитку суб'єктів господарювання, створенню умов для збільшення внутрішньої переробки, пошуку нових можливостей та варіантів збуту продукції, удосконалення структури експорту. Збільшення частки агропродукції, яка переробляється на території України та експортується як готові харчові продукти, дозволить знизити потенціал конфліктності з країнами-партнерами, які регулюють насамперед увезення аграрної сировини. Окрім забезпечення поточного споживання, мають формуватися продовольчі резерви держави на тривалий період, що стане додатковим чинником попиту на агропродукцію» [43].

З цієї ж публікації можна дізнатись, що «Потужні ризики, спричинені російськими атаками на енергетичну інфраструктуру, орієнтація на децентралізацію енерговиробництва зумовили зростання зацікавленості у використанні біоенергетичного потенціалу аграрного сектора. Разом зі зміцненням енергетичної стійкості окремих громад та країни в цілому, енергетичне використання супутніх та побічних продуктів може відчутно поліпшити фінансове становище агропідприємств, створити можливості для розвитку інтегрованих диверсифікованих виробництв, зокрема – розвитку господарств з вирощуванням ранніх овочів з використанням власних енергоресурсів, що зможе компенсувати втрати потужностей південних регіонів України. Також доцільно детально вивчити можливості вирощування енергетичних культур у процесах відновлення земель після воєнного забруднення. Реалізації такого потенціалу аграрного розвитку сприятиме підтримка власного виробництва та імпорту обладнання для виробництва

енергетичних матеріалів з біосировини, а також підтримка та поширення локальних споживачів таких матеріалів у місцевих електрогенерації» [43].

Зниження вартості зерна на внутрішньому ринку, спричинене суттєвим зростанням витрат на логістику, відкриває нові можливості для розвитку вітчизняного тваринництва. Зменшення ціни на зерно автоматично робить корми для худоби більш доступними, що може стати стимулом для формування регіональних тваринницьких кластерів.

Використання місцевої кормової бази сприятиме значній економії, адже скорочення транспортних витрат дозволить підвищити конкурентоспроможність таких ініціатив. Однак реалізація цього потенціалу потребує створення умов для розвитку місцевих підприємств, здатних забезпечити перероблення зернових культур у корми; організація мініферм, орієнтованих на м'ясо і молоко; а також розширення потужностей для зберігання й вторинної переробки продукції. Деякі з важливих аспектів включають постачання відповідного обладнання, здатного забезпечити ефективність цих процесів. Активізація власного кормовиробництва також допоможе зберегти поголів'я худоби в невеликих селянських господарствах, зміцнюючи таким чином продовольчу безпеку місцевих громад.

Відновлення аграрного сектору після викликів сучасного етапу має потенціал стати потужним драйвером розвитку суміжних галузей економіки. До таких напрямів належать, зокрема, агропереробка, харчова промисловість, виробництво мінеральних добрив, аграрне машинобудування, перспективні біоенергетичні проєкти та інноваційні сектори ІТ-індустрії, які займаються цифровізацією виробничих і логістичних ланцюгів в агросекторі. За цих обставин можна очікувати зростання інвестиційної привабливості цих сегментів економіки в Україні. Важливим кроком для досягнення цієї мети є системна робота з інформування про інвестиційні можливості сектору: регулярний моніторинг ситуації, аналіз ключових потреб агропідприємств і забезпечення зв'язку між попитом із боку малих та середніх фермерських господарств і пропозиціями суміжних галузей. Розвиток агропродовольчих кластерів та

залучення інвестицій у горизонтальну диверсифікацію агробізнесу також сприятимуть ефективній міжсекторальній співпраці. Водночас локалізація супутніх виробництв у регіонах дозволить забезпечити оптимальну інтеграцію ланцюгів формування доданої вартості [44].

На рисунку 3.2. показано заходи щодо забезпечення інклюзивного розвитку аграрного сектора та багатокладності на селі.

Упровадження дієвих інструментів гарантування раціонального землекористування та захисту прав дрібних земельних власників при ринковому обігу сільгоспземель

Визначення пріоритетним напрямом реалізації довгострокової євроорієнтованої державної земельної політики у період післявоєнної відбудови запровадження першочергового продажу малим агровиробникам цілісного господарського комплексу фермерського господарства, а не лише земельної ділянки, з метою створення умов для входження молоді у господарювання на засадах сімейного фермерства

Звільнення сільських мешканців, які вперше реєструються для ведення підприємницької діяльності в сільській місцевості, від окремих видів податків на строк до 3 років за умови, що місцем реєстрації і ведення підприємницької діяльності є сільський населений пункт

Виділення у Плані відновлення України окремої програми відновлення втрат та нарощення потенціалу сімейних форм господарювання у сільському господарстві у відповідності до проголошеного ООН Десятиліття сімейних фермерських господарств; створення окремої державної інституції повоєнного сільського відновлення для нарощення потенціалу фермерських та особистих селянських господарств

Підтримка й розвиток фермерських та особистих селянських господарств як точок економічного зростання, які забезпечують життєдіяльність значної частки сільських територій та інтегрують навколо себе дрібні господарства населення, сприяння їх взаємодії з обслуговуючими кооперативами для зміцнення зв'язку з ринками збуту продукції та переробною галуззю

Рис. 3.2. Заходи по забезпеченню розвитку аграрного сектору України в умовах воєнного стану [44]

Крім того, кліматичні виклики, які стають усе більш актуальними, загострюють потребу у створенні принципово нової післявоєнної моделі розвитку аграрного сектору. Вона має базуватися на гармонійному поєднанні економічних й екологічних компонентів, що відповідатиме глобальним цілям сталого розвитку.

