

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

САНЧЕНКО ГЕННАДІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ

УДК 338.242

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ СТАБІЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА
НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ**

051 «Економіка»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Санченко Г.О.

Науковий керівник:
Мазур Юлія Володимирівна,
кандидат економічних наук, доцент

Київ - 2025

АНОТАЦІЯ

Санченко Г.О. Управління стабільністю аграрних підприємств та напрямки її підвищення. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2025.

У дисертації наведено нове вирішення наукової проблеми управління та забезпечення стабільного функціонування та розвитку аграрних підприємств, в тому числі в умовах триваючої військової агресії шляхом обґрунтування теоретико-методичних засад та наданням практичних рекомендацій щодо формування та запровадження концепції стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства, яка орієнтована на стабільність аграрного підприємства за рахунок раціоналізації ресурсних можливостей та зниження впливу наслідків негативних обставин, що виникають, створення реальних передумов для постійного та системного попередження, нейтралізації та послаблення дії факторів, що породжують нестабільність стану підприємства, а також передбачає: втілення логічно, організаційно, структурно-функціонально, процесно-адаптивно, маркетингово-поведінково, раціонально зовнішню та внутрішню взаємодію компонентів потенціалу підприємства у рамках сформованого процесно-інституційного підходу завдяки впровадженню інноваційних механізмів та інструментарію забезпечення стабільності аграрного підприємства; фокусування та інтеграцію сукупності антикризових модуляційних впливів, що поєднують у собі суб'єкти та об'єкти управління таким чином, щоб організаційно та календарно їх взаємодія була продуктивною та була орієнтована на послаблення протиріч та загроз при різних ступенях (апріорній, латентній, реальній, легальній та катастроф).

Проаналізовано та уточнено понятійний апарат процесу управління та забезпечення стабільного функціонування та розвитку аграрних підприємств,

зокрема зміст понять «ризик для стабільності аграрних підприємств», «стабільність аграрного підприємства».

Запропоновано систему управління та забезпечення стабільності аграрного підприємства, яка має включати такі локальні підсистеми: інформаційну підсистему, завданням якої є забезпечення менеджменту підприємства інформацією, яка потрібна на прогнозування і оцінки ймовірності виникнення кризових ситуацій; організаційну підсистему, яка має бути спрямована на вирішення таких основних завдань як забезпечення високої гнучкості та швидкості реагування на зміну зовнішніх факторів, адаптація до умов зовнішнього середовища та змін внутрішнього, вибудовування ефективного механізму управління організаційними змінами; фінансову підсистему, яка має забезпечувати платоспроможність підприємства; маркетингову підсистему, яка має забезпечувати збір та аналіз інформації, прогнозування та виявлення загроз, оптимізацію асортименту; постійний пошук нових, перспективніших каналів збуту продукції; технологічну підсистему, яка має забезпечувати постійну ефективність технологічних процесів.

Удосконалено комплексну систему оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств, що має здійснюватися на підставі розрахунку інтегрального показника, який розраховується за допомогою розроблених нами трьох груп показників (показники рентабельності та ділової активності аграрного підприємства; показники ліквідності та платоспроможності; показники майнового потенціалу аграрного підприємства) з подальшим визначенням рівня ефективності за шкалою ідентифікації рівня показника, з урахуванням запропонованих показників вагомості груп та показників.

Визначено удосконалені основні принципи управління сільськогосподарських підприємств для підвищення ефективності управління та досягнення необхідного рівня стабільності: принцип актуальності, який означає максимальну обґрунтованість будь-якого рішення за терміном та

суттю; принцип системності, який передбачає узгоджену сукупність економічних рішень, єдність підсистем, компонентів, внутрішніх зв'язків та відносин; принцип перманентності, який передбачає безперервність вдосконалення відтворювального процесу на підприємстві; принцип економічної ефективності, який означає спрямованість підприємства на максимізацію його прибутку.

Сформульовано й обґрунтовано науково-практичні рекомендації щодо напрямів підвищення рівня стабільності аграрних підприємств: впровадження нових технологій та обладнання, оптимальне використання матеріальних та нематеріальних ресурсів, менеджмент виробничого процесу, оптимальне використання професійних кадрів, збереження екології, тощо.

Ключові слова: аграрне підприємство, стабільність, ризик, механізм, загроза, оцінювання, принципи, управління.

SUMMARY

Sanchenko G.O. Managing the stability of agricultural enterprises and directions for its improvement. - On the rights of manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economics. – PJSC “Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management’”, Kyiv, 2025.

Annotation content. The dissertation proposes a new solution to the scientific problem of managing and ensuring the stable functioning and development of agricultural enterprises, including in conditions of ongoing military aggression, by substantiating theoretical and methodological principles and providing practical recommendations for the formation and implementation of the concept of stable functioning and sustainable development of an agricultural enterprise, which is focused on the stability of an agricultural enterprise by rationalizing resource capabilities and reducing the impact of the consequences of negative circumstances that arise, creating real prerequisites for constant and

systematic prevention, neutralization and weakening of the effects of factors that generate instability in the state of the enterprise, and also provides for: implementing logically, organizationally, structurally and functionally, process-adaptively, marketing-behaviorally, rationally external and internal interaction of the components of the enterprise's potential within the framework of the formed process-institutional approach through the introduction of innovative mechanisms and tools for ensuring the stability of an agricultural enterprise; focusing and integrating a set of anti-crisis modulation influences that combine subjects and objects of management in such a way that their organizational and calendar interaction is productive and is oriented towards mitigating contradictions and threats at various levels (a priori, latent, real, legal and catastrophe).

The conceptual apparatus of the process of managing and ensuring the stable functioning and development of agricultural enterprises is analyzed and clarified, in particular the content of the concepts of "risk for the stability of agricultural enterprises", "stability of an agricultural enterprise".

A system for managing and ensuring the stability of an agricultural enterprise is proposed, which should include the following local subsystems: an information subsystem, the task of which is to provide the enterprise management with the information necessary for forecasting and assessing the probability of crisis situations; organizational subsystem, which should be aimed at solving such basic tasks as ensuring high flexibility and speed of response to changes in external factors, adaptation to external environmental conditions and internal changes, building an effective mechanism for managing organizational changes; financial subsystem, which should ensure the solvency of the enterprise; marketing subsystem, which should ensure the collection and analysis of information, forecasting and identifying threats, optimizing the assortment; constant search for new, more promising product sales channels; technological subsystem, which should ensure constant efficiency of technological processes.

A comprehensive system for assessing the effectiveness of management and ensuring the stability of agricultural enterprises has been improved, which should

be carried out on the basis of calculating an integral indicator, which is calculated using three groups of indicators developed by us (indicators of profitability and business activity of an agricultural enterprise; indicators of liquidity and solvency; indicators of property potential of an agricultural enterprise) with further determination of the level of efficiency according to the scale of identification of the indicator level, taking into account the proposed indicators of the importance of groups and indicators.

Improved basic principles of agricultural enterprise management have been identified to increase management efficiency and achieve the required level of stability: the principle of relevance, which means the maximum validity of any decision in terms of time and essence; the principle of systematicity, which implies a coordinated set of economic decisions, the unity of subsystems, components, internal connections and relationships; the principle of permanence, which implies the continuity of improving the reproduction process at the enterprise; the principle of economic efficiency, which means the enterprise's focus on maximizing its profit.

Scientific and practical recommendations have been formulated and substantiated regarding the areas of increasing the level of stability of agricultural enterprises: the introduction of new technologies and equipment, optimal use of material and non-material resources, production process management, optimal use of professional personnel, environmental protection, etc.

Keywords: agricultural enterprise, stability, risk, mechanism, threat, assessment, principles, management.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях:

1. Санченко Г.О. Теоретичні засади управління стабільністю аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2025. No 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6251/6327>

2. Санченко Г.О. Аграрний ринок України: основні тенденції та особливості функціонування. Агросвіт. 2025. № 8. С. 175-180.

3. Санченко Г.О. Шляхи підвищення ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 11. С. 120-125.

Стаття у SCOPUS

4. Chichulina Kseniia, Klievtsievych Nataliia, Kharchenko Oleksii, Zadorozhna Olga, Sanchenko Gennadii. Economic Policy Adjustments Amidst Military Conflict: Strategies for Sustaining Economic and Financial Stability. Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias. 2024; 3:1137. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.1137>. URL: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1137>. *Особистий внесок: обґрунтовано стратегічні підходи до розвитку аграрної економіки в умовах міжнародних конфліктів.*

Тези конференцій

5. Санченко Г.О., Галаченко О.О. Сучасні загрози та ризики функціонування аграрних підприємств. Фінансові інструменти сталого розвитку держави в умовах системної економічної трансформації : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (20 червня 2024 р., м. Хмельницький – м. Херсон). Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2024. С. 345-348. *Особистий внесок: розроблено матрицю урахування ризиків та загроз функціонування аграрних підприємств.*

6. Санченко Г.О. Аграрне підприємство: основні особливості функціонування. II Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А. Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І. Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур

(упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. С. 435-437.

7. Санченко Г.О. Теоретичні засади управління механізмами забезпечення стабільності аграрних підприємств. Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування: аспекти реінтеграції Криму в господарський комплекс України : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14 листопада 2024 року) / упоряд. О. М. Клименко. – Одеса : Олді+, 2024. С. 343-345.

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	19
1.1. Сутність та зміст ризиків та загроз стабільності аграрних підприємств	19
1.2. Теоретичні засади управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств	36
1.3. Методичне забезпечення оцінювання ризиків та загроз стабільності аграрних підприємств	53
<i>Висновки до розділу 1</i>	64
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	72
2.1. Аграрний ринок України: основні тенденції та особливості функціонування	72
2.2. Сучасні ризики та загрози стабільності вітчизняним аграрним підприємствам	89
2.3. Оцінка дієвості забезпечення стабільності аграрних підприємств	102
<i>Висновки до розділу 2</i>	119
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСАД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	127
3.1. Шляхи підвищення ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств	127
3.2. Новітні концептуальні засади підвищення рівня стабільності аграрних підприємств	142
3.3. Практичні засади оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств	156
<i>Висновки до розділу 3</i>	168

	10
ВИСНОВКИ	176
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	182
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Агропромисловий комплекс є системою пов'язаних між собою галузей, які забезпечують виробництво сільськогосподарської сировини та кінцевої продукції споживання. У формуванні кінцевого продукту підприємств агропромислового комплексу задіяно велику кількість секторів народного господарства держави. Його інтенсивне вдосконалення можливе лише при досягненні стабільного відтворення, як в окремому його структурному підрозділі, так і загалом по галузі. В той же час, існування ситуації невизначеності ринкового середовища та турбулентності сучасної економіки викликає необхідність постійної розробки або вдосконалення механізмів та інструментарію здатного мінімізувати або уникати існуючі та потенційні ризики та загрози, сприяти підвищенню стабільності та ефективності функціонування та розвитку аграрного підприємства. Село переживає системну кризу, основними проявами якої є не лише спад агровиробництва, а й загострення демографічної ситуації, високий рівень безробіття сільського населення, проблеми його бідності, зниження якості життя. Додаткові ризики та загрози для вітчизняних аграрних підприємств виникають внаслідок військової агресії росії, що триває, на території України, що істотно збільшує рівень ризиковості сільськогосподарської діяльності. Подолання цієї нестабільності вимагає внесення коректив у процес управління сільськогосподарським виробництвом з метою підвищення стійкості сільськогосподарського виробництва.

Дослідженню питань забезпечення стабільності аграрних підприємств та удосконалення необхідного для цього інструментарію приділялась особлива увага в роботах українських науковців, зважаючи на місце аграрного сектору в економіці нашої держави. В рамках нашого дослідження відокремимо найбільш значимі. Так, питання ефективного розвитку та

стабільності аграрного сектору України розкрито в працях таких науковців серед яких: В. Андрійчук, В. Амбросов, В. Борисов, О. Гудзинський, О. Даций, Т. Дудар, О. Єранкін, І. Кіктєв, П. Макаренко, М. Малік, Л. Малюга, Л. Мельник, П. Саблук, В. Шведюк та інші. Дослідженню шляхів зміцнення фінансового стану аграрних підприємств приділено багато уваги у працях таких відомих вітчизняних вчених як Серед них В. Бурковський, О. Бандурка, А. Поддєрьогін, М. Ковбасюк, О. Кондрат'єв, тощо. Практичні аспекти фінансування та обґрунтування альтернативних напрямів формування фінансових ресурсів широко досліджено в працях О. Бурлакова, О. Гудзь, П. Стецюка, І. Мушеника, О. Пристемського, Н. Прокопенко, О. Рубай, О. Тулай, О. Яцух та інших.

Положення функціонування аграрного сектору детально розкрито в працях таких науковців як В. Амбросов, І. Баланюк, П. Гайдучкий, В. Галушко, М. Кваша, М. Кропивко, М. Місюк, О. Могильний, П. Саблук, М. Сахацький, Н. Чорна, О. Шпикуляк, М. Шульський, В. Юрчишин, В. Якубів та інші. Практичні аспекти розвитку агропродовольчого ринку широко досліджено в працях О. Березіна, Л. Березіної, А. Гуторова, В. Данкевича, Т. Зінчук, Є. Кирилюка, І. Кириленка, П. Макаренка, Л. Мармуль, О. Олійника, В. Писаренка, О. Ульянченка, Д. Шияна та інших. При всій важливості проведених досліджень зважаючи на турбулентність зовнішнього середовища та триваючу військову агресію з боку росії дане питання і надалі залишається актуальним і потребує подальшого дослідження та опрацювання, що і зумовило вибір даної проблематики.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з планом науково-дослідних робіт ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» за темою: «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації № 0121U114721), в межах якої автором обґрунтовано концепцію стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад управління стабільністю аграрних підприємств та напрямів її підвищення.

Для досягнення мети дослідження вирішено такі завдання:

- здійснити аналіз сучасного наукового доробку та надати характеристику особливостей управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств;
- здійснити аналіз та уточнити понятійний апарат процесу управління стабільністю аграрних підприємств;
- проаналізувати аграрний ринок України, дослідити основні сучасні тенденції та особливості його функціонування;
- здійснити аналіз та надати оцінку дієвості та ефективності процесу управління забезпеченням стабільності аграрних підприємств;
- сформулювати та обґрунтувати засади концепції стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства;
- запропонувати підходи до вдосконалення методології оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств;
- розробити науково-практичні рекомендації щодо напрямів підвищення рівня стабільності аграрних підприємств.

Об'єктом дослідження є засади управління стабільністю та стабільного функціонування аграрних підприємств.