У складних умовах війни ключові напрями забезпечення стійкості аграрного сектору повинні зосереджуватися на безперебійному функціонуванні всього ланцюга виробництва: від вирощування й перероблення продукції до її зберігання і транспортування до кінцевого споживача. Надзвичайно важливо розширювати масштаби виробництва сільськогосподарської продукції з паралельним інвестуванням у створення нових або навіть тимчасових об'єктів для її зберігання й первинної переробки. У цьому процесі доцільно максимально активно залучати як державний сектор, так і приватний бізнес, що допоможе вирішувати логістичні труднощі та забезпечувати населенню доступ до продовольства. На етапі післявоєнного відновлення варто запровадити низку ініціатив для довгострокового посилення аграрного сектора економіки [45].

Також до заходів по забезпеченню розвитку аграрного сектору України в умовах воєнного стану можна віднести:

Розробка Програми відродження сільськогосподарських угідь, яка потребує заходів з розмінування та рекультивації сільськогосподарських земель, постраждалих внаслідок бойових дій (повернення до господарського обробітку земель, на яких велися бої, вивезення залишків знищеної чи пошкодженої військової техніки) з визначенням категорій таких земель, черговості та оптимальних технологій їх відновлення

Продовження впровадження адаптованих відповідно до діючих у країнах ЄС Кодексів Доброї та Належної сільськогосподарської практики, а також вітчизняних правил сільськогосподарської практики

Формування регіональної спеціалізації агровиробництва, заснованої на врахуванні природно-кліматичних чинників і необхідності оптимізації самозабезпечення сільгосппродукцією на регіональному рівні

Розробка Програми стимулювання впровадження ґрунтозберігаючих кліматично-орієнтованих підходів ведення сільського господарства в Україні в умовах зміни клімату, в якій варто передбачити заходи щодо впровадження технологій для збереження та поліпшення родючості ґрунтів (нульових технологій вирощування (No-till), ґрунтозберігаючих технологій (Mini-till), смугових, комбінованих технологій (Strip-till) та інших

Рис. 3.3. Заходи по забезпеченню розвитку аграрного сектору України в умовах воєнного стану [44]

3.2. Кроки по впровадженню стратегії стійкого розвитку СФГ «ДУБРАВУШКА»

З Розпорядження Кабінету Міністрів України нам відомо, що «Військова агресія Російської Федерації проти України суттєво погіршила національну і світову продовольчу безпеку, загострила багато інших проблем, пов'язаних із забезпеченням населення харчовими продуктами, зокрема через обмеження у використанні земель для ведення сільського господарства (заміновані, забруднені небезпечними речовинами або розташовані в зоні окупації). Ці землі мають різний ступінь забруднення, для встановлення реальних масштабів необхідно проводити обстеження і подальший моніторинг забруднених земельних ділянок. Знищено значну кількість підприємств з виробництва продовольства та інших допоміжних потужностей, зокрема об'єкти інфраструктури, зросла інфляція та споживчі ціни, порушені логістичні ланцюги, виник дефіцит кваліфікованих кадрів; знизилися обсяги виробництва та експорту продовольства з України, насамперед зернових культур та олії, що обмежило виробників у доступі до фінансових ресурсів для забезпечення провадження поточної господарської діяльності» [46].

Також з цього джерела відомо, що «Для населення, яке протягом періоду воєнних дій 2022-2024 років залишалося на території України, найбільш відчутним було підвищення споживчих цін на харчові продукти з одночасним зниженням рівня доходів та купівельної спроможності. Через низьку купівельну спроможність населення та високу частку втрат продовольства частина населення має обмежений доступ до необхідних харчових продуктів. За останніми даними Держстату, підвищення цін суттєво впливає на рівень витрат на харчові продукти у сільській місцевості, де рівень зайнятості населення віком 15-70 років у 2021 році становив лише 53,6 відсотка, а середня заробітна плата у 1,5 раза була нижчою ніж заробітна плата у місті, що спонукає сільських мешканців до більшого самозабезпечення продовольством у період зростання цін. При цьому у 2021 році частка споживчих витрат на продукти харчування та

безалкогольні напої у структурі сукупних витрат домогосподарств залишалася високою - близько 46 відсотків (для порівняння в США цей показник становив 6,7 відсотка, Німеччині - 12 відсотків). Крім того, в Україні спостерігається значна диференціація споживання білкової продукції та фруктів залежно від рівня середнього доходу на одну особу, зокрема люди з найвищим середнім доходом на одну особу споживають у 2 рази більше м'яса та м'ясних продуктів порівняно з тими, хто має найнижчий дохід, для молочних продуктів ця різниця становить 2,2 рази, для фруктів та ягід - 2,6 рази» [46].