Предметом дослідження є управління стабільністю аграрних підприємств та напрями її підвищення.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дисертаційного дослідження склали загальнонаукові методи та підходи, а саме: під час обґрунтування теоретичних аспектів дисертаційної роботи використано методи узагальнення, аналізу та синтезу; під час оформлення та узагальнення проведених досліджень і отриманих результатів використані методи економічного та системного, історико-еволюційного та ретроспективного аналізу теоретичного та логічного узагальнення, графічний

метод; для аналізу основних загроз та ризиків стабільності аграрних підприємств, стану, тенденцій та особливостей функціонування аграрного ринку України, в тому числі в умовах загроз військового вторгнення та військового часу, використано експертні методи оцінки; для визначення значень показників оцінки стабільності аграрних підприємств використано функціонально-параметричний аналіз.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо дієвого управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств. Основні положення наукової новизни, винесені на захист:

вперше:

- розроблено концепцію стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства, яка орієнтована на стабільність аграрного підприємства за рахунок раціоналізації ресурсних можливостей та зниження впливу наслідків негативних обставин, що виникають, створення реальних передумов для постійного та системного попередження, нейтралізації та послаблення дії факторів, що породжують нестабільність стану підприємства, а також передбачає: втілення логічно, організаційно, структурно-функціонально, процесно-адаптивно, маркетингово-поведінково, раціонально зовнішню та внутрішню взаємодію компонентів потенціалу підприємства у рамках сформованого процесно-інституційного підходу завдяки впровадженню інноваційних механізмів та інструментарію забезпечення стабільності аграрного підприємства; фокусування та інтеграцію сукупності антикризових модуляційних впливів, що поєднують у собі суб'єкти та об'єкти управління таким чином, щоб організаційно та календарно їх взаємодія була продуктивною та була орієнтована на послаблення протиріч та загроз при різних ступенях (апріорній, латентній, реальній, легальній та катастроф).

удосконалено:

- систему управління та забезпечення стабільності аграрного підприємства, яка має включати такі локальні підсистеми: інформаційну підсистему, завданням якої є забезпечення менеджменту підприємства інформацією, яка потрібна на прогнозування і оцінки ймовірності виникнення кризових ситуацій; організаційну підсистему, яка має бути спрямована на вирішення таких основних завдань як забезпечення високої гнучкості та швидкості реагування на зміну зовнішніх факторів, адаптація до умов зовнішнього середовища та змін внутрішнього, вибудовування ефективного механізму управління організаційними змінами; фінансову підсистему, яка має забезпечувати платоспроможність підприємства; маркетингову підсистему, яка має забезпечувати збір та аналіз інформації, прогнозування та виявлення загроз, оптимізацію асортименту; постійний пошук нових, перспективніших каналів збуту продукції; технологічну підсистему, яка має забезпечувати постійну ефективність технологічних процесів;

- комплексну систему оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств, що має здійснюватися на підставі розрахунку інтегрального показника, який розраховується за допомогою розроблених нами трьох груп показників (показники рентабельності та ділової активності аграрного підприємства; показники ліквідності та платоспроможності; показники майнового потенціалу аграрного підприємства) з подальшим визначенням рівня ефективності за шкалою ідентифікації рівня показника, з урахуванням запропонованих показників вагомості груп та показників;

- інтегральний показник оцінювання стабільності підприємств агропромислового сектора, який розраховується на підставі груп інтегральних показників: фінансової безпеки; економічної безпеки; виробничо-технологічної безпеки;

- основні принципи управління сільськогосподарських підприємств для підвищення ефективності управління та досягнення необхідного рівня

стабільності: принцип актуальності, який означає максимальну обґрунтованість будь-якого рішення за терміном та суттю; принцип системності, який передбачає узгоджену сукупність економічних рішень, єдність підсистем, компонентів, внутрішніх зв'язків та відносин; принцип перманентності, який передбачає безперервність вдосконалення відтворювального процесу на підприємстві; принцип економічної ефективності, який означає спрямованість підприємства на максимізацію його прибутку;

набули подальшого розвитку:

- класифікація ризиків для стабільності аграрних підприємств за попередньо визначеними наступними критеріями: за джерелами виникнення (зовнішні, внутрішні), за сферою виникнення (природно-кліматичні, техніко-технологічні, торгово-економічні, макроекономічні, соціальні, організаційні), за частотою настання (рідкісні, періодичні, часті), за розмірами наслідків (не суттєві, суттєві, критичні, катастрофічні), за часом виникнення (ретроспективні, поточні, перспективні), за можливістю передбачення (прогнозовані, непрогнозовані), за комплексністю дослідження (прості, складні);

- уточнено зміст низки основних понять процесу управління стабільністю аграрних підприємств, зокрема: «ризик для стабільності аграрних підприємств» означає подію, ймовірність настання якої здатна призвести до втрат аграрного підприємства (праці, землі, капіталу, технологій, часу, знань) та/або економічних вигід, а також спричинити неможливість виконання покладених на них функцій, суттєвої зміни наявних рис, особливостей та характеристик; під поняттям «стабільність аграрного підприємства» пропонується розглядати такий рівноважний стан підприємства, який на фоні всіх наявних та потенційних ризиків та загроз забезпечує постійний приріст обсягів виробництва, доходу та прибутку, можливість реінвестування капіталу, ефективне використання та відновлення

обмежених ресурсів, раціональну організацію виробництва та кожного бізнес-процесу;

- сформульовано й обґрунтовано науково-практичні рекомендації щодо напрямів підвищення рівня стабільності аграрних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні результатів дослідження для управління та забезпечення стабільного функціонування та розвитку аграрних підприємств.

Розроблена методика оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств застосована у діяльності ТОВ «Сервісагротех» (довідка від 3 вересня 2025 р. № 09-3-5). ТОВ «АгроКиївПлюс» у 2024–2025 рр. впровадило розроблену систему управління стабільністю аграрних підприємств (довідка від 14 серпня 2025 р. № 56). На основі наукових рекомендацій у ТОВ «Агрофірма Бориспільська» було реалізовано концепцію сталого функціонування аграрного підприємства (довідка від 1 серпня 2025 р. № 765). У діяльності ТОВ «ЗерноПриірпіння» було апробовано комплексну систему оцінювання ефективності управління та стабільності аграрного підприємства (довідка від 21 серпня 2025 р. № 8-98).

Отримані результати дослідження використані у науково-дослідній роботі кафедри управління бізнесом Міжрегіональної академії управління персоналом (довідка від 2 вересня 2025 р. № 62422).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою, в якій викладені авторські розробки з управління та забезпечення стабільного функціонування та розвитку аграрних підприємств. Наукові положення, узагальнення, висновки та рекомендації отримані самостійно. Особистий внесок автора у працях, які опубліковано у співавторстві, наведено у списку опублікованих робіт за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та висновки дисертаційної роботи були висвітлені у доповідях на міжнародних науково-практичних конференціях «Фінансові інструменти сталого розвитку держави

в умовах системної економічної трансформації» (м. Хмельницький – м. Херсон, 20 червня 2024 року), «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу» (м. Київ, 10 жовтня 2024 року), «Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування: аспекти реінтеграції Криму в господарський комплекс України» (м. Київ, 14 листопада 2024 року).

Публікації. Основні положення і висновки опубліковано у 7 наукових працях загальним обсягом 3,12 друк. арк. (2,63 друк. арк. належить особисто автору), у т. ч.: 3 статті у наукових фахових виданнях, 1 стаття у періодичному науковому виданні іншої держави, яка входить до Європейського Союзу; 3 публікації у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи 202 сторінки. Матеріали дисертації містять 25 таблиць на 19 сторінках, 17 рисунків на 12 сторінках. Список використаних джерел налічує 125 джерел і займає 14 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та зміст ризиків та загроз стабільності аграрних підприємств

Аграрному виробництву, яке прийнято розглядати як комплекс галузей, спрямованих на виробництво та переробку сільськогосподарської сировини, як правило, приділяється одне з пріоритетних і найважливіших значень у рамках політики стабілізації економіки та забезпечення продовольчої безпеки будь-якої країни. Особливо це стосується країн, в яких існує сировинна модель господарювання, що вимагає ефективного функціонування як всього аграрного сектору, так і будь-якого окремого аграрного підприємства. Україна має сприятливі умови для розвитку аграрного сектору, що дає змогу забезпечувати внутрішнє споживання якісної та екологічно чистої продукції агропромислового комплексу та нарощувати її постачання на світовий ринок. Прогнозований світовий дефіцит продовольства та потенційне збільшення обсягів його постачання з України сприяють зростанню вітчизняного агропромислового сектору [45]. Але для цього необхідне, по-перше, розуміння як основних особливостей, засад та характеристик функціонування аграрних підприємств, так і ризиків та загроз, з якими супроводжується ця діяльність, які порушують їх стабільне функціонування. Такий наш висновок підтверджується Р. Бруханським, який вважає, що домінантою оптимізації обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту аграрних підприємств України є урахування галузевих особливостей сільськогосподарського бізнесу, які опосередковано, а у багатьох випадках і безпосередньо, впливають на специфіку обліково-економічних параметрів

агробізнесу та ефективність обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту [8].

Вирізняють кілька основних особливостей сільського господарства як об'єкта матеріального виробництва. Перша відмінність полягає в тому, що головним засобом виробництва є земля і біологічні фактори - рослини і тварини. Виробничі процеси тісно переплітаються з біологічними, на результати яких впливають погодно-кліматичні умови. Головним засобом земля є тому, що вона створена природою, а не людською працею, що робить її незамінним засобом аграрного виробництва. Використовується та відновлюється лише її родючість, тобто. здатність забезпечувати рослини поживними речовинами, необхідними їхнього зростання.

Другою відмінністю аграрного сектора є те, що в ньому виробляється багато видів продукції рослинництва і тваринництва з використанням технологічних процесів різної тривалості за часом, що варіюються від кількох тижнів до декількох місяців, що негативно відбивається на процесі її відтворення через те, що витрати на виробництво здійснюються зараз, а дохід виходить за кілька місяців, а, по озимих культур навіть за рік.

Третьою особливістю є те, що основні засоби, за винятком робочої та продуктивної худоби та багаторічних насаджень, не відтворюються в сільському господарстві, а тільки на промислових підприємствах – машини та обладнання, будівлі, споруди та передавальні пристрої, та будівельними організаціями, за винятком споруджуваних господарським способом. Вони сільському господарстві використовують і відшкодовуються з допомогою виручки від вироблену продукцію. Оборотні засоби – вихідна сировина, матеріали, мінеральні добрива, різні отрутохімікати, енергоносії – купуються у відповідних промислових підприємствах, у процесі виробництва вони витрачаються та поповнюються за рахунок виручки. Але водночас багато оборотні кошти, такі як насіння оброблюваних культур, корми, тварини, птиця, відтворюються сільському господарстві обсягах, які забезпечують

безперервне відтворення матеріальних благ (кінцевого продукту) населення і сировини для переробної промисловості.

Четвертою особливістю виступає значна різниця між періодом виробництва і робочим періодом сільськогосподарського виробництва спричинює його сезонний характер. Сезонний характер сільськогосподарського виробництва зумовлює нерівномірність використання робочої сили, машин та знарядь протягом року, одержання продукції та надходження коштів від її реалізації. Природні умови є надзвичайно важливим фактором виробництва, які значною мірою зумовлюють кінцеві результати і рівень його ефективності.

Отже, специфіка аграрного виробництва має об'єктивний характер. У зв'язку з цим зберігається різниця між промисловою і сільськогосподарською працею, а індустріальний розвиток аграрного господарства ніколи не матиме тих рис, які властиві промисловості [59].

В той же час, окремо необхідно наголосити на тому, що зважаючи на те, що будь-яке аграрне підприємство виступає організаційно відокремленою, економічно самостійною одиницею виробничої сфери національної економіки, яка спеціалізується на виготовленні продукції, наданні послуг або виконанні робіт, а головним стимулом його підприємницької діяльності виступає прибуток. З огляду на це, воно має виконувати такі важливі завдання для забезпечення власної стабільності, ефективності, відповідальності та конкурентоспроможності:

- одержання доходу власником підприємства;
- забезпечення споживачів продукцією підприємства у відповідності до ринкового попиту та укладених договорів;
- забезпечення виплати заробітної плати персоналу підприємства, нормальних умов праці та можливостей професійного росту працівників;
- створення робочих місць для населення;
- створення та підтримка потенціалу для майбутнього розвитку, безперервності існування підприємства;

- охорона довкілля (землі, повітряного та водного басейнів);
- недопущення зриву поставок або випуску неякісної продукції, скорочення обсягів виробництва та зниження доходів підприємства [6].

При цьому, під *стабільністю аграрного підприємства* як відокремленої економічної системи необхідно розуміти такий його рівноважний стан, який на фоні всіх наявних та потенційних ризиків та загроз забезпечує постійний приріст обсягів виробництва, доходу та прибутку, можливість реінвестування капіталу, ефективне використання та відновлення обмежених ресурсів, раціональну організацію виробництва та кожного бізнес-процесу.

Виконання цих та інших завдань супроводжується та пов'язано з різними постійними або перманентними ризиками та загрозами. Неминучість ризику господарської діяльності викликана дією об'єктивних законів ринкового механізму, свободою підприємництва і конкуренцією [5]. Прагнення до розуміння ризику в економіці призвело до формування певної економічної категорії «ризик», під яким прийнято розуміти:

- вірогідність (загрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності [44],

- категорію, що характеризує поведінку економічних суб'єктів в умовах невизначеності при виборі оптимального рішення з числа альтернативних на основі оцінки вірогідності досягнення бажаного результату та ступеню відхилення від нього (позитивного або негативного) [14, с. 21],

- категорію, яка відображає характерні особливості сприйняття відповідними зацікавленими суб'єктами наявних економічних відносин об'єктивно наявних невизначеностей, загроз й конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені наявними та можливими загрозами і невикористаними можливостями [52, с. 91],

- об'єктивно-суб'єктивну категорію, пов'язану з подоланням суб'єктами господарювання непевності й конфліктності в ситуації неминучого вибору й відображає міру досягнення очікуваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників [17, с. 9],

- діяльність суб'єктів господарського життя, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість оцінити вірогідність досягнення бажаного результату, невдачі та відхилення від цілі, що містяться в обраних альтернативах [9, с. 17].

У процесі дослідження в економічній науці склалася безліч визначень ризику, які набули різник ознак, є більш або менш комплексними, стосуються наступних напрямів та особливостей ризику:

- напрямок наукових досліджень, що висвітлює проблеми теорії, оцінки і аналізу ризиків з позицій підходів теорії ймовірності;
 - ймовірність небажаної події з певними наслідками, що відбувається у певний період чи за певних обставин;
 - елемент невизначеності, який може позначитися на діяльності того чи іншого господарюючого суб'єкта, або на проведенні будь-якої економічної операції;
 - відношення інвестора до можливості заробити або втратити гроші,
 - небезпека виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу, майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими, зокрема форс-мажорними обставинами;
 - можливість отримання непередбачуваного результату залежно від ухваленого господарського рішення, дії,
- тощо.

О. Рудич виділив два напрями у визначенні поняття «ризик»: перший підхід пояснює ризик із позиції фінансових результатів діяльності організації. Ризик – це небезпека або можливість утрат у разі настання деяких небажаних подій. Другий напрям об'єднує спроби дослідників визначити ризик за

допомогою інструментів теорії ймовірності. Отже, ризик – це вартісне вираження ймовірності події, що призводить до втрат [70].

Підприємництво в аграрному секторі найбільше піддається різноманітним загрозам та ризикам, необхідністю управління в умовах високої невизначеності, внаслідок чого високі інвестиції в сільське господарство можуть обернутися збитками. З урахуванням же важливості аграрного сектору для економіки держави, а також враховуючи той факт, що продукція аграрного сектору є життєво необхідною для населення країни, питання дослідження загроз та ризиків нормальному функціонуванню аграрних підприємств є завжди актуальним. Ризики відіграють певну роль у процесі ухвалення рішень власника та менеджменту аграрного підприємства, тому завжди вкрай важливо правильно та вчасно визначити, оцінити та нейтралізувати загрози та ризики в сільському господарстві [55].