У період 2010-2021 років у сільському господарстві та харчовій промисловості України стрімко розвивалися малі й середні підприємства. Згідно із законодавчо визначеними критеріями, вони становили в середньому 94,4% і 5,5% загальної кількості підприємств відповідно в аграрному секторі, а також 80,9% і 17,8% у харчовій промисловості. Такий динамічний розвиток забезпечив створення нових робочих місць: близько 90% зайнятості у сільському господарстві й приблизно 75% у харчовій промисловості припадало саме на малі та середні підприємства. Це сприяло зміцненню економіки та розвитку регіонів. Водночас великі підприємства залишалися важливою складовою загальної економічної системи - попри їх незначну частку (менше ніж 2%), їм належало близько 15% обсягів реалізованої продукції у сільському господарстві та понад 50% у харчовій промисловості.

Втім, війна, що почалася в Україні у 2022 році, спричинила значне скорочення кількості підприємств. У сільському господарстві кількість великих і середніх підприємств зменшилася на 20%, а малих - на 32%. У харчовій промисловості ці показники становили 15%, 11% та 27% відповідно. Обсяги реалізованої продукції великих сільськогосподарських підприємств скоротилися на 3%, а у харчовій галузі - на 30%. У середніх і малих підприємств сільського господарства падіння склало 34% та 22%, тоді як у харчовій промисловості спостерігалось незначне зростання: на 3% і 2% відповідно [47].

Дохідність різних категорій сільськогосподарських підприємств в Україні залишається нерівномірною і перевищує розриви, характерні для більшості

країн ЄС. У 2022 році доходи великих підприємств у сільському господарстві та харчовій промисловості перевищували показники середніх у середньому в 15 разів, а малих - у 345 разів у сільському господарстві та в 440 разів у харчовій промисловості. Проте за період з 2010 до 2022 року темпи зростання доходів малих і середніх підприємств перевищували відповідний показник великих: зростання доходів малих підприємств у аграрному секторі становило 17 разів, середніх - у 10 разів, тоді як великі підприємства збільшували дохідність утричі. У харчовій промисловості цей розрив був менш вираженим, але все одно відчутним: доходи малих підприємств зросли у 7 разів, середніх - у 5 разів. Водночас система оцінки діяльності малих підприємств потребує вдосконалення, аби розширити їхній доступ до програм державної підтримки [48].

Продуктивність сільськогосподарських підприємств в Україні залишається нижчою за показники держав ЄС, хоч останнім часом її темпи зростання значно випереджають більшість європейських країн, за винятком Німеччини. Основними причинами низької продуктивності є слабе впровадження інноваційних і цифрових технологій. Частка капітальних інвестицій у нематеріальні активи в сільському, лісовому й рибному господарствах становила лише 2,1% загального обсягу капітальних інвестицій у цій сфері станом на 2022 рік, тоді як середній показник по економіці складав 5,9%. Також значною проблемою є низький рівень утилізації чи переробки відходів: в Україні цей показник становить лише 23% [49].

Станом на сьогодні Україна демонструє один із найнижчих рівнів обсягів переробки сільськогосподарської сировини серед країн Європи, а питома вага продукції з доданою вартістю залишається недостатньо високою. За останні два десятиліття структура сільськогосподарського виробництва в країні зазнала суттєвих змін. Валовий акцент змістився в бік збільшення виробництва зернових, яке зросло в 2,2 раза у період з 1991 по 2021 роки. Водночас галузі, що традиційно були стратегічними, зазнали значного скорочення: наприклад, виробництво цукрового буряку впало в 3,3 раза, виробництво м'яса у забійній

вазі - в 1,7 раза, молока - в 2,6 раза. Не менш драматичною стала ситуація з тваринництвом: кількість великої рогатої худоби зменшилася в 9,3 раза, свиней - у 3,5 раза, а овець і кіз - у 7,7 раза. У результаті в 2021 році частка продукції рослинництва у сільському господарстві склала 82,3 відсотка, що суттєво контрастує зі структурою виробництва в Європейському Союзі, де цей показник становить 57 відсотків, а 43 відсотки припадають на тваринництво, включаючи продукти з високою доданою вартістю, як-от молочна продукція та свинарство [50].