Нині аграрне підприємство є найбільш ризиковим видом діяльності. Це пов'язано з тим, що процес виробництва включає в себе кілька стадій (наприклад, у галузі рослинництва — це оранка, підготовка ґрунту до сівби, сівба культур, догляд за посівами, збір урожаю і т.д.), на кожній з цих стадій будь-який аграрний товаровиробник може зазнати збитків внаслідок помилкових дій, прийняття невірних рішень або негативної дії навколишнього середовища [39]. Так, наприклад, за С. Тітовою сутність ризику в сільськогосподарському виробництві полягає в наступному:

- ризик це можливість відхилення від запланованих параметрів виробничо-фінансової діяльності внаслідок прийняття невірного, помилкового рішення;

- ризик це імовірний характер досягнення бажаних параметрів (підвищення врожайності сільськогосподарських культур, продуктивності тварин і птиці, зниження собівартості продукції, збільшення розміру прибутку, підвищення рентабельності);

- ризик це відсутність впевненості в тому, що кінцева мета діяльності підприємства буде досягнута;

— ризик це можливість трудових, матеріальних (насіння, садивний матеріал, корми, засоби захисту рослин і тварин від шкідників і хвороб, пально-мастильні матеріали), фінансових та інших втрат, пов'язаних з обраною в умовах невизначеності альтернативою [93].

На підставі здійсненого дослідження позицій вітчизняних та зарубіжних науковців щодо сутності категорії ризик для стабільності аграрних підприємств та розроблених ними визначень даної категорії нами було сформульовано власне визначення, за яким **ризик для стабільності аграрних підприємств** виступає подією, ймовірність настання якої здатна призвести до втрат аграрного підприємства (праці, землі, капіталу, технологій, часу, знань) та/або економічних вигід, а також спричинити неможливість виконання покладених на них функцій, суттєвої зміни наявних рис, особливостей та характеристик.

Внаслідок безлічі визначень ризику, багатогранності та ризиковості аграрного виробництва існує безліч класифікацій, що пропонуються різними авторами. Ключовий момент у систематизації викликів, небезпек та загроз – вибір фундаментального принципу, що дозволяє таким чином упорядкувати виявлені ризики, щоб класифікація стала основою визначення способів та вироблення заходів з управління ними.

Наприклад, Н. Кириченко та Л. Алещенко стверджують, що оскільки умови функціонування аграрних підприємств мають специфічні особливості, які не притаманні іншим галузям (залежність від погодних (кліматичних) умов, сезонний характер, особливості використання технологій та специфічних засобів і форм виробництва), більш доцільно ризики аграрного сектору класифікувати за принципом поділу їх на одинадцять загальних груп, які в свою чергу містять власні підгрупи та можуть бути об'єднані в окремі категорії (за напрямками діяльності підприємства) (рис. 1.1) [51].

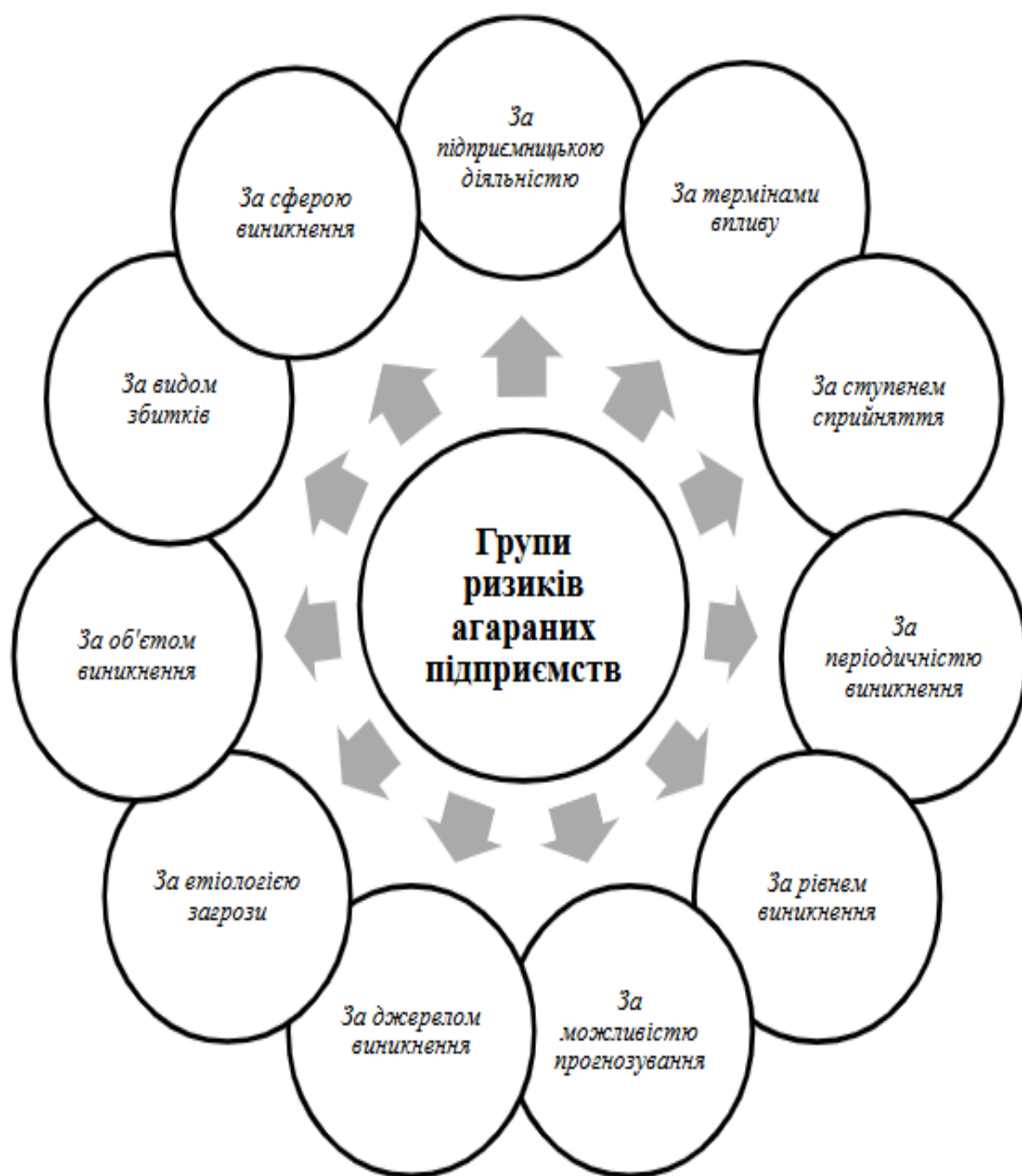


Рис. 1.1. Класифікація ризиків аграрних підприємств за групами

* Побудовано на підставі [51]

І. Вигівська в роботі «Бухгалтерський облік діяльності підприємств в умовах ризику: організація та методика» на основі дослідження підходів до класифікації ризиків діяльності підприємств для цілей бухгалтерського обліку визначає, що господарські ризики поділяються на підприємницькі ризики, ризики непідприємницької діяльності та ризики, притаманні будь-

яким видам і формам діяльності відповідного суб'єкта господарювання, що досліджується [16].

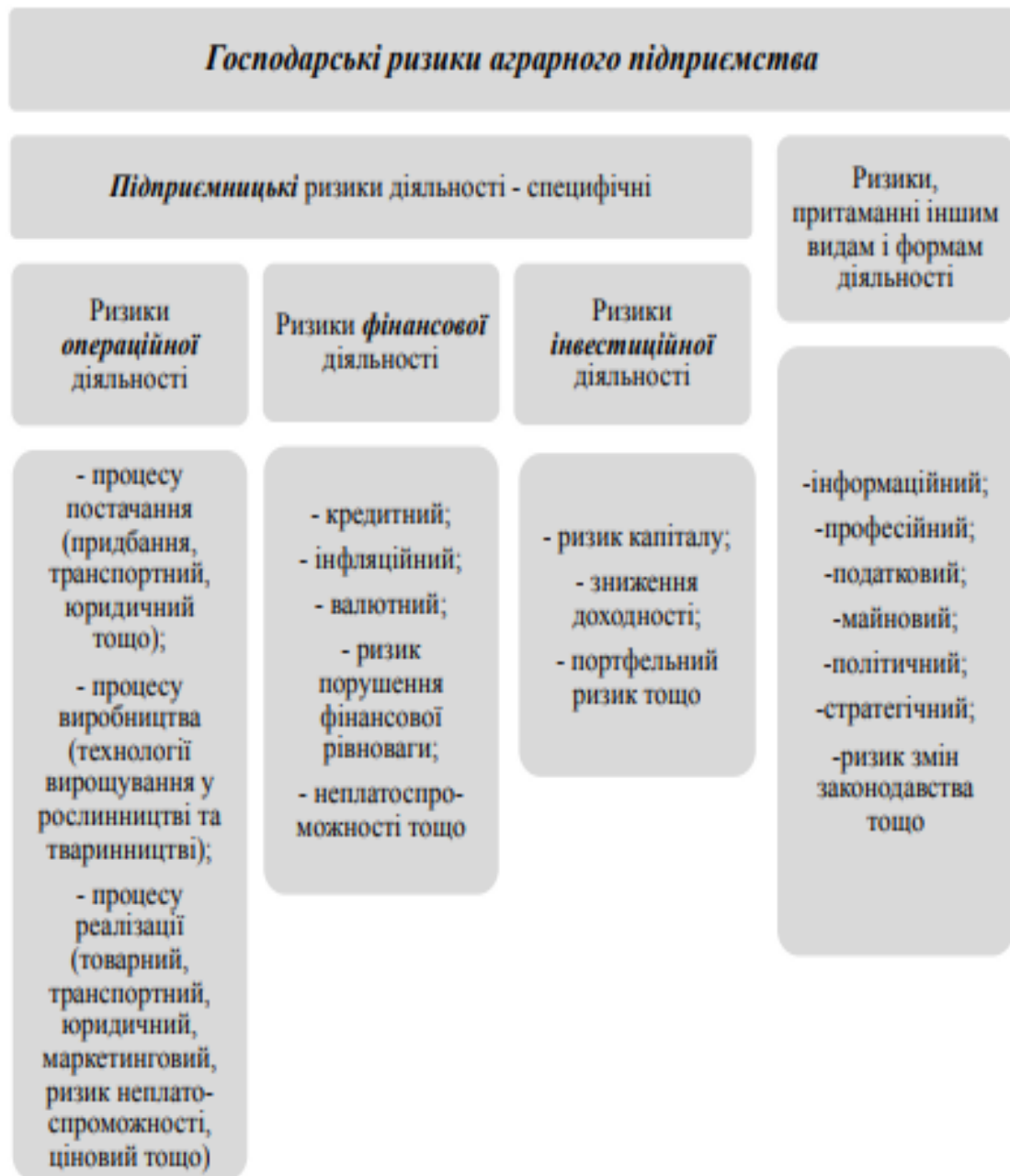


Рис. 1.2. Класифікація ризиків функціонування аграрного підприємства за А. Мазур [46]

За Н. Мазур основними ознаками сільськогосподарського ризику є (рис. 1.2), по-перше, його галузева приналежність, по-друге, конкретизація об'єкта, на який цей ризик спрямований, – на виробництво [46].

Д. Горшков стверджує, що за своїми характеристиками сільськогосподарські ризики можна цілком віднести до категорії ризиків, що являють собою конкретну небезпеку нанесення певних збитків сільськогосподарському підприємству внаслідок порушення нормального ходу виробничого процесу [24].

І. Шкуратова, ґрунтуючись на цій позиції, що невизначеність в аграрній сфері діє як на три основні чинники сільськогосподарського виробництва — працю, землю, капітал, так і на розмір і склад вироблюваної продукції, запропонувала наступну класифікацію ризиків з причин: погодна мінливість і стихійні біди; хвороби тварин і рослин; відсутність достовірної інформації; моральне застарівання виробництва унаслідок науково-технічного прогресу; зміна господарського законодавства; виробничі травми; поломки машин і устаткування; динаміка ринкової кон'юнктури; невиконання договірних зобов'язань контрагентами; інфляція, зміна курсу обміну валют; людський чинник [100].

На нашу думку, зважаючи на особливості здійснення бізнесу ключовим ризиком та загрозою для аграрних підприємств завжди був і буде кліматичний ризик:

- сільське господарство залежить від природних факторів, має яскраво виражений сезонний характер виробництва, є менш прибутковою та більш відсталою галуззю в порівнянні з іншими галузями та повільніше пристосовується до зміни економічних умов,

- результати ж сільськогосподарського виробництва значною мірою залежать від природно-кліматичних умов (температура, вологість, якісний склад ґрунтів та інше), відповідно, є нестабільними. Ці чинники обґрунтовують доцільність прогнозування у прийнятті рішень.

Такий висновок підтверджується Т. Мірзоевою та О. Томашевською, які зауважують, що високий рівень ризикованості аграрного підприємництва зумовлений впливом на результати діяльності природних катаклізмів, сезонністю виробництва, тривалим періодом обороту капіталу. Тобто

протягом усього виробничого циклу виробництво аграрної продукції супроводжується сукупністю відповідних системних, висококорельованих ризиків [48].

Наслідком сезонності виробництва аграрних підприємств характерна сезонність виробництва стає невідповідність за термінами здійснення витрат та отримання доходів, невідповідність умов робочого періоду й періоду виробництва. Це призводить до втрати поточної ліквідності та потребує залучення додаткових джерел фінансування. В той же час, залучення кредитів банків веде до збільшення боргового навантаження та підвищення витрат. Інколи це може підсилюватись різноманітними фінансовими та епідеміологічними кризами, наприклад, коронавірусна криза 2019-2021 років. В Програмі прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2022-2024 роки зазначено, що “...хоча фінансову кризу вдалося уникнути під час коронавірусної пандемії, але різні темпи відновлення у прогностичному періоді можуть створювати фінансові ризики особливо для більш слабших економік або економік з суттєвими фінансовими зобов’язаннями, що у середньостроковій перспективі може ускладнювати реалізацію заходів з управлінням їх боргом та підтримки фінансової стабільності. Це також стримуватиме їх розвиток і посилюватиме нерівномірність відновлення світової економіки” [63].

Наступними виступають загрози виробничо-технологічного процесу аграрного підприємства, серед яких ключовими виступають такі:

- низька врожайність сільськогосподарських культур - вона може бути зумовлена різними природними факторами (посухою, повінню, навалою комах, зниженням якості ґрунту тощо), а також недоліками в технології та збиранні врожаю, які у свою чергу можна визначити як окремі загрози,
- низька продуктивність худоби та птиці - від нестачі кормів, до епідемії та хвороби тварин, тощо,
- низький техніко-технологічний рівень на всіх етапах виробництва сільгосппродукції (виращування, відгодівля, збір, зберігання,

транспортування) - може бути обумовлений недостатньою кількістю необхідного транспорту та обладнання, недостатнім обсягом інвестицій та інновацій,

- низький рівень професійної підготовки фахівців, що задіяні у процесі функціонування аграрного підприємства.

Продукція сільського господарства має нееластичний попит. У разі збільшення попиту ціна на продукцію не змінюється пропорційно до цього збільшення. Причиною цього може бути диктат цін з боку переробників сільгосппродукції, який підтримує відсутність можливості зберігання сільгосппродукції виробником, короткий термін зберігання продукції. Виробник змушений продавати її за ціною, яка встановлюється переробником. Наслідком є неконкурентоспроможність продукції аграрного підприємства.

В умовах, в яких на сьогодні функціонують та здійснюють свою діяльність вітчизняні аграрні підприємства, доцільно окремо виділити додаткові ризики та загрози, що спровоковані військовою агресією росії на території України. Така потреба виникає внаслідок того, що складні умови діяльності аграрних підприємств суттєво ускладнюються, а ризики набувають нових ознак та особливостей, з'являються нові додаткові ризики, складнощі та загрози на всіх етапах функціонування аграрного підприємства. На думку, професора О. Гривківської військові дії в Україні провокують ризики аграрного сектору економіки, наслідки яких можуть бути непередбачуваними, а серед таких ризиків виділяє наступні:

1. Ризик зниження виробництва (рис. 1.3): умови війни можуть призвести до зниження виробництва аграрних підприємств через пошкодження інфраструктури, втрату доступу до земельних ділянок, нестачу робочої сили або недоступність сировини. Це може бути серйозним викликом для аграрних підприємств, особливо для тих, які залежать від зовнішнього забезпечення сировиною.



Рис. 1.3. Ризик зниження обсягів виробництва в умовах повномасштабного вторгнення [26]

2. Ризик погіршення умов зберігання та транспортування: умови війни можуть зіпсувати існуючу інфраструктуру зберігання та транспортування, що призведе до втрати частини врожаю через псування, підвищення витрат на транспорт або навіть до неможливості доставки продукції на ринки збуту.

3. Ризик зниження попиту на аграрну продукцію: умови війни можуть призвести до зниження попиту на аграрну продукцію через зниження прибутковості населення, економічну нестабільність або зміщення пріоритетів у витратах. Це може призвести до накопичення запасів продукції на підприємстві та зниження цін на ринку.

4. Ризик зміни обстановки на ринках: військова агресія може призвести до зміни обстановки на міжнародних ринках, таких як зміна тарифів, встановлення експортних обмежень або скасування договорів. Це може суттєво вплинути на умови збуту аграрної продукції та призвести до

нестабільності на ринку, яка може бути непередбаченою та важкозрозумілою для підприємств [26].

Варто відзначити невизначеність та глобальні ризики, наприклад, що виникли на початку 2020 року через поширення епідемії COVID-19 та зниження біржових цін на сільськогосподарську продукцію. Епідемія COVID-19 призвела до глобальних проблем та обмежень із постачанням продовольчих товарів та загальної тенденцією до падіння ділової активності у світі.

Погоджуючись з попереднім автором, вважаємо, що основний ризик для діяльності аграрного підприємництва у складний період військового часу стосується:

по-перше, відчуження земельних ділянок та фізичної втрати майна, що задіяне в виробничому процесі,

по-друге, неможливості здійснення аграрними підприємствами частково або повністю агропідприємницької діяльності внаслідок непридатності для використання ґрунтів, наприклад, через замінування більшості сільськогосподарських угідь, знищення екосистеми районів бойових дій, пошкодження родючого шару ґрунтів, значного забруднення через проникнення небезпечних хімічних речовин унаслідок вибуху мін, тощо.

За результатами здійсненого аналізу ризиків функціонування аграрних підприємств та запропонованих різними науковцями класифікацій, нами було:

першочергово визначено принципи, має відповідати класифікація ризиків,

в подальшому – на підставі цих принципів – розроблено власну класифікацію ризиків (табл. 1.1).

Класифікація ризиків для стабільності аграрних підприємств

Критерії класифікації ризиків	Види ризиків
За джерелами виникнення	- зовнішні, - внутрішні
За сферою виникнення	- природно-кліматичні, - техніко-технологічні, - торгово-економічні, - макроекономічні, - соціальні, - організаційні
За частотою настання	- рідкісні, - періодичні, - часті
За розмірами наслідків	- не суттєві, - суттєві, - критичні, - катастрофічні
За часом виникнення	- ретроспективні, - поточні, - перспективні
За можливістю передбачення	- прогнозовані, - непередбачувані
За комплексністю дослідження	- прості, - складні

* Побудовано автором

Так, нами сформульовані принципи, яким має відповідати класифікація ризиків, що мають місце у діяльності кожної сільськогосподарської організації:

- принцип пріоритетності – у класифікаційні ознаки та категорії повинні бути включені найбільш суттєві з них з метою уникнення ускладненості та перевантаженості опису ризику;

- принцип упорядкованості – класифікація має забезпечувати об'єднання всіх виявлених ризиків у групи за окремими відповідними критеріями з метою визначення рівнів концентрації ризиків того чи іншого виду;

- принцип системності – класифікація повинна відповідати особливостям сільськогосподарської організації та специфіці здійснюваної нею виробничо-збутової діяльності;

- принцип комплексності – класифікації повинні піддаватися всі встановлені (наявні та потенційні) ризики стабільності функціонування аграрних підприємств;

- принцип безперервності – класифікаційні ознаки та категорії, присвоєні ризику, повинні постійно переглядатися та уточнюватися з метою відповідності стану та характеру ризику (до вжиття заходів управління ним, у ході реалізації ризикових рішень, після завершення виконання заходів щодо його мінімізації);

- принцип наочності та простоти використання – класифікація повинна мати практичний характер, має бути простою та зрозумілою для фахівців з управління ризиками, керівників сільськогосподарської організації, виробничого персоналу;

- принцип ефективності – класифікація має сприяти найточнішій оцінці основних показників ризику – ймовірності і частоти виникнення та величини шкоди;

- принцип динамічності – класифікація повинна відповідати меті та завданням з управління ризиками, удосконалюватись та видозмінюватися при виникненні для цього вимог та об'єктивних умов;

- принцип практичності – класифікація має бути максимально наближена до практичної діяльності аграрного підприємства і максимально практична для визначення, оцінки та управління ризиків.

Новизна, дієвість та практичність запропонованої класифікації полягає в наступному:

- можливості систематизації всіх діагностованих та найбільш вагомих ризиків діяльності та стабільності аграрних підприємств, встановлення рівня концентрації ризиків певного виду або групи, наочності та простоти використання, динамічності та здатності до вдосконалення,

- дозволяє виключити використання малозначимих та не суттєвих ознак,

- може виступати основою для розробки профілів та карти ідентифікованих ризиків аграрного підприємства, в процесі розробки заходів та механізмів щодо їх подолання.

За результатами вищезазначеного необхідно зазначити наступне:

по-перше, ризики, що супроводжують діяльність аграрних підприємств, дуже різноманітні, відрізняються між собою за місцем і часом виникнення, сукупністю формують зовнішніх і внутрішніх факторів і, отже, способів аналізу та механізмів управління. Встановлено, що нині немає єдиної думки щодо того, яке визначення ризику вважати базовим і універсальним, а центральне місце в трактуваннях даного поняття, запропонованих вітчизняними та зарубіжними авторами, займають невизначеність, можливість, ситуація, рішення, діяльність, система відносин та інше;

по-друге, діяльність аграрних підприємств повністю пронизана різноманітними ризиками, які потребують не лише їх контролю та оцінювання, а бажано завчасного виявлення та упередження або мінімізації

їх негативного впливу задля зниження рівня несприятливого впливу. В той же час, необхідно також розуміти, що функціонування та ведення бізнесу в агропромисловій сфері в умовах наявних та потенційних ризиків, прийняття відповідних господарських рішень, пов'язаних з ризиком, передбачає потенційну можливість одержання додаткових доходів аграрним підприємством.

1.2. Теоретичні засади управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств

Управління в широкому розумінні являє собою особливий вид діяльності, який здатний перетворити неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Здійснити це можна лише через процес планування, організації, мотивації та контролю спільних дій [31]. Своєю чергою, процес управління виробництвом складається з окремих управлінських циклів і має такі особливості, як: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносна змінність та сталість.

І тут необхідно зробити акцент на менеджмент аграрного підприємства, який фактично представляє процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань [34]. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності. На сучасному етапі діяльності менеджери аграрних підприємств повинні не тільки добре знати технологію, техніку й економіку виробництва, але й передусім досконало володіти «технологією» управління персоналом. В умовах ринкової економіки змінюються і завдання, що стоять перед наукою управління. Вона повинна розробляти методи і технології управління, а також структури і форми його організації, що забезпечують її стабільне функціонування та найкраще використання особливостей сучасного

аграрного виробництва для систематичного підвищення його ефективності [73].

Природа періодичного виникнення криз є об'єктивною. Будь-яка організація діє в умовах довкілля та виробляє механізми найкращого пристосування до умов цього середовища та їх використання для реалізації своїх цілей, тобто вибудовує внутрішнє середовище відповідно до особливостей зовнішнього. При цьому зміни, які постійно відбуваються у зовнішньому середовищі, вимагають пропорційних змін і внутрішнього середовища організації. Однак такі зміни, у свою чергу, порушують стабільність діяльності організації, переривають здійснювані в ній процеси, вимагають перетворення організаційної та управлінської структур, що зрештою негативно позначається на ефективності організації.

Методичні ж підходи управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств у своєму розвитку пройшли шлях від способів визначення ймовірності настання ризику для стабільності, величини можливих втрат, привабливості варіантів вкладення капіталу та раціональності поведінки підприємця (суб'єкта господарської діяльності) до складних моделей та теорій, що дозволяють керувати цим явищем за допомогою його страхування, перерозподілу, диверсифікації виробництва, а також передбачати глобальні виклики, що зачіпають цілі галузі, національні економіки, регіональні та світові ринки.

У цьому контексті серед основних методів управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств виділяють наступні [111]:

- ухилення від ризиків (страхування, відмова від ненадійних партнерів, ризикованих проектів; пошук гарантів, звільнення некомпетентних працівників);
- локалізація ризиків (формування спеціальних структурних підрозділів з відокремленим балансом, укладання договорів про спільну діяльність для реалізації ризикових проектів та ін.);

- диверсифікація (розподіл ризиків у часі, за видами діяльності та зонами господарювання, збутом та постачанням, інвестиціям, розподіл відповідальності між учасниками проекту);

- компенсація ризиків (стратегічне планування діяльності, прогнозування зовнішньої обстановки, моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища, створення систем резервів, навчання персоналу та його інструктування),

тощо.

У сучасних умовах вирішення ключових проблем, включаючи забезпечення стабільності функціонування та зниження підприємницьких ризиків, підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнес-структур агропромислового комплексу є, насамперед, удосконалення системи та засад управління в даній сфері. Трансформаційні та інтеграційні перетворення аграрного сектору господарювання зумовили необхідність застосування нових підходів до активізації розвитку його суб'єктів господарювання, якнайповніше враховуючи реалії складних умов господарювання [45]. Для бізнесу неминучою та першочерговою стає мета пошуку нових адаптивних механізмів та інструментів інституційного забезпечення сталої агропромислової діяльності, потрібні як нові управлінські рішення, так і оновлені критерії та параметри розвитку. На стабільність, результативність та продуктивність діяльності аграрних підприємств часто вплив здійснює нераціональність управління ними. Основною проблемою, при цьому є відсутність системності при вживанні організаційних, економічних, соціальних і технологічних заходів.

Сільськогосподарські організації, як правило, є комерційними, тобто основною метою їхньої діяльності є отримання прибутку. Проте особливості аграрного виробництва, виділені вище, вступають у суперечність із цією метою. Так, використання як засіб виробництва землі у довгостроковому періоді передбачає збереження її родючості, що потребує додаткових витрат. Виконання підприємством соціальних зобов'язань перед сільськими

жителями також збільшує витрати. Високі технологічні ризики, пов'язані з природними факторами, вимагають створення додаткових резервів, що знижує оборотність активів та негативно позначається на фінансових результатах. Іншими словами, орієнтація сільськогосподарського підприємства виключно на збільшення прибутку (особливо у короткостроковому періоді) негативно позначається на стабільності його діяльності, веде першочергово до підриву виробничого потенціалу аграрного підприємства та зрештою збільшує ймовірність виникнення кризових ситуацій.

Неминуче виникнення криз та ризиків є передумовою формування системи антикризового управління організації. Антикризове управління жодною мірою не повинно розглядатися як управління, яке використовується тільки після виникнення кризових явищ, основна умова ефективності антикризового управління - його превентивність.

Антикризове управління в сільському господарстві має низку особливостей, зумовлених відповідною специфікою даної галузі виробництва [112]:

1. Вплив на процес виробництва природно-кліматичних умов. Врожайність сільськогосподарських культур залежить не тільки від застосовуваної технології, а й від родючості ґрунту та погодних умов. Несприятливі погодні умови можуть спричинити кризові явища в сільськогосподарській організації. Загрозу можуть і інші процеси, наприклад, ерозія ґрунтів, епізоотії тварин, стрімке розмноження шкідників сільськогосподарських культур тощо.

2. Територіальна розосередженість виробництва, що створює значні логістичні ризики, пов'язані з транспортуванням сировини, матеріалів, готової продукції і т. д. До територіального фактору також можна віднести віддаленість багатьох сільськогосподарських товаровиробників від великих населених пунктів, що створює проблеми з інформаційними комунікаціями та залученням трудових ресурсів.

3. Слабка товарна диференціація сільськогосподарської продукції. Відносна однорідність сільськогосподарської продукції послаблює конкурентні можливості виробника, часто спричиняє ситуацію монополії, коли покупець (переробне підприємство, торговельна мережа, тощо) диктує свої умови виробнику.

4. Хронічна нестача фінансових ресурсів. Найчастіше сільськогосподарські підприємства розглядаються як свідомо слабші фінансово проти господарюючими суб'єктами інших галузей економіки. Це ускладнює залучення кредитів та інвестицій [107].

5. Низький рівень соціального розвитку сільських територій, а також той факт, що сільськогосподарські підприємства найчастіше є єдиними великими роботодавцями в населених пунктах, призводить до того, що підприємство змушене брати на себе вищі соціальні зобов'язання. Це також позначається на рентабельності діяльності та фінансовому стані сільськогосподарських організацій.

6. Продовольча безпека аграрного підприємства є невід'ємною частиною національної безпеки країни. Тому держава, як правило, надає більшу увагу діяльності сільськогосподарських товаровиробників, надаючи їм різну підтримку.

Моделі антикризового управління діяльністю аграрного підприємства повинні розроблятися на довгостроковій основі у вигляді стратегій та з урахуванням цифрової трансформації, а не реструктуризації, удосконалення методики діагностики факторів кризи та загрози неплатоспроможності організації у рамках платформної бізнес-моделі. Алгоритм вибору стратегій розвитку підприємства агропромислового комплексу визначається напрацьованою практикою існуючих еталонних моделей стратегічного управління з урахуванням специфіки діяльності кожної сільськогосподарської організації. Методичні інструменти антикризових стратегій аграрної галузі можна узагальнити у межах стратегії зростання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Антикризові стратегії управління на основі поступального розвитку та застосування їх інструментів для аграрної галузі

Еталонні стратегії	Антикризові інструменти під час реалізації базових стратегій поступального розвитку	Показники економічної, соціальної, екологічної ефективності
Стратегія розвитку ринку / Збільшення продажів при реалізації стратегії зростання	- нарощування обсягів виробництва с/г продукції та збільшення обсягу продажів товарів та послуг за рахунок пошуку та освоєння нових ринків при оптимізації витрат та підвищення якості продукції, - антикризовий маркетинг, спрямований на розширення кордонів вже існуючого ринку, створення моделей просування органічної продукції та формування сегмента здорового харчування, - вихід на нові географічні ринки, - переорієнтація на конкретних покупців та на конкретні продукти на освоєних сегментах ринках, - переоцінка факторів споживчого попиту, таких як споживчі властивості та пріоритет при придбанні, ціна, якість, тенденції моди, сезонні фактори тощо, - активна участь у державних програмах цільового фінансування пріоритетних напрямів, які забезпечують продовольчу безпеку країни та створення сприятливих умов для розвитку інноваційної продукції АПК.	- підвищення продуктивності праці та якості робочої сили, - забезпечення економічної доступності продовольства, - розвиток більш високих людських потреб, - підвищення рівня та якості життя сільського населення, - забезпечення споживчого ринку безпечною, здоровою, якісною продукцією, - зміцнення експортного потенціалу, - поліпшення загального добробуту громадян держави.