Попри стратегічну важливість експорту зернових та олійних культур, що забезпечують стабільні надходження іноземної валюти та високу конкурентоспроможність на світовому ринку, перспективним напрямом є зміщення акценту на розвиток глибокої переробки сировини. Саме це дозволить розширити асортимент продукції й збільшити частку товарів із високою доданою вартістю. Світовий ринок продуктів переробки зерна оцінюється в мільярди доларів США, і попит на ці продукти постійно зростає. Для України перспективним є виробництво продукції на основі переробки кукурудзи, такої як крохмаль, глюкоза, фруктоза, лізин, глютамінова та лимонна кислоти. Такий підхід не лише займе нові ніші на світовому ринку, а й дозволить компенсувати великі обсяги імпорту аналогічної продукції, що наразі надходить із-за кордону.

Значне збільшення частки переробленої сировини у структурі експорту може суттєво покращити позиції України на світовій продовольчій арені. Наприклад, у 2021 році обсяг виручених коштів від експорту аграрної продукції сягнув 27,7 мільярда доларів США. Водночас війна спричинила серйозні виклики для аграрного сектору країни: блокада портів у Чорному та Азовському морях значно скоротила експортні можливості. Це спричинило суттєве падіння закупівельних цін на традиційну експортну продукцію - зернові та олійні культури. Підприємства стикнулися зі значними ризиками неплатоспроможності. Загальні втрати оцінюються у десятки мільярдів доларів: за попередніми даними на лютий 2023 року прямі втрати активів через воєнні дії склали близько 8,7 мільярда доларів США, тоді як непрямі втрати у

сільському господарстві оцінені у 31 мільярд доларів США. Окрім прямих економічних збитків, серйозними викликами для сектору залишаються окупація земель, постійні обстріли і замінування земель [51].

На шляху до євроінтеграції Україна продемонструвала значний прогрес у низці важливих сфер, пов'язаних із сільськогосподарським виробництвом, переробкою та виготовленням харчових продуктів. Значний акцент зроблено на впровадженні ефективних механізмів контролю за безпечністю та якістю продукції. Ці зміни охоплюють широкий спектр: від харчових продуктів та вторинної продукції тваринного походження до органічних товарів. Окрім цього, країна досягла помітних успіхів у забезпеченні дотримання стандартів санітарно-епідеміологічного та фітосанітарного нагляду, що дозволяє посилити конкурентоспроможність української сільгосппродукції на міжнародному ринку.

У період війни українські аграрії опинилися перед викликом зниження попиту на зернові культури разом із падінням закупівельних цін на їхню продукцію. Як природний наслідок, вони звернулися до альтернативи — значного збільшення площ посівів олійних культур, таких як ріпак, соя та соняшник. Проте така стратегія, хоч і відповідає поточному ринковому попиту, має довгострокові наслідки, зокрема виснаження ґрунтів. Цю тенденцію активно підтримало й керівництво селянського фермерського господарства «ДУБРАВУШКА», адаптуючи свої виробничі плани до нових реалій аграрного ринку України.

Я пропоную фермерському господарству змінити сорт ячменю, що ним вирощується і почати вирощувати ячмінь сорту Дев'ятий вал, див. Додаток А: «Дев'ятий вал (дворучка) – середньостиглий, високоврожайний сорт озимого ячменю, який рекомендується вирощувати в усіх зонах України з метою отримання зерна. Шестирядний колос, довгий (9-11см), нещільний (11-12 члеників на 4 см колосових стрижня) неламкий, прямокутної форми, з повільним переходом у верхній частині в ромбічну солом'яно-жовтий. Ості довгі, з інтенсивним антоціановим забарвленням, слабо зазубрені, мало розлогі,

тонкі еластичні. Колоскова луска тонка, вузька без опушення. Квіткова луска зморшкувата, нервація мало виражена, нерви слабо зазубрені, перехід в ость поступовий. Основна щетина зерна повстяна. Кущ напіврозлогий. Лист не опушений, зелений, зі слабким восковим нальотом під час кушіння. Зерно велике, жовте, видовженої форми» [52].

Детальна інформація про даний сорт ячменю наведена нижче, рис. 3.4.

Селекція

☐ Українська

Виробник

☐ СГИ – Национальный центр семеноведения и сортоизучения НААН Украины

Потенціал врожайності

☐ 9-10,5 т/га

Стійкість до посухи

☐ Висока

Стійкість до хвороб

☐ Висока

Найкращі області

☐ Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Житомирська, Запорізька, Кіровоградська, Київська, Львівська, Миколаївська, На всій території України, Одеська, Полтавська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська

Група стиглості

☐ Середньостиглий

Рис. 3.4. Господарська характеристика ячменю сорту Дев'ятий вал [52]

Суттєві зрушення також стали очевидними у галузі реалізації фінансової та бюджетної політики. Зокрема, було проведено масштабну роботу над гармонізацією національного законодавства з вимогами Європейського Союзу.

Покращення торкнулися також програм державної підтримки аграрного сектору, що забезпечило стабільніший розвиток галузі та створення сприятливих умов для місцевих виробників.

Додатково в контексті реформ запроваджено Державний аграрний реєстр, інструмент, що дозволяє більш прозоро й ефективно управляти ресурсами для підтримки аграріїв і сприяє підвищенню рівня довіри між державою та підприємцями. Усіх цих досягнень вдалось досягти завдяки поєднанню практичних реформ і прагнення до відповідності найкращим світовим стандартам.

У таблиці 3.1 представлені заплановані обсяги реалізації продукції рослинництва на 2025 рік для СФГ «ДУБРАВУШКА», створені в рамках проєкту, розробленого мною, спрямованого на впровадження стійкого розвитку даного аграрного підприємства.

Таблиця 3.1

**Планові обсяги виробництва і реалізації продукції рослинництва в СФГ
«ДУБРАВУШКА» на 2025 р.**

Показник	ПЛАН				ПРОЄКТ			
	площа посівів, га	урожайність, ц/га	валовий збір, ц	обсяг реалізації, т	площа посівів, га	урожайність, ц/га	валовий збір, ц	обсяг реалізації, т
Пшениця	185	44,8	8288,0	785	185	44,8	8288,0	785
Ячмінь	57,5	31,2	1794,0	170	57,5	53,0*	3047,5*	280*
Кукурудза	121	52,6	6364,6	605	121	52,6	6364,6	605
Соняшник	244	27,9	6807,6	640	244	27,9	6807,6	640
Всього посівів	607,5	-	-	-	607,5	-	-	-

* При висіванні ячменю сорту Дев'ятий вал

У проєкті збережено без змін площі посівів усіх сільськогосподарських культур, які вирощуються в даному господарстві. Водночас плановий рівень урожайності на 2025 рік таких культур, як кукурудза на зерно, озима пшениця та соняшник, а також запланований валовий збір продукції й обсяг її реалізації,

залишаються без коригувань. Єдиною фактичною зміною у проєкті, порівняно з показниками 2025 року, є запланована урожайність, валовий збір і обсяг реалізації зерна ячменю за умови впровадження у виробництво нового сорту Дев'ятий вал.

В таблиці табл. 3.2 розраховано можливу зміну планової суми виручки СФГ «ДУБРАВУШКА» за умови культивування ним нового сорту ячменю.

Таблиця 3.2

Розрахунок планової суми виручки господарства у 2025 р.

Продукція	Обсяг реалізації, т		Можливий рівень закупівельних цін, тис. грн./т	Виручка, тис. грн.	
	план	проєкт		план	проєкт
Пшениця	785	785	8,674	6809,1	6809,1
Ячмінь	170	280*	8,125	1381,3	2275,0*
Кукурудза	605	605	7,807	4723,2	4723,2
Соняшник	640	640	19,800	12672,0	12672,0
Всього:	-	-	-	25585,6	26479,3*

* При висіванні ячменю сорту Дев'ятий вал

Можемо легко помітити, що беззаперечним лідером по надходженню готівки, залишається вирощування і реалізація соняшнику. Також значні суми власник господарства отримає від реалізації пшениці. Вирощування кукурудзи і ячменю більше орієнтоване на реалізацію на внутрішньому ринку в якості основи для концентрованих кормів для відгодівлі свійських тварин і птиці.

Блокування українських морських портів у Чорному та Азовському морях продовжує становити значний виклик, що супроводжується високими ризиками для експортної діяльності країни. Обсяги транзиту та експорту вантажів через Дунай, а також автомобільним та залізничним транспортом до країн-членів Європейського Союзу помітно зросли завдяки спільним зусиллям сусідніх європейських держав і ЄС, зокрема через реалізацію плану дій під назвою

"Шляхи солідарності ЄС - Україна". Діяльність цієї ініціативи суттєво сприяла стабілізації логістичних процесів в умовах блокади.

Одним із вагомих кроків для забезпечення експорту українських товарів стала угода про безпечне транспортування зерна та харчових продуктів, укладена Україною 22 липня 2022 року у Стамбулі (Туреччина) за посередництва Організації Об'єднаних Націй. Ця домовленість, загальновідома як "зернова угода", тимчасово відкрила три чорноморських порти для забезпечення міжнародних торговельних операцій. Однак дія цієї угоди була припинена у липні 2023 року.

В табл. 3.3 зроблено розрахунок впливу проєкту на результативність роботи селянського фермерського господарства «ДУБРАВУШКА».

Таблиця 3.3

Прогнозні результати роботи СФГ «ДУБРАВУШКА» у 2025 р., тис. грн.

Показник	План	Проект	Проект до плану	
			+\\-	%
Виручка від реалізації	25585,6	26479,3*	+893,7	103,5
Всього витрат	21006,2	21006,2	0,0	100,0
Прибуток, збитки	4579,4	5473,1	+893,1	119,5
Рентабельність, %	21,8	26,1	+4,3 в.п.	-

* При висіванні ячменю сорту Дев'ятий вал

Виручка від реалізації продукції господарства, при незмінних посівних площах під культурами, може зрости одразу на 893,1 тис. грн., тобто більше ніж на три відсотки. Оскільки посівні площі культур не зміняться, вважатимемо, що рівень виробничих витрат підприємства також буде незмінним. Тоді фінансовий результат підприємства також має зрости на відповідні 893,7 тис. грн. це вплине на зростання рівня його рентабельності на 4,3 відсоткових пункти.