Стратегія розвитку продукту під час реалізації стратегії зростання	- модифікація та виробництво нового продукту в межах основного профільного виробництва, випуск споживчих модифікованих с/г товарів, органічних продуктів, біопалива тощо. із заданими властивостями, підвищення якісних характеристик продукції, - визначення груп продуктів, які найкраще підходять до ринкових умов, що змінилися, груп реалізованих товарів, що приносять найбільший прибуток і концентрація діяльності на них, - розвитку елементів екологічного с/г, - використання потенціалу продажів супутніх товарів та послуг, переробка відходів с/г виробництва.	- збереження та покращення здоров'я людей за рахунок вживання продукції, виробленої без ГМО, антибіотиків, тощо, - отримання продукції з високою доданою вартістю, прибутковістю, - розвиток супутніх галузей органічного с/г виробництва, - відтворення родючості ґрунтів та збереження навколишнього середовища, - розвиток сільських територій та підвищення рівня та якості життя людей
Стратегії диверсифікації на базі технологічної трансформації аграрного сектора під час реалізації стратегії зростання	- підвищення конкурентоспроможності продуктивних сил з позиції розвитку нових видів економічної діяльності в аграрних галузях на існуючому ринку, але з новим продуктом або послугою, що вимагають нової технології, в рамках уже наявних можливостей в організації, - використання внутрішнього потенціалу природних ресурсів для розвитку перспективних, інноваційних елементів - інтелектуальних ресурсів, автоматичних систем у сільськогосподарських роботах та цифрових технологіях - польові роботи з управлінням на основі GPS,	- розширення сфери економічної діяльності в рамках перерозподілу доходів на користь усіх учасників процесу виробництва с/г товарів та послуг за рахунок трансформації економічної структури та залучення їх до соціально-економічного розвитку сільських територій, розвиток МСБ,

	спостереження за полями за допомогою дронів тощо, - застосування ресурсозберігаючих технологій, що забезпечують підвищення прибутковості аграрного виробництва, розширення видів діяльності, у тому числі не пов'язаних із с/г, ефективний розподіл грошових потоків з метою інвестування в нові виробництва та ринки у зв'язку із факторами макросередовища, що змінилися, зниження ризиків і підвищення капіталізації організації.	- створення нових робочих місць, покращення добробуту сільського населення, розвиток транспортних комунікацій, комплексний благоустрій сільських населених пунктів, - збереження екологічної рівноваги.
--	---	--

* Побудовано автором за [116]

Сьогодні перед органами управління аграрних підприємств стоять також завдання вдосконалення бізнес-процесів, які забезпечують їх конкурентоспроможність та стійкість. У зв'язку з цим підвищується значущість виділення ключових напрямів у діяльності аграрних підприємств, які допоможуть досягти рівня, що відповідає сучасним реаліям, територіальним та галузевим перспективам. Дані напрями виділяються з урахуванням наукових положень сучасної аграрної теорії, відповідно до яких учасники сільськогосподарського виробництва на всіх стадіях відтворювальних процесів еволюціонують у ринкових відносинах.

При цьому, ускладнення сучасних економічних факторів, уточнення цілей та завдання забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства підвищують роль концептуального бізнес-процесного стратегування в процесі забезпечення стабільності аграрного підприємства, орієнтованого на об'ємне комплексне залучення та використання наявних потенціалів та переваг. Використання ж, наприклад, типових форм організації процесів на агропромисловому підприємстві дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності, визначити оптимальне поєднання

бізнес-процесів з урахуванням варіантного використання та залучення функцій та потенціалів елементів системи управління, а також виявити наявні та додаткові потенційні резерви.

Визначаючи теоретичні засади управління механізмами забезпечення стабільності підприємств аграрного сектору необхідно враховувати специфіку принципів, методів і підходів, що формують основу для ефективного управління їх фінансовими ризиками та для забезпечення стійкості фінансового стану сільськогосподарських підприємств, стабільності їх функціонування. Зокрема, мається на увазі, що існує потреба визначення ключових елементів управління стабільністю саме підприємств агросектору, виходячи із особливостей функціонування галузі сільськогосподарського виробництва. В даному аспекті такі ключові елементи базуються на засадах традиційного фінансового аналізу, але передбачають врахування наявних особливостей виробничої діяльності аграрної сфери та конкретного аграрного підприємства [54].

Існування наявних і потенційних ризиків у господарській діяльності аграрних (табл. 1.3) та інших підприємств зумовлює необхідність формування адекватних методів і відповідних прийомів реагування в кризові періоди функціонування ринкової економіки, що виступають засадами створення ефективної системи антикризового управління, яка забезпечує економічну безпеку цих суб'єктів у процесі забезпечення відтворення та задоволення суспільних потреб [114, с. 6]. З огляду на це, важливого значення набуває оцінка фінансового ризику аграрних підприємств, котра являє собою процес визначення та кількісної оцінки впливу потенційних фінансових загроз та ризиків, які можуть вплинути на фінансовий стан та стабільність підприємства в плановому періоді. Такий аналіз допомагає виявити потенційні ризики, що можуть виникнути в аграрному секторі і у разі реалізації негативно вплинути на фінансові результати суб'єкта господарювання [98].

Головні групи ризиків аграрного підприємства

Група	Види ризиків
Виробничий	• недолік добрив та техніки, перебої з доставкою паливно-мастильних матеріалів, • зниження посівних якостей насіння та врожайності сільськогосподарських культур через порушення термінів проведення важливих агротехнічних заходів, • порушення процесу виробництва, вибуття основних фондів, зниження якісних показників (технологічний), • ризик персоналу (соціальний); • природно-кліматичні ризики до них відносять: вимерзання, зниження посівів внаслідок граду, бурі, посухи (екологічний), хвороб (санітарний)
Ринковий	• пов'язаний із зміною валютних курсів та цін, інфляцією, конкуренцією, • маркетинговий, ціновий, фінансовий, інституційний, інформаційний, економічний

* Побудовано автором

Встановлено, що необхідна та актуальна для діагностики та аналізу ризиків у сільськогосподарській організації інформація міститься у виробничій, управлінській та фінансовій звітності, планах та прогнозах, а також збирається під час вивчення організаційної структури підприємства, технологічних карт, виробничих програм, відвідування виробничих

підрозділів, використання стандартизованих опитувальних листів, анкетування, консультацій фахівців у сфері сільського господарства, вивчення відомостей про партнерів, які містять комерційну таємницю. Важливі відомості, необхідна інформація та різноманітні дані надаються Державним комітетом статистики та Міністерством сільського господарства, галузевими науковими інститутами та науково-практичними центрами, а також містяться у національних та міжнародних нормативних правових актах, тощо.

Також слід враховувати, що відмінними рисами сучасних механізмів забезпечення ефективності та стабільності функціонування аграрних підприємств повинні бути:

- облік сучасних умов нестійкості попиту та пропозиції на аграрних та споживчих ринках;
- необхідність запровадження інноваційних перетворень та нововведень у досягненні передових технологічних та господарських укладів аграрним підприємством;
- включення в оцінку сталого розвитку аграрного підприємства екологічної складової, що відображає дотримання балансу між антропогенним впливом на навколишнє середовище та самовідновлення біологічної екосистеми у забезпеченні суспільного відтворення та життєдіяльності населення.

Окремо необхідно виділити управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств, управління їх розвитком в умовах економічної нестабільності має спрямовуватися на усунення негативного впливу мікроекономічних чинників, а також на уникнення впливу макроекономічних, галузевих і регіональних процесів або пристосування до змінених під їхнім тиском умов господарювання. Таке управління має ґрунтуватися на запровадженні заходів превентивного впливу, покликане не допустити поглиблення дестабілізаційних процесів та утворити умови розвитку у перспективі. Його основні завдання полягають в:

- 1) оцінюванні ризику поглиблення дестабілізаційних процесів й прогнозуванні їх ймовірних наслідків;
- 2) визначенні сильних і слабких сторін підприємства;
- 3) виявленні резервів фінансової стабілізації;
- 4) розробці програми превентивних запобіжних заходів;
- 5) забезпеченні реалізації запобіжних заходів;
- 6) оптимізації організаційної структури і налагодженні системи швидкого реагування;
- 7) посиленні контролю над діяльністю, рухом грошових коштів, витратами тощо [61].

При наявному комплексному управлінні стабільністю та загальною діяльністю аграрних підприємств деякі науковці пропонують виділення та застосування механізмів спрямованих на управління окремими сферами їх функціонування. На перше місце тут виходить фінансова сфера, яка має суттєвий, якщо не головний, вплив на стабільне функціонування аграрного підприємства. Загалом такі особливості розвитку, як сезонність роботи, високий рівень ризику, залежність від земельних ресурсів та кліматичних умов, відображають нестабільність фінансового забезпечення та постійну потребу в додаткових зовнішніх фінансових ресурсах. Обмеженість підприємств сільського господарства у фінансовому забезпеченні спричиняє порушення їх фінансової безпеки, особливо це проявляється у використанні застарілої матеріально-технічної бази, застосування якої знижує якість продукції та підвищує її матеріаломісткість [62, с. 19]. Яскраво виражена сезонність виробництва та продажу сільськогосподарської продукції підприємствами веде до так само вираженої сезонності грошових потоків. У результаті навіть фінансово благополучні організації стикаються із проблемою касових розривів (тимчасової нестачі коштів на погашення зобов'язань). Виходом із такої ситуації є ретельне планування грошових потоків за періодами.

Управління фінансовою діяльністю аграрного підприємства тісно пов'язано із управлінням фінансовими ресурсами, оскільки рух останніх визначає результати фінансової діяльності та ефективність її здійснення. І, таким чином, для досягнення ефективності в напрямку управління фінансовою діяльністю фінансова політика має містити: політику управління оборотними активами, дебіторською та кредиторською заборгованістю; інвестиційну політику; кредитну політику; облікову політику; податкову політику [28, с. 335].

При цьому, під час управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств (рис. 1.4) необхідно враховувати такі особливості:

- сезонний характер операційної діяльності сільськогосподарських підприємств;
- види сільськогосподарської продукції, яка виробляється сільськогосподарськими підприємствами;
- структура доходів сільськогосподарських підприємств від реалізації в межах рослинництва чи тваринництва;
- наявність державної підтримки сільськогосподарських підприємств в минулі чи поточний періоди;
- питома вага власних і позичених коштів у джерелах формування необоротних активів та обігових засобів сільськогосподарських підприємств;
- урожайність сільськогосподарських культур і продуктивність праці сільськогосподарських підприємств;
- система оподаткування та розмір податкового навантаження сільськогосподарських підприємств;
- наявність у сільськогосподарських підприємств позикових коштів і джерела їх формування;
- зменшення ринків збуту сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану [53].



Рис. 1.4. Структурні елементи управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств

* Побудовано за [53]

В умовах постійних економічних змін підприємствам слід звертати значну увагу на розширення та поглиблення досліджень в галузі управління ресурсним потенціалом. Більшість наукових робіт вчених економістів відзначається важливістю проблем ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства, його відтворення, всебічної модернізації і високоефективного використання, а також оптимального забезпечення всіма ресурсами, що належить до найбільш гострих, складних і надзвичайно актуальних не лише в науковому, а й у практичному плані. Однак водночас недостатньо уваги приділено проблемам упровадження таких систем на вітчизняних підприємствах [27; 42].

В той же час, неодноразово доводилось, що ефективне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств повинно являти собою гнучку систему, що буде змінюватись, пристосовуватись до ринкових умов, водночас виробляти якісну продукцію та забезпечувати загальний розвиток аграрного підприємства [49]. Все це можливо тільки тоді, коли мають місце:

по-перше, економічно та соціально доцільне співвідношення ресурсів праці і матеріально-технічної бази, насамперед, основних виробничих фондів підприємства;

по-друге, застосування аграрним підприємством прогресивних, високопродуктивних та еколого-безпечних технологій у виробництві продукції;

по-третє, розширення, відтворення та оновлення ресурсів аграрного підприємства.

Основними напрямками формування системи ефективного управління використанням ресурсного потенціалу є:

- забезпечення раціонального використання земельних, водних та інших природних ресурсів в аграрному секторі, а також основних матеріальних засобів;
- застосування ресурсозберігаючих технологій;
- ефективне використання трудових ресурсів;

- забезпечення стабільності формування й ефективності використання внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів;
- розвиток інноваційних процесів і впровадження їх результатів у забезпечення інтенсифікації відповідного аграрного виробництва та продовольчої безпеки держави [18].

Технологічна підсистема управління стабільністю аграрного підприємства покликана забезпечити постійну ефективність технологічних процесів, що здійснюються в організації. Одним із ключових факторів зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства на даний час є науково-технічний прогрес. Внаслідок цього ефективна робота організації неможлива без постійного впровадження інновацій. У той же час сам процес освоєння інновацій є порушенням безперервності процесів у організації та несе у собі загрозу виникнення кризи. Для зниження цієї загрози необхідно побудувати ефективний механізм управління організаційними змінами.

Сучасна теорія менеджменту пропонує різноманітні моделі організації такого механізму [110], найбільш простою та доступною в освоєнні з яких є теорія К. Левіна. Дана модель виділяє три етапи проведення змін: розморожування (аналіз ситуації, переосмислення організацією своїх поглядів і бізнес-процесів і відмова від деяких з них), рух (розроблені керівництвом заходи організаційних змін впроваджуються в життя організації) та заморожування (закріплення нового організаційного устрою, норм поведінки, технологічних процесів). Застосування даної моделі покликане забезпечити успішність змін, що проводяться.

Основою побудови системи управління також має бути інформаційна підсистема. До завдань саме цієї підсистеми входить забезпечення менеджменту підприємства інформацією, необхідною для прогнозування та оцінки ймовірності виникнення кризових ситуацій. Для прогнозування необхідна як внутрішня інформація підприємства – фінансова, технологічна, кадрова тощо, і зовнішня, маркетингова (у частині мікро- і макросередовища). Джерелами внутрішньої інформації є дані оперативно-

технічного, бухгалтерського, кадрового обліків. Особливе місце у системі внутрішніх джерел інформації має приділятися управлінському обліку. Саме цей спеціалізований вид обліку, орієнтований безпосередньо на потреби менеджерів, здатний надати найповнішу інформацію про стан процесів підприємства. На жаль, у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах цей вид обліку часто недооцінюється і, відповідно, не розвивається.

Джерелами зовнішньої інформації можуть бути дані статистики, публікації державних органів влади, навчальних, науково-дослідних, проектних інститутів, засоби масової інформації. Слід зазначити, що сільськогосподарські організації, зазвичай, немає можливості збору первинної інформації про довкілля, тим паче ретельно має збиратися інформація з вторинних джерел із дотриманням вимог повноти, актуальності і достовірності. Ефективне функціонування цієї підсистеми неможливе без використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Застосування комп'ютерної техніки та телекомунікацій дозволяють значно скоротити тривалість та трудомісткість обробки інформації, підвищити оперативність та повноту її надання користувачам, певною мірою подолати зазначені вище комунікаційні проблеми сільськогосподарських організацій.

З проведених досліджень можна дійти висновку, що управління має створювати як необхідні передумови сталого і цільового розвитку агропродовольчого підприємства, і його задану результативність, ув'язувати інтереси різних контрагентів на єдину технологію задля досягнення спільних і приватних завдань. Система управління агропродовольчим підприємством має багатоспрямований характер, вона охоплює як безпосередньо сільськогосподарські підприємства всіх форм, а й постачальників ресурсів, споживачів готової продукції, переробні організації, кредиторів та інвесторів, наукові та освітні організації, контрагентів аграрного ринку України і органи влади. Все це має бути взаємопов'язане у загальній системі управління АПК, хоча всі стейкхолдери мають і власні управлінські ланки.

Окрім цього, для того щоб система управління була ефективною, вона повинна:

- бути здатна упереджувати, долати та нейтралізувати численні протиріччя, ризики та загрози, які виникають в діяльності аграрного підприємства,
- містити антикризові заходи, що мають бути інтегровані у всі елементи управління підприємства як у стратегічному, і на оперативному рівні.

1.3. Методичне забезпечення оцінювання ризиків та загроз стабільності аграрних підприємств

Фінансова стабільність чи стійкість у сучасних умовах господарювання виступає головною характеристикою фінансово-господарської діяльності аграрного бізнесу. Параметри сталого розвитку відображають рівень безпеки коштів, вкладених у підприємство. Фінансова стійкість визначає економічне становище суб'єкта господарювання в цілому, має ознаки системності та комплексності, що виражаються у єдності економічного, політичного та організаційного підходів. Для успішної діяльності підприємства важливим аспектом виступає як аналіз фінансової стійкості, а й узагальнений аналіз всіх чинників, які впливають на стабільність фінансового стану загалом.

Найбільш об'єктивно фінансову стійкість можна визначити на основі дослідження бухгалтерського балансу, щодо встановлення рівноваги між статтями активу і пасиву. Даний підхід дозволяє дати оцінку фінансової рівноваги - характеристика фінансової рівноваги активів і пасивів є основою оцінки як фінансової стійкості, а й ліквідності і платоспроможності сільськогосподарської організації. При цьому, стабільність сільськогосподарської організації можна визначати у короткостроковій чи довгостроковій перспективі: у першому випадку визначення фінансової стійкості відбуватиметься на основі оцінки стану мобільного майна та

зобов'язань (короткострокових). Для довгострокової ж інвестиційної оцінки потрібно звернути увагу на розмір іммобілізованих коштів і джерела, що їх покривають (довгострокові).

При цьому існуючі методики аналізу фінансової стійкості передбачають проведення досліджень у декілька етапів, склад і кількість яких, а також порядок розрахунку показників у літературних джерелах відрізняються залежно від завдань. Як правило, аналіз фінансової стійкості проводиться в наступній послідовності (напрями аналізу):

- розрахунок за даними балансу системи відносних показників (фінансово-економічних коефіцієнтів), які характеризують фінансову стійкість підприємства з точки зору структури і стану майна та джерел формування капіталу;

- розрахунок за даними балансу системи абсолютних показників, які характеризують забезпеченість запасів джерелами формування та дозволяють визначити відповідний тип фінансової стійкості підприємства;

- розрахунок за даними звіту про фінансові результати показників порогу рентабельності і запасу фінансової стійкості аграрного підприємства [95].

Як зазначає О. Павленко, насамперед для загальної характеристики фінансової стійкості підприємства обов'язково слід визначити основні критерії співвідношення виробничих запасів і джерел їх формування, що є сутністю фінансової стійкості, тоді як платоспроможність виступає її зовнішнім проявом. Залежно від їх співвідношень прийнято виділяти такі чотири основні типи фінансової стійкості підприємства:

- абсолютна, яка характеризується тим, що усі запаси підприємства формуються за рахунок його власних коштів, тобто підприємство є платоспроможним;

- нормальна, яка характеризується платоспроможністю підприємства, проте для покриття запасів підприємству недостатньо власних коштів, тому залучаються довгострокові позики;

- передкризова, за якої платоспроможність підприємства порушена, тому для покриття запасів використовуються власні кошти, довгострокові й короткострокові кошти;

- кризова, за якої підприємству не вистачає джерел для фінансування запасів та воно перебуває на межі банкрутства [58].

Діагностика стійкого фінансового стану аграрних підприємств здійснюється виходячи з розрахунку абсолютних та відносних індикаторів. Незважаючи на відносну простоту та зручність фінансових показників і різних методик розрахунку показників фінансової стійкості аграрного підприємства, під час прийняття фінансових рішень необхідно перш за все враховувати певну обмеженість цих показників, яка пов'язана з такими чинниками:

- фінансові коефіцієнти більшою мірою залежать від того, яка облікова політика проводиться на підприємства;

- вони мають статичний характер, хоча перебувають у постійній динаміці;

- коефіцієнти, які були вибрані як бази порівняння, не можуть бути оптимальними та мають лише статистичне значення, яке в подальшому не може бути об'єктивним та правильно характеризувати підприємство.

До вищезазначеного слід додатково зазначати, що єдиної універсальної системи показників не існує (хоча є ряд узагальнених показників (табл. 1.4)), а тому залежно від інтересів власників на підприємстві формується власна система факторів та показників. Доцільність такого вибору пояснюється розміром підприємства, фінансовим станом, наявністю інвесторів, роботою на міжнародному рівні тощо.

Економічні суб'єкти агропромислового комплексу змушені приймати управлінські рішення в умовах невизначеності, що швидко змінюються, оскільки діяльність аграрних підприємств має високий рівень ризику. На підсумки роботи сільськогосподарських організацій значний вплив надають природно-кліматичні катаклізми (зливи, урагани, пожежі і т. д.), перш за все,

в галузях рослинництва та тваринництва, що належать до екологічних ризиків та поряд з технологічним [108], соціальними та санітарними входять до групи виробничих ризиків.

Таблиця 1.4

Основні показники фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств

Показник	Пояснення	Формула
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Характеризує незалежність від позикових коштів і показує частку власних коштів у загальній сумі всіх коштів сільськогосподарських підприємств.	$K_a = П1 / ВБ$
Коефіцієнт фінансової залежності	Характеризує залежність від позикових коштів і показує частку позичених коштів на фінансування сільськогосподарського підприємства.	$KФЗ = ВБ / П1$
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів (фінансовий ризик)	Показує те, скільки коштів залучило сільськогосподарське підприємство на 1 грн. вкладених у активи власних коштів.	$K_{пв} = ПЗ / П1$
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Характеризує наявність власних обігових коштів, необхідних для фінансової стабільності.	$K_v = (П1 - A1) / (A2 + A3)$
Коефіцієнт маневреності	Показує здатність підприємства підтримувати рівень капіталу та поповнювати обігові кошти за рахунок власних джерел.	$K_{ман} = (П1 - A1) / П1$
Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих коштів	Показує те, скільки обігових коштів припадає на 1 грн. необоротних активів.	$K_{моб} = (A2 + A3) / A1$
Коефіцієнт майна виробничого призначення	Показує частку майна виробничого призначення в загальній вартості всіх коштів підприємства.	$K_{вп} = (Z + A1) / ВБ$

* Складено автором

До групи ринкових ризиків входять політичний та економічний ризик. Все це свідчить про те, що суб'єктам господарювання АПК доводиться працювати в нестабільних умовах. Успішна діяльність у сільськогосподарському секторі багато в чому залежить від здатності дати правильну оцінку ситуації.

У ході дослідження та аналізу сучасних та найбільш дієвих методів оцінювання ризиків та загроз стабільності аграрних підприємств визначено наступні основні інструменти якісної оцінки ризиків:

1) ретроспективний якісний аналіз наявної інформації – вивчення відомостей про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства та особливості його функціонування, виявлення послідовностей подій, зв'язків та закономірностей. Даний метод націлений на встановлення фактів настання та особливостей розгортання ризикових ситуацій;

2) методи збору нової інформації – використання опитувальних листів та анкетування адміністративно-управлінського та виробничого персоналу сільськогосподарської організації, відвідування ризик-менеджерами структурних підрозділів підприємства, консультації з фахівцями та зовнішніми експертами;

3) методи моделювання діяльності організації – застосування економіко-математичних методів при оптимізації параметрів функціонування суб'єкта господарювання, вирішення транспортних завдань, використання симплексного методу;

4) евристичні методи якісного аналізу – метод експертних оцінок, мозковий штурм, метод контрольних питань, дерево цілей, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Для кількісної оцінки ризиків найбільш дієвими є наступні методи, що довели свою ефективність:

1) аналітичні методи (статистичний, монографічний, детермінований факторний аналіз);

- 2) ймовірно-теоретичні методи (інструментарій теорії ймовірностей та математичної статистики);
- 3) евристичні методи кількісного аналізу;
- 4) нетрадиційні методи (системи штучного інтелекту, моделювання з урахуванням апарату нечіткої логіки).

Результати діагностики, опису та аналізу використовуються для складання карти ідентифікованих ризиків аграрної організації, яка є зведеними даними у вигляді таблиці про виявлені ризики суб'єкта господарювання, згрупованих за сферою виникнення, із зазначенням інформації про джерела, фактори та наслідки. Невирішеність питання оцінки ризиків-причин призводить до відсутності підходів до визнання їх ймовірних наслідків у бухгалтерському обліку та прийнятті рішення про їх облікове відображення. Дослідження особливостей господарської діяльності низки підприємств в умовах ризику дозволило Л. Гнатишин та Т. Поверляк встановити, що ризик трансформується в умовний факт господарської діяльності лише за ймовірності реалізації його наслідків. Це дало можливість розробити алгоритм визнання в обліку ймовірних наслідків ризику діяльності суб'єктів господарювання [23].

Ідентифікація ризику передбачає визначення природи ризику та її опис, тобто складання вичерпного переліку всіх ризикових ситуацій, які потенційно існують та можуть виникнути у діяльності сільськогосподарського підприємства. Ідентифікованому ризику аграрного підприємства слід надати кількісну характеристику, що передбачає визначення наслідків ризику.

У етапи ідентифікації та кількісної характеристики ризику аграрного підприємства входять:

- визначення небезпек (аналіз причин виникнення ризику та характеристика зв'язків між системою усунення ризику та природними факторами);

— аналіз параметрів ризику (визначення тяжкості, частоти та інтенсивності ризику та характеристика екосистеми з погляду можливих небезпек);

— опис можливих співвідношень (оцінка співвідношення між рівнем розпізнаваності ризику і можливістю його запобігання);

— оцінка ризику (кількісна оцінка наслідків ризикової діяльності).

Для кількісної характеристики може використовуватися метод розрахунку коефіцієнта економічного ризику, основою якого покладено стандартна похідна функція:

$$B = f(A_1, \dots, A_n), \quad (1.1)$$

де B - валовий дохід;

$A_1, \dots, A_n$ – фактори ризику, що впливають на валовий дохід.

Цю похідну функцію з урахуванням впливу капітальних вкладень T та можливого збільшення масштабу виробництва (виробничих факторів та, відповідно, випуску сільгосппродукції) у g разів можна представити наступним чином:

$$g^r B = T f(gA_1, \dots, gA_n), \quad (1.2)$$

де r - ступінь однорідності (фактор масштабу виробництва).

Величина r показує ступінь віддачі збільшення масштабів виробництва. Її використання розглядається з погляду впливу кожного з параметрів, що включаються до факторної моделі, на валовий дохід. На ототожнення величини віддачі r із показниками, що характеризують економічний ризик, впливають:

- ймовірність збігу кількох несприятливих обставин;
- ймовірність збігу кількох сприятливих обставин;
- абсолютний розмір втрат у разі збігу несприятливих обставин.

Нестійкість зборів сільгосппродукції перебуває у суттєвій залежності від водності того чи іншого року та частки продукції того чи іншого виду, що виробляється на зрошуваних землях. Для сільськогосподарських культур рівень урожайності та зрошення обумовлюється лімітуючим дією наступних факторів:

- некеровані: сонячна радіація, що приходить, теплозабезпеченість, умови зволоження атмосферними опадами, тривалість безморозного періоду;
- керовані: сортові особливості культур, що вирощуються, потенціал їх продуктивності, якість саджанців, забезпеченість елементами зрошення, фондові та енергозабезпеченість.

Як статистичний метод дослідження впливу перерахованих факторів на результати сільгоспвиробництва (насамперед на врожайність) доцільно застосовувати метод порівняння динамічних рядів. У цьому тренд характеризує основну закономірність руху на часі, переважно вільну від випадкових впливів, а під тенденцією розуміється деяке загальне напрям розвитку.

Для оцінки ймовірності виникнення ризиків та рівня можливих втрат використовується також експертний метод. На наш погляд, він найбільш ефективний для оцінки ризиків у конкретній організації з огляду на високу невизначеність умов господарювання у цій галузі. Його ефективність залежатиме від кваліфікації експертної комісії. Як експерти можуть виступати працівники сільськогосподарської організації та спеціально запрошені фахівці в цій галузі, які визначають найбільш ймовірний рівень втрат при виробництві та реалізації конкретного виду продукції від того чи іншого ризику [113].

Для цілей оцінювання окремо необхідно зупинитись на прогнозуванні ризиків. Здійснений нами аналіз дозволяє стверджувати, що існує безліч різноманітних методик прогнозування ризиків (табл. 1.5), які дозволяють користувачам отримувати характеристики, що притаманні певним видам ризиків. З огляду на це, найбільш оптимально застосовувати сукупність

методів на вирішення поставленої задачі – це дозволить отримати комплексну, системну оцінку ризиків і зробити прогноз більш точним і дієвим.

Таблиця 1.5

Методики прогнозування сільськогосподарських ризиків

Задача, що вирішується	Методики		
	<i>Ймовірнісно-статистичні</i>	<i>Теоретико-ймовірнісні</i>	<i>Евристичні</i>
Ідентифікація	Перевірка статистичних гіпотез, кореляційної, дисперсійної та факторний аналіз	Феноменологічний та детерміністський метод; теорія ймовірностей; теорія графів	Експертне оцінювання (якісно-кількісне ранжування ризиків)
Аналіз та оцінка	Статистичне оцінювання, теорія розподілів, перевірка гіпотез	Теорія ймовірностей; теорія графів; імітаційне моделювання	Експертне оцінювання; нечіткі моделі
Прогноз та моніторинг	Тимчасовий ряд; нейропрогнозування	Випадкові процеси; нелінійна динаміка	Експертне оцінювання; теорія змін

* Побудовано автором

З економіко-математичної точки зору при моделюванні та прогнозуванні виникнення ризикової ситуації для стабільності аграрного підприємства є ряд економіко-математичних методів та моделей лінійного програмування:

- оптимізаційні задачі на максимальний та мінімальний результат виробничої діяльності,
- розподільчі, транспортні задачі,
- задачі оптимізації виробничих витрат за допомогою теорії масового обслуговування,
- виробничих процесів за допомогою системи управління запасами, оптимізації машинно-тракторного парку,
- оптимізаційні задачі результативності діяльності з урахуванням сезонності виробництва аграрного підприємства [37].