Все це свідчить, що стійкий розвиток СФГ «ДУБРАВУШКА» можна вважати досягнутим.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Основні висновки теоретичного та прикладного характеру, зроблені мною під час підготовки кваліфікаційної роботи наступні:

1. Протягом 2021 року та на початку 2022 року національна економіка України продовжувала долати наслідки тривалої пандемії COVID-19, яка суттєво вплинула на всі сфери економічної діяльності. Однак навіть до завершення повного відновлення після шоку, спричиненого гібридною війною, що була розв'язана Російською Федерацією у 2014 році, економіка залишалася вкрай ослабленою через додатковий тиск пандемічних обмежень. У цих надзвичайно складних умовах, починаючи з 24 лютого 2022 року, підприємницький сектор опинився в стані постійної нестабільності.

2. Розвиток бізнесу пов'язаний з реалізацією різних підприємницьких стратегій. Для досягнення значної переваги на ринку використовується стратегія швидкої пропозиції великого обсягу продукції. Воно виражає прагнення зайняти лідируючі позиції на ринку шляхом мобілізації всіх ресурсів. Ця стратегія, з одного боку, є високоризиковою, але з іншого – надзвичайно прибутковою у разі успіху. Це вимагає точного аналізу ринкових умов, щоб зберегти позиції та уникнути провалів.

3. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались дані про діяльність СФГ «ДУБРАВУШКА», що зареєстроване в с. Васильківка Синельниківського району Дніпропетровської області. Проаналізувавши дані, можна впевнено стверджувати, що зазначене селянське (фермерське) господарство належить до категорії малих і середніх аграрних підприємств. Протягом останніх років спостерігається тенденція до поступового скорочення його масштабів, що свідчить про певну динаміку змін у його діяльності. Зокрема, помітне зменшення розмірів господарства зафіксоване у 2021 році. За цей період площа земельних угідь, що перебували у володінні або користуванні господарства, зменшилася на 54,5 гектара, що становить спад на 8,2% у порівнянні з попередніми роками.

4. В умовах складних соціально-економічних обставин, можна відзначити позитивні зміни в розвитку селянсько-фермерського господарства «ДУБРАВУШКА». Незважаючи на існуючі виклики, підприємство змогло поступово збільшити вартість своїх основних засобів виробництва, що є свідченням ефективного менеджменту та чіткої стратегії розвитку. За останні п'ять років загальна вартість основних засобів зросла на 3839,0 тисячі гривень, демонструючи приріст, який став основою покращення ресурсного забезпечення господарства.

5. Попри непросту і доволі напружену економічну ситуацію, господарству вдалося досягти значного прориву у показниках фінансового розвитку. Зокрема, протягом минулого року було зафіксоване збільшення обсягів виручки на вражаючі 57,5% у порівнянні з показниками 2020 року. Водночас спостерігалось помітне зростання витрат, пов'язаних як із виробництвом, так і з реалізацією продукції. Рівень цих витрат, розрахований за вказаний період, підвищився на 51,2%.

6. Хоча такі зміни вплинули на загальну вартість виробничих процесів, все ж господарство змогло забезпечити приріст фінансового результату від основної діяльності. Зростання доходів супроводжувалося також підвищенням продуктивності праці, що свідчить про якісну оптимізацію внутрішніх ресурсів та управлінських рішень.

7. Відновлення аграрного сектору після викликів сучасного етапу має потенціал стати потужним драйвером розвитку суміжних галузей економіки. До таких напрямів належать, зокрема, агропереробка, харчова промисловість, виробництво мінеральних добрив, аграрне машинобудування, перспективні біоенергетичні проєкти та інноваційні сектори ІТ-індустрії, які займаються цифровізацією виробничих і логістичних ланцюгів в агросекторі. За цих обставин можна очікувати зростання інвестиційної привабливості цих сегментів економіки в Україні. Важливим кроком для досягнення цієї мети є системна робота з інформування про інвестиційні можливості сектору: регулярний моніторинг ситуації, аналіз ключових потреб агропідприємств і забезпечення

зв'язку між попитом із боку малих та середніх фермерських господарств і пропозиціями суміжних галузей. Розвиток агропродовольчих кластерів та залучення інвестицій у горизонтальну диверсифікацію агробізнесу також сприятимуть ефективній міжсекторальній співпраці. Водночас локалізація супутніх виробництв у регіонах дозволить забезпечити оптимальну інтеграцію ланцюгів формування доданої вартості.

8. Війна, що почалася в Україні у 2022 році, спричинила значне скорочення кількості підприємств. У сільському господарстві кількість великих і середніх підприємств зменшилася на 20%, а малих - на 32%. У харчовій промисловості ці показники становили 15%, 11% та 27% відповідно. Обсяги реалізованої продукції великих сільськогосподарських підприємств скоротилися на 3%, а у харчовій галузі - на 30%. У середніх і малих підприємств сільського господарства падіння склало 34% та 22%, тоді як у харчовій промисловості спостерігалось незначне зростання: на 3% і 2% відповідно.

9. У період війни українські аграрії опинилися перед викликом зниження попиту на зернові культури разом із падінням закупівельних цін на їхню продукцію. Як природний наслідок, вони звернулися до альтернативи — значного збільшення площ посівів олійних культур, таких як ріпак, соя та соняшник. Проте така стратегія, хоч і відповідає поточному ринковому попиту, має довгострокові наслідки, зокрема виснаження ґрунтів. Цю тенденцію активно підтримало й керівництво селянського фермерського господарства «ДУБРАВУШКА», адаптуючи свої виробничі плани до нових реалій аграрного ринку України. Я пропоную фермерському господарству змінити сорт ячменю, що ним вирощується і почати вирощувати ячмінь сорту Дев'ятий вал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Намлієва Н.В. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 150-157.
2. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. Київ: Razumkov centre, 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення: 07.10.2024).
3. Матвєєв М. Сільське господарство та ринок сільськогосподарських земель України: вплив війни. Аналітика. Ринок землі. *Воркс Україна*. 02.05.2023. URL: <https://voxukraine.org/authors/myhajlo-matvyeyev> (дата звернення: 19.10.2024).
4. Ангел Є., Гулік А. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Дзеркало тижня. URL: <https://zn.ua/ukr/promyshliennost/jak-ukrajinska-promislovist-dolaje-vojenni-vikliki.html> (дата звернення: 19.10.2024).
5. Скрипник С.В. та ін. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>.
6. Скринковський Р. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Траєкторія науки*. 2022. С. 1001–1008.
7. Державна підтримка бізнесу під час війни: що треба знати. URL: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-vijny-shho-treba-znaty/> (дата звернення: 22.10.2024).
8. Підтримка бізнесу під час війни – 5 рішень від Мінцифри. *Економічна Правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/10/688040/> (дата звернення: 22.10.2024).
9. Погорєлова О.В. Державне регулювання аграрного сектору економіки в контексті забезпечення завдань сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 129-143.

10. Балян А.В., Гришова І.Ю., Шабатура Т.С. Публічна політика та державна підтримка розвитку аграрного виробництва в Україні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. № 2. С. 156-167.

11. Сидоров Я.О. Правове забезпечення державної політики розвитку аграрних інноваційних відносин: теоретичні та практичні питання. *Право і суспільство*. 2020. № 1. С. 228-235.

12. Бабич М.М., Котикова О.І., Погорєлова О.В., Богославська А.В., Альбещенко О.С., Ягодзінська А.С. Сталий розвиток сільського господарства – основа продовольчої безпеки України : монографія. Миколаїв : НУК, 2022. 162 с.

13. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с.

14. Панькова Л.О., Гуцалюк О.В. Підприємницька діяльність в Україні в умовах воєнного стану. URL: http://www.lsej.org.ua/6_2023/49.pdf. (дата звернення: 27.10.2024).

15. Підтримати український бізнес, який продовжує працювати й розвиватись, попри війну. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nashe-zavdannia-pidtrymaty-ukrainskyi-biznes-iakyi-prodovzhuie-pratsiuvaty-i-rozvyvatys-popry-viynu-iuliia-svytydenko>. (дата звернення: 27.10.2024).

16. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/stalo-vidomo-yak-ukrajinskiy-biznes-ogovtuyetsya-vid-pershogo-shoku-viyni-novini-ukrajina-11874339.html>. (дата звернення: 28.10.2024).

17. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні (серпень 2022). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-1>. (дата звернення: 28.10.2024).

18. Як перейти від стратегії до її втілення. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/str353.html>. (дата звернення: 03.11.2024).

19. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
20. Поняття і суть стратегічного менеджменту. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5273&chapterid=1146>. (дата звернення: 03.11.2024).
21. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2019 464 с.
22. М. Портер. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
23. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
24. Про стратегію. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ Букс, 2019. 288 с.
25. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
26. Межівський район увійде до складу Синельниківського. На території Дніпропетровської області буде 7 районів. URL: <https://m-merydian.com.ua/oficiyno/mezhivskyj-rajon-uvijde-do-skladu-synelnynkyivskogo-na-terytoriyi-dnipropetrovskoyi-oblasti-bude-7-rajoniv/>. (дата звернення 11.11.2024).
27. Організація і планування виробництва в аграрних формуваннях: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2022. 358 с.
28. Agribusiness Ukraine, 9th edition of the infographic guide: “Agribusiness of Ukraine during the war“, Agribusiness Ukraine, accessed 16 June 2023.
29. Принципи зеленої відбудови України Екодії, Екодія, 16 травня 2022.
30. Еколого-економічні проблеми деградації сільськогосподарських земель в Україні / А.Мартін, О.Чумаченко, 2018. ISBN 978-611-01-0608-5.
31. Природно-сільськогосподарське районування України / А.Мартін, О.Чумаченко, С.Осипчук, 2018. ISBN 978-611-01-0607-8.