Проблематика підвищення ефективності виробництва товарів та послуг, а також управління аграрною галуззю та територіальними соціо-еколого-економічними системами ставить завдання щодо виявлення найбільш об'єктивних параметрів, показників та методик аналізу соціо-еколого-економічної ефективності розвитку сільськогосподарського виробництва; з ідентифікації факторів, що визначають стійкість та її динаміку; з розробки стратегії розвитку. Практика світового та вітчизняного досвіду в галузі оцінки сталого розвитку передбачає використання двох підходів:

1. Побудова системи індикаторів на основі виділення сталого розвитку з позиції оцінки екологічних, економічних, соціальних інституційних аспектів. Цей підхід передбачає виявлення показників, що відбивають специфіку галузі, тому застосування їх специфічне кожному за аналізу. Також експертам необхідно грамотно інтерпретувати зведення різних груп показників та індикаторів у взаємозв'язку та динаміці у трьох системах: людина, економіка, природа.

2. Розробка загального інтегрального показника, відбиває ступінь стійкості соціально-економічного розвитку аграрного підприємства, що також передбачає врахування показників соціо-еколого-економічної ефективності розвитку. Нині у зв'язку з використанням у методиці великої

кількості показників та приведенням їх до порівнянного вигляду загальноновизнаного інтегрального індикатора немає.

Підсумовуючи вищевикладене, необхідно зазначити, що:

по-перше, повна картина стану фінансової стабільності аграрних підприємств можлива при характеристиці індикаторів стійкості, розрахованими загальноприйнятими методиками в сукупності з особливостями провадження діяльності, пов'язаної з сільським господарством. Здійснена оцінка фінансової стійкості діагностує нормальну стійкість фінансового розвитку. За результатами оцінки основних індикаторів можна дати таку характеристику параметрам функціонування: у підприємства відсутня загроза банкрутства, його діяльність стабільна, є свій капітал у достатніх розмірах, а наявні позикові кошти ефективно використовуються для його розвитку;

по-друге, постійний моніторинг та оперативний аналіз макроекономічних показників; показників фінансового стану підприємства з урахуванням галузевих особливостей дозволяє уникнути невизначеності і ризикових ситуацій і по можливості зменшувати вплив невизначеності і ризику на стабільність функціонування аграрного підприємства необхідно проводити;

по-третє, така комплексна діагностика фінансової стійкості підприємства забезпечить високий рівень інвестиційної привабливості та фінансової безпеки підприємства в умовах сезонності та жорсткої конкуренції, дозволить заздалегідь готуватись до можливих ризиків та загроз її стабільному функціонуванню, що, врешті-решт, усуне або мінімізуватиме негативний вплив цих ризиків та загроз, дозволить забезпечити гнучкість і стійкість підприємства в умовах високої невизначеності.

Висновки до розділу 1

У результаті аналізу сутності та змісту ризиків та загроз стабільності аграрних підприємств, теоретичних особливостей та засад управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств, дослідження методичного забезпечення оцінювання ризиків та загроз стабільності аграрних підприємств отримані такі висновки:

1. Будь-яке аграрне підприємство виступає організаційно відокремленою, економічно самостійною одиницею виробничої сфери національної економіки, яка спеціалізується на виготовленні продукції, наданні послуг або виконанні робіт, а головним стимулом його підприємницької діяльності виступає прибуток, що вимагає від його керівництва виконувати різноманітні дії для забезпечення власної стабільності, ефективності, відповідальності та конкурентоспроможності. В той же час, виконання цих завдань та впровадження певних дій супроводжується та пов'язано з різними постійними або перманентними ризиками та загрозами.

2. Визначено ключові напрями та особливості ризику, до яких вдаються науковці при визначенні категорії «ризик»: напрямок наукових досліджень, що висвітлює проблеми теорії, оцінки і аналізу ризиків з позицій підходів теорії ймовірності; ймовірність небажаної події з певними наслідками, що відбувається у певний період чи за певних обставин; елемент невизначеності, який може позначитися на діяльності того чи іншого господарюючого суб'єкта, або на проведенні будь-якої економічної операції; відношення інвестора до можливості заробити або втратити гроші; небезпека виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу, майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими, зокрема форс-мажорними обставинами; можливість отримання непередбачуваного результату залежно від ухваленого господарського рішення, дії, тощо.

3. На підставі здійсненого дослідження позицій вітчизняних та зарубіжних науковців сформовано власне визначення ключових дефініцій:

- **ризик для стабільності аграрних підприємств** – це подія, ймовірність настання якої здатна призвести до втрат аграрного підприємства (праці, землі, капіталу, технологій, часу, знань) та/або економічних вигід, а також спричинити неможливість виконання покладених на них функцій, суттєвої зміни наявних рис, особливостей та характеристик;

- **стабільність аграрного підприємства** – це такий його рівноважний стан, який на фоні всіх наявних та потенційних ризиків та загроз забезпечує постійний приріст обсягів виробництва, доходу та прибутку, можливість реінвестування капіталу, ефективне використання та відновлення обмежених ресурсів, раціональну організацію виробництва та кожного бізнес-процесу.

4. Сформульовані принципи, яким має відповідати класифікація ризиків, що мають місце у діяльності кожної сільськогосподарської організації:

- принцип пріоритетності – у класифікаційні ознаки та категорії повинні бути включені найбільш суттєві з них з метою уникнення ускладненості та перевантаженості опису ризику;

- принцип упорядкованості – класифікація має забезпечувати об'єднання всіх виявлених ризиків у групи за окремими відповідними критеріями з метою визначення рівнів концентрації ризиків того чи іншого виду;

- принцип системності – класифікація повинна відповідати особливостям сільськогосподарської організації та специфіці здійснюваної нею виробничо-збутової діяльності;

- принцип комплексності – класифікації повинні піддаватися всі встановлені (наявні та потенційні) ризики стабільності функціонування аграрних підприємств;

- принцип безперервності – класифікаційні ознаки та категорії, присвоєні ризику, повинні постійно переглядатися та уточнюватися з метою

відповідності стану та характеру ризику (до вжиття заходів управління ним, у ході реалізації ризикових рішень, після завершення виконання заходів щодо його мінімізації);

- принцип наочності та простоти використання – класифікація має бути простою та зрозумілою для фахівців з управління ризиками, керівників сільськогосподарської організації, виробничого персоналу;

- принцип ефективності – класифікація має сприяти найточнішій оцінці основних показників ризику – ймовірності і частоти виникнення та величини шкоди;

- принцип динамічності – класифікація повинна відповідати меті та завданням з управління ризиками, удосконалюватись та видозмінюватися при виникненні для цього вимог та об'єктивних умов;

- принцип практичності – класифікація має бути максимально наближена до практичної діяльності аграрного підприємства і максимально практична для визначення, оцінки та управління ризиків.

5. За результатами здійсненого аналізу ризиків функціонування аграрних підприємств та запропонованих різними науковцями класифікацій, нами було здійснено класифікацію ризиків для стабільності аграрних підприємств за попередньо визначеними наступними критеріями: за джерелами виникнення, за сферою виникнення, за частотою настання, за розмірами наслідків, за часом виникнення, за можливістю передбачення, за комплексністю дослідження.

6. Встановлено, що методичні підходи управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств у своєму розвитку пройшли шлях від способів визначення ймовірності настання ризику для стабільності, величини можливих втрат, привабливості варіантів вкладення капіталу та раціональності поведінки підприємця (суб'єкта господарської діяльності) до складних моделей та теорій, що дозволяють керувати цим явищем за допомогою його страхування, перерозподілу, диверсифікації виробництва, а також передбачати глобальні виклики, що зачіпають цілі галузі, національні економіки, регіональні та світові ринки.

7. Визначено основні, найбільш поширені методи управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств:

- ухилення від ризиків (страхування, відмова від ненадійних партнерів, ризикованих проектів; пошук гарантів, звільнення некомпетентних працівників);

- локалізація ризиків (формування спеціальних структурних підрозділів з відокремленим балансом, укладання договорів про спільну діяльність для реалізації ризикових проектів та ін.);

- диверсифікація (розподіл ризиків у часі, за видами діяльності та зонами господарювання, збутом та постачанням, інвестиціям, розподіл відповідальності між учасниками проекту);

- компенсація ризиків (стратегічне планування діяльності, прогнозування зовнішньої обстановки, моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища, створення систем резервів, навчання персоналу та його інструктування), тощо.

8. За результатами здійсненого аналізу встановлено, що неминуче виникнення криз та ризиків є передумовою формування системи антикризового управління організації. Антикризове управління жодною мірою не повинно розглядатися як управління, яке використовується тільки після виникнення кризових явищ, основна умова ефективності антикризового управління - його превентивність. В той же час, моделі антикризового управління повинні розроблятися на довгостроковій основі у вигляді стратегій та з урахуванням цифрової трансформації, а не реструктуризації, удосконалення методики діагностики факторів кризи та загрози неплатоспроможності організації у рамках платформної бізнес-моделі.

9. Встановлено, що ускладнення сучасних економічних факторів, уточнення цілей та завдання забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства підвищують роль концептуального бізнес-процесного стратегування в процесі забезпечення стабільності аграрного

підприємства, орієнтованого на об'ємне комплексне залучення та використання наявних потенціалів та переваг. Так, наприклад, використання типових форм організації процесів на агропромисловому підприємстві дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності, визначити оптимальне поєднання бізнес-процесів з урахуванням варіантного використання та залучення функцій та потенціалів елементів системи управління, а також виявити наявні та додаткові потенційні резерви.

10. Визначено, що відмінними рисами сучасних механізмів забезпечення ефективності та стабільності функціонування аграрних підприємств повинні бути:

- облік сучасних умов нестійкості попиту та пропозиції на аграрних та споживчих ринках;
- необхідність запровадження інноваційних перетворень та нововведень у досягненні передових технологічних та господарських укладів аграрним підприємством;
- включення в оцінку сталого розвитку аграрного підприємства екологічної складової, що відображає дотримання балансу між антропогенним впливом на навколишнє середовище та самовідновлення біологічної екосистеми у забезпеченні суспільного відтворення та життєдіяльності населення.

11. За результатами здійснених досліджень ми дійшли висновку, що управління має створювати як необхідні передумови сталого і цільового розвитку агропродовольчого підприємства, і його задану результативність, ув'язувати інтереси різних контрагентів на єдину технологію задля досягнення спільних і приватних завдань. Система управління агропродовольчим підприємством має багатоспрямований характер, вона охоплює як безпосередньо сільськогосподарські підприємства всіх форм, а й постачальників ресурсів, споживачів готової продукції, переробні організації, кредиторів та інвесторів, наукові та освітні організації, контрагентів

аграрного ринку України і органи влади. Все це має бути взаємопов'язане у загальній системі управління АПК, хоча всі стейкхолдери мають і власні управлінські ланки.

12. Фінансова стабільність чи стійкість у сучасних умовах господарювання виступає головною характеристикою фінансово-господарської діяльності аграрного бізнесу. Параметри сталого розвитку відображають рівень безпеки коштів, вкладених у підприємство. Фінансова стійкість визначає економічне становище суб'єкта господарювання в цілому, має ознаки системності та комплексності, що виражаються у єдності економічного, політичного та організаційного підходів. Для успішної діяльності підприємства важливим аспектом виступає як аналіз фінансової стійкості, а й узагальнений аналіз всіх чинників, які впливають на стабільність фінансового стану загалом. При цьому існуючі методики аналізу фінансової стійкості передбачають проведення досліджень у декілька етапів, склад і кількість яких, а також порядок розрахунку показників у літературних джерелах відрізняються залежно від завдань.

13. У ході дослідження та аналізу сучасних та найбільш дієвих методів оцінювання ризиків та загроз стабільності аграрних підприємств визначено наступні основні інструменти якісної оцінки ризиків:

1) ретроспективний якісний аналіз наявної інформації – вивчення відомостей про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства та особливості його функціонування, виявлення послідовностей подій, зв'язків та закономірностей. Даний метод націлений на встановлення фактів наступу та особливостей розгортання ризикових ситуацій;

2) методи збору нової інформації – використання опитувальних листів та анкетування адміністративно-управлінського та виробничого персоналу сільськогосподарської організації, відвідування ризик-менеджерами структурних підрозділів підприємства, консультації з фахівцями та зовнішніми експертами;

3) методи моделювання діяльності організації – застосування економіко-математичних методів при оптимізації параметрів функціонування суб'єкта господарювання, вирішення транспортних завдань, використання симплексного методу;

4) евристичні методи якісного аналізу – метод експертних оцінок, мозковий штурм, метод контрольних питань, дерево цілей, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

14. За результатами аналізу методичного забезпечення оцінювання ризиків та загроз стабільності аграрних підприємств необхідно зазначити, що:

по-перше, повна картина стану фінансової стабільності аграрних підприємств можлива при характеристиці індикаторів стійкості, розрахованими загальноприйнятими методиками в сукупності з особливостями провадження діяльності, пов'язаної з сільським господарством. Здійснена оцінка фінансової стійкості діагностує нормальну стійкість фінансового розвитку. За результатами оцінки основних індикаторів можна дати таку характеристику параметрам функціонування: у підприємства відсутня загроза банкрутства, його діяльність стабільна, є свій капітал у достатніх розмірах, а наявні позикові кошти ефективно використовуються для його розвитку;

по-друге, постійний моніторинг та оперативний аналіз макроекономічних показників; показників фінансового стану підприємства з урахуванням галузевих особливостей дозволяє уникнути невизначеності і ризикових ситуацій і по можливості зменшувати вплив невизначеності і ризику на стабільність функціонування аграрного підприємства необхідно проводити;

по-третє, така комплексна діагностика фінансової стійкості підприємства забезпечить високий рівень інвестиційної привабливості та фінансової безпеки підприємства в умовах сезонності та жорсткої конкуренції, дозволить заздалегідь готуватись до можливих ризиків та загроз

її стабільному функціонуванні, що, врешті-решт, усуне або мінімізуватиме негативний вплив цих ризиків та загроз, дозволить забезпечити гнучкість і стійкість підприємства в умовах високої невизначеності.

Основні результати першого розділу опубліковані в працях: [76; 80-81].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аграрний ринок України: основні тенденції та особливості функціонування

Аграрний ринок відіграє надважливе значення як для економіки та продовольчої незалежності, безпеки й стабільності держави, так і для задоволення потреб власного населення у продуктах харчування серед усієї сукупності нині функціонуючих вітчизняних галузевих ринків. Окрім цього, Україна тривалий час займала доволі високі позиції на міжнародному аграрному ринку за окремими сільськогосподарськими позиціями, що мало суттєвий вплив і на особливості функціонування вітчизняного аграрного ринку, а також забезпечувало надходження суттєвого обсягу коштів від експорту до бюджету України. На ефективність функціонування аграрного ринку справляє безпосередній вплив багато елементів та факторів, серед яких найбільш суттєвими є ринок землі, ринок праці, ринок інвестиційних товарів та інші важливі складові елементи, а його функціонування визначається не лише функціями сільськогосподарського виробництва, а й способами їх виконання. Для сучасного етапу розвитку сільськогосподарської галузі характерний високий рівень трансформації відносин власності, формування багатоукладної економіки, підвищення конкуренції на регіональних продуктових ринках. Стабільність його функціонування і науково обґрунтована насиченість сільськогосподарськими продуктами і агропродовольчими товарами є ключовим завданням і метою подальшого розвитку агропромислового комплексу України [30].