32. Становлення аграрної сфери в умовах інституціонального забезпечення розвитку ринку інновацій / М.Однорог, 2020. ISBN 978-611-01-1944-3.
33. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навчальний посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.
34. Данилишин Б. Підвищення конкурентоспроможності української економіки є одним з комплексних наслідків інтеграції в європейський економічний простір. URL: http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=145668&cat_id=38461. (дата звернення 15.11.24).
35. Агропромисловий комплекс. URL: <https://ppt-online.org/123585>. (дата звернення 17.11.24).
36. Калетнік Г.М., Гончарук І.В., Ємчик Т.В., Лутковська С.М. Аграрна політика та земельні відносини : підручник. Вінн. нац. аграр. ун-т. Вінниця: ВНАУ, 2020. 307 с.
37. Стратегічний розвиток підприємств аграрної сфери економіки України: аналітико-прогнозна оцінка: колективна монографія / За заг. ред. В.К. Савчука. К.: ЦП «Компринт», 2017. 366 с.
38. Організація виробництва та планування діяльності підприємств: конспект лекцій для здобувачів вищої ступення «Бакалавр» спеціальності 051 «Економічна» / В.С. Кушнірук. Миколаїв: МНАУ, 2020. 133 с.
39. Організація і планування виробництва в аграрних формуваннях: навчальний посібник / За заг. ред. М.М. Ільчука. Вид. 2-ге, перероб та доп. Київ: НУБіП України, 2022. 358 с.
40. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фондівддачі / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/345-pokaznik-fondoviddachi> (дата звернення 18.11.2024).
41. Сільське господарство: пріоритети сталих інвестицій для сприяння відновленню України. URL: https://ecoaction.org.ua/sh-priorytety-stalykh-investysij.html?gad_source=1&gad_campaignid=15336029226&gbraid=0AAAAAC

VR_NS0K_c8lKLqYuFVaCxcRBCpx&gclid=Cj0KCQjw0erBBhDTARIsAKO8iqSd
lTie61tPEseKva5QeboUfyiKj2vNdl-Kobh73oXv2rRPMYtT27oaAuLfEALw_wcB.
(дата звернення 20.02.2025).

42. Пріоритети розвитку сільського господарства України в умовах
воєнного стану. URL: https://www.google.com/search?q=Пріоритети+розвитку+сільського+господарства+України+в+умовах+воєнного+стану&oq=Пріоритети+розвитку+сільського+господарства+України+в+умовах+воєнного+стану&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCTIwODRqMGoxNagCALACAA&sourceid=chrome&ie=UTF-8. (дата звернення 22.02.2025).

43. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf.
(дата звернення 22.02.2025).

44. План відновлення України. <https://recovery.gov.ua/>. (дата звернення 24.03.2025).

45. Резолюція Народного Форуму селянських, фермерських господарств, організацій громадянського суспільства та академічної громадськості, прийнята на підсумковій конференції, 15 грудня 2022 року, м. Київ. URL: <https://farmer.co.ua/ru/presa/item/845-rezolyutsiya-narodnoho-forumu-selianskykh-fermerskykh-hospodarstv-orhanizatsii-hromadianskoho-suspilstva-ta-akademichnoi-hromadskosti>. (дата звернення 24.03.2025).

46. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>. (дата звернення 16.04.2025).

47. Вітчизняне сільське господарство в сучасних умовах: виклики та шляхи їх подолання. К.: Інститут аграрної економіки, 2023. 60 с.

48. Кузьменко Г.О. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. №5. С. 22-29.

49. Булик О. Б. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*. Вип. № 48. 2023. с. 8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2240>. (дата звернення 23.05.2025).

50. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. Вип. № 40. 2022. с. 9. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474>. (дата звернення 23.05.2025).

51. Халізов Д. В. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. Вип. № 79. 2023. С. 286-290. URL: <https://visnyk-jurisuzhnu.com/wp-content/uploads/2023/10/50.pdf>. (дата звернення 23.05.2025).

52. Насіння озимого ячменю Дев'ятий Вал. URL: <https://agroposhta.com.ua/nasinnya/nasinnya-yachmenyu/ua-nasinnia-ozymoho-iachmeniu-dev-iatyj-val-9-val-dvoruchka-serednostyhlyj-elita-sort-kormovoho-napriamku-na-zeron-ukraina-tsina-za-1-t-ru-semena-ozymyj-iachmen-deviatyj-val-9-val-dvoruchka-srednespe/>. (дата звернення 03.06.2025).

ДОДАТКИ

Фото ячменю сорту Дев'ятий вал