Необхідно також враховувати, що вітчизняний аграрний ринок є надзвичайно складним механізмом, який формується з ряду сегментів факторів індивідуального призначення і в своєму середовищі розвиває

систему виробничо-економічних відносин між структурними елементами, які забезпечують рух товарів від виробника до споживача. АПК України посідає відокремлене місце серед ключових комплексів матеріального виробництва за своїм цільовим призначенням, особливостями та циклічністю відтворювальних процесів, побудовою та організацією територіально-економічної та галузевої структури. Характерною рисою аграрного ринку являється забезпечення його внутрішнього руху, що забезпечує здійснення єдиного процесу виробництва та реалізації продукції. Умовами ефективного конкурентоспроможного функціонування аграрного ринку України є наявність великої кількості різноманітних сільськогосподарських товаровиробників, платоспроможних споживачів, розвиненої інфраструктури, досконалої конкуренції та нормативного забезпечення регулювання відносин [38, с. 17].

Особливості національного економічного розвитку та сучасний стан агропромислового комплексу дозволяють визначити його основну роль та місце у забезпеченні продовольчої безпеки держави, соціально-економічному розвитку регіонів, життєзабезпеченні сільського населення та збереженні його традиційних укладів. Сільське господарство є третім за величиною джерелом доходу економіки України після сфери послуг і промисловості. Одним із ключових характеристик стану економіки та окремих галузей народного господарства є валовий внутрішній продукт. Нині аграрний сектор є одним із найважливіших елементів економіки загалом. Одна з причин – це здатність генерувати значну кількість валового внутрішнього продукту [75]. Суттєве значення аграрного сектору для вітчизняної економіки підтверджується тим фактом, що незважаючи на постійне коливання протягом 2012-2023 років та певне зниження, частка валового внутрішнього продукту сільського господарства в структурі валового внутрішнього продукту України протягом останніх років все ще залишається доволі значною і по результатах 2023 року склала 8,97% (табл. 2.1, рис. 2.1), що є одним з найнижчих значень даного показника протягом 12 років. Найбільше

ж значення частки валового внутрішнього продукту сільського господарства в структурі валового внутрішнього продукту України мало по результатах 2013 року – 14,19%.

Таблиця 2.1

Динаміка валового внутрішнього продукту, валового внутрішнього продукту сільського господарства та його частки в загальному валовому внутрішньому продукті України, 2012-2023 рр.

Рік	Валовий внутрішній продукт, млн грн	Валовий внутрішній продукт сільського господарства, млн грн	Частка валового внутрішнього продукту сільського господарства в загальному валовому продукті країни, %
2012	037629,29	120533,61	11,62
2013	1100734,29	156176,29	14,19
2014	1586915,00	161145,00	10,15
2015	1988544,00	239806,00	12,06
2016	2385367,00	279701,00	11,73
2017	2983882,00	303949,00	10,19
2018	3558706,00	361173,00	10,15
2019	3974564,00	356795,00	8,98
2020	4194102,00	388660,00	9,27
2021	4244520,00	386363,00	9,10
2022	4162218,00	370106,50	8,89
2023	4279916,00	383850,00	8,97

* Побудовано автором на підставі [85]

В той же час, в абсолютному виразі обсяг валового внутрішнього продукту сільського господарства постійно зростав з 120 533,61 млн.грн. по результатах 2012 року до 383 850,00 млн.грн. по результатах 2023 року тобто

на 263 316,39 млн.грн. або більше ніж в 2 рази, що певним чином було спричинено також суттєвим знеціненням національної валюти в період з 2014 року.

Певне скорочення абсолютного значення валового внутрішнього продукту сільського господарства України по результатах 2022-2023 років було спричинено початком повномасштабної військової агресії росії у 2022 році, окупацією частини територій нашої держави, руйнуванням умов для виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції на зовнішньому ринку.

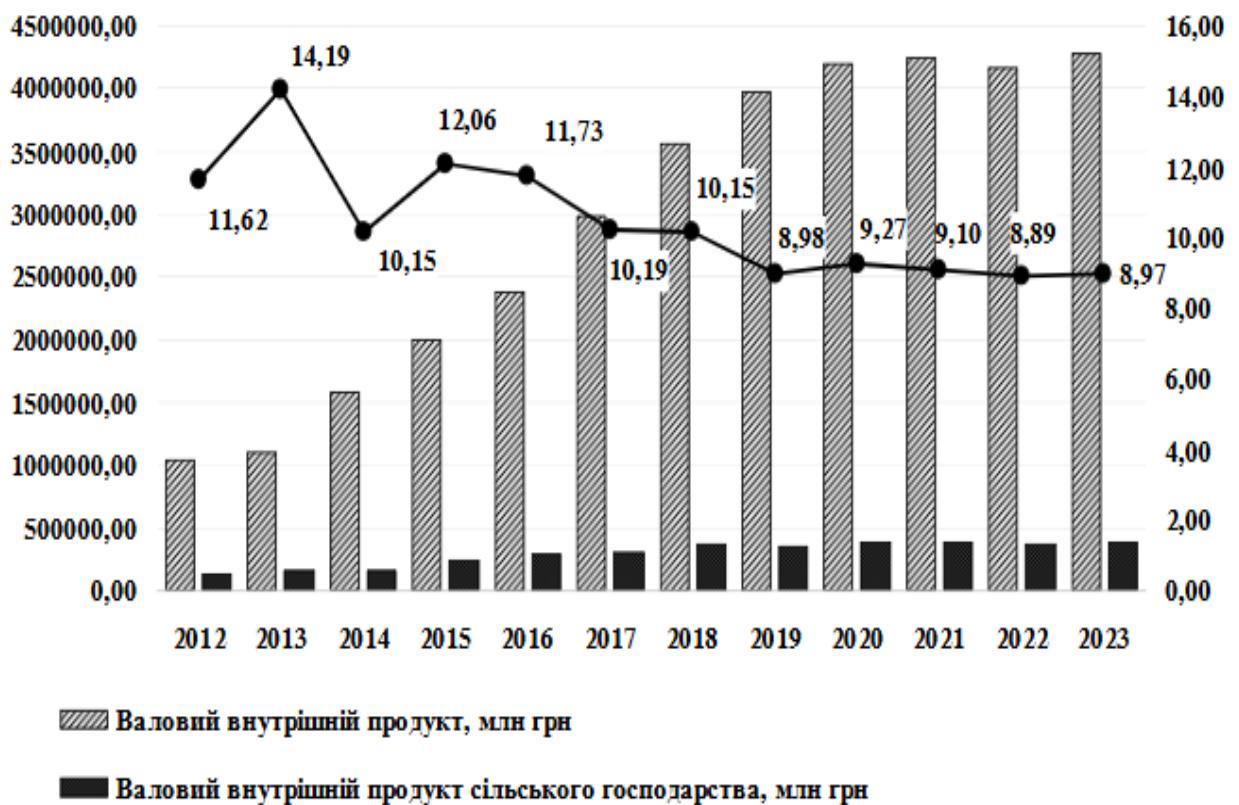


Рис. 2.1. Динаміка валового внутрішнього продукту, валового внутрішнього продукту сільського господарства та його частки в загальному валовому внутрішньому продукті України, 2012-2023 рр.

* Побудовано автором на основі [85; 88].

Важливість аграрного сектору для вітчизняної економіки та економічної безпеки підтверджується і тим фактом, що аграрний сектор

займає вагоме місце у валовій доданій вартості та валовому прибутку, змішаному доході держави (табл. 2.2). На валовий прибуток аграрного сектору у валовому прибутку економіки в цілому приходиться понад 20%, а найменша його частка мала місце лише в 2012-2014 роках, що складало відповідно 16,09%, 17,71% та 19,84% відповідно, але все одно є підтвердженням суттєвості для економіки держави аграрного сектору.

Таблиця 2.2

Місце і динаміка аграрного сектору у валовій доданій вартості та валовому прибутку, змішаному доході, 2012-2023 рр.

Роки	Валова додана вартість (основні ціни), млн грн		Частка аграрного сектору у ВДВ, %	Динаміка, %			
	економіка країни	сільське господарство		Валова додана вартість (основні ціни), млн грн		Валовий прибуток аграрний сектор	
				економіка в цілому	аграрний сектор	економіка в цілому	частка аграрного сектору, %
2012	1262157	113245	8,97%	100,00	100,00	132,09	16,09
2013	1336364	132354	9,90%	105,88	116,87	154,34	17,71
2014	1382719	161145	11,65%	109,55	142,30	196,64	19,84
2015	1689387	239806	14,19%	133,85	211,76	311,04	22,71
2016	2023228	279701	13,82%	160,30	246,99	365,00	20,89
2017	2791364	364588	13,06%	221,16	321,95	368,96	21,07
2018	3144794	383693	12,20%	249,16	338,82	372,92	22,25
2019	3421628	356563	10,42%	271,09	314,86	401,88	24,43
2020	3626725	393077	10,84%	287,34	347,10	420,84	23,61
2021	4684726	593367	12,67%	371,17	523,97	439,80	24,79
2022	4580393	426817	9,32%	362,90	376,90	438,76	21,97
2023	4711942	435219	9,24%	373,32	384,32	441,72	22,15

* Побудовано автором на підставі [85]

Частка аграрного сектору у валовій доданій вартості хоча і була нижче за рівень валового прибутку аграрного сектору у валовому прибутку

економіки, але все одно, протягом періоду, що спостерігається, перебувала в середньому на рівні 10-11% (рис. 2.2), а її абсолютне значення мало позитивну тенденцію протягом всього періоду за виключенням 2022 та 2023 років, тобто часу військової агресії росії та всіх проблем, що були нею спричинені.

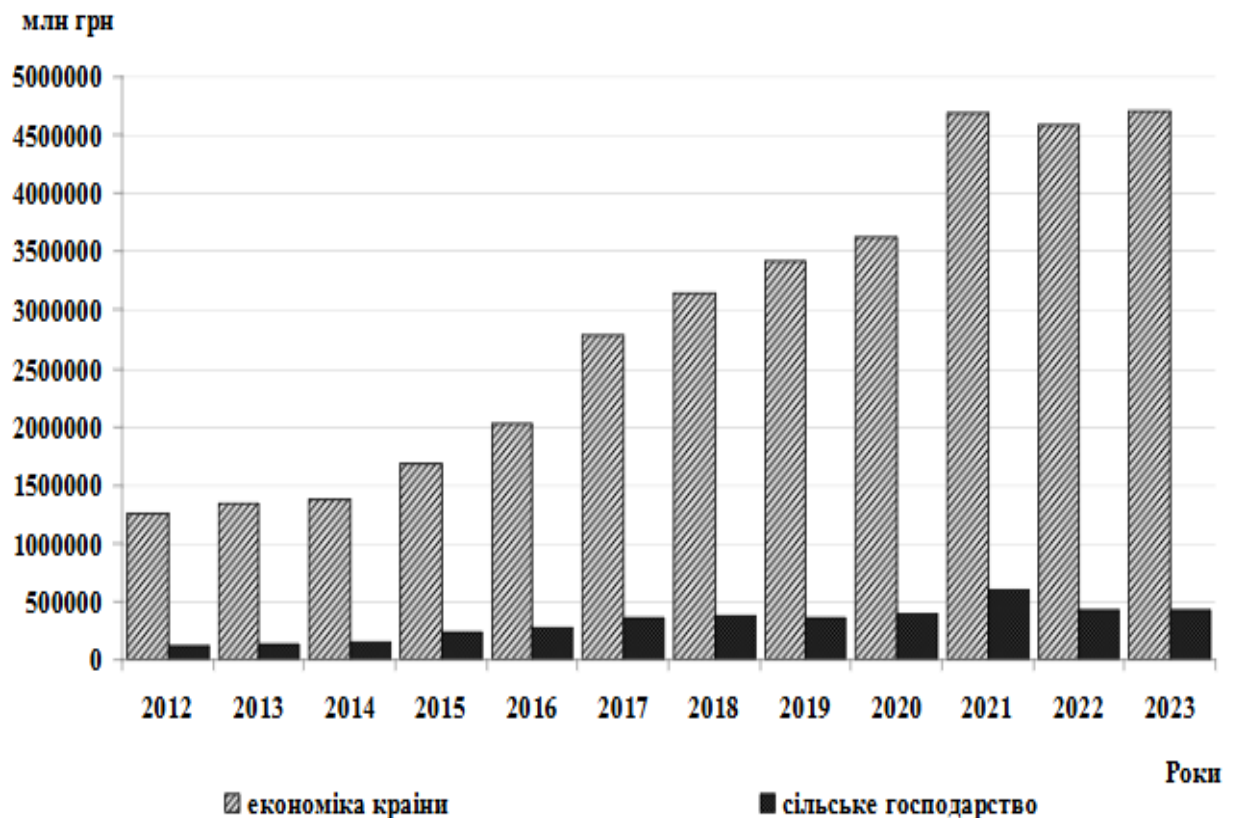


Рис. 2.2. Динаміка валової доданої вартості вітчизняної економіки та сільського господарства, 2012-2023 рр.

* Побудовано автором на підставі [85]

Згідно з даними Державної служби статистики України і Міністерства довкілля та природних ресурсів України, частка сільськогосподарських угідь в Україні становить майже 68,5% від загальної території країни, з яких у 2021 році понад 50% використовувалось сільськогосподарськими підприємствами, решта — господарствами населення [85]. Еволюція українського аграрного сектору сприяла галузевій спеціалізації операторів залежно від площі землі, що обробляється: великі підприємства складають лише 2% аграрного

сектора, на них припадає 15% загального обсягу сільськогосподарської продукції та близько 50% продукції харчової промисловості. Решту виробляють малі та середні сільськогосподарські підприємства (табл. 2.3). Оскільки найпоширенішою формою господарських відносин в аграрному секторі України є оренда індивідуальних земельних ділянок приватної власності сільськогосподарськими підприємствами, сільськогосподарські підприємства надають фінансову підтримку сотням тисяч землевласників, які в переважній більшості проживають у сільській місцевості. В той же час, якщо врахувати той факт, що питома вага особистих селянських та фермерських господарств у загальній структурі валової продукції становить майже 45%, а на підприємства припадає 55% здебільшого товарної продукції рослинництва, то стає очевидно, що продовольче забезпечення країни здебільшого залежить від селян [85].

Таблиця 2.3

Структура виробництва сільськогосподарської продукції за категоріями виробників, %

Категорії виробників	2015		2019		2022	
	Росл-во	Твар-во	Росл-во	Твар-во	Росл-во	Твар-во
Підприємства	54,6	45,6	55,8	49	56,3	50,8
Фермерські господарства	11,5	1,9	14,1	2,3	14,9	2,9
Господарства населення	33,9	52,5	30,1	48,7	28,8	46,3

* Побудовано автором на підставі [88]

В Україні сільськогосподарські підприємства відіграють помітну роль у землекористуванні та сільськогосподарському виробництві, особливо сільськогосподарських культур, призначених для експорту, як-от кукурудза (86 %), пшениця (80 %) та олійні культури (соняшник — 86 %). На противагу

цьому, одноосібники відповідають за більшу частину виробництва фруктів та овочів, призначених майже повністю для споживання в Україні. Це прямий наслідок радянської колективізації та подальшої приватизації сільськогосподарських підприємств після здобуття Україною незалежності. Щодо розмірів та продуктивності фермерських господарств у довоєнній Україні, то більшість з них обробляли менше 100 га, але їхня частка у виробництві зернових була незначною. Ключовими гравцями в українському сільському господарстві є 8 600 фермерських господарств середнього розміру (від 200 до 2 000 га), які виробляють понад 50 % продукції зернових. Серед підприємств, що обробляють дуже великі площі, 22 орендували площу (у кількох областях) понад 50 000 га, а з них 10 — понад 100 000 га. Найбільшим землекористувачем в Україні є компанія «Кернел» (рис. 2.3), що у 2020 році обробила орієнтовно 500 000 гектарів [90].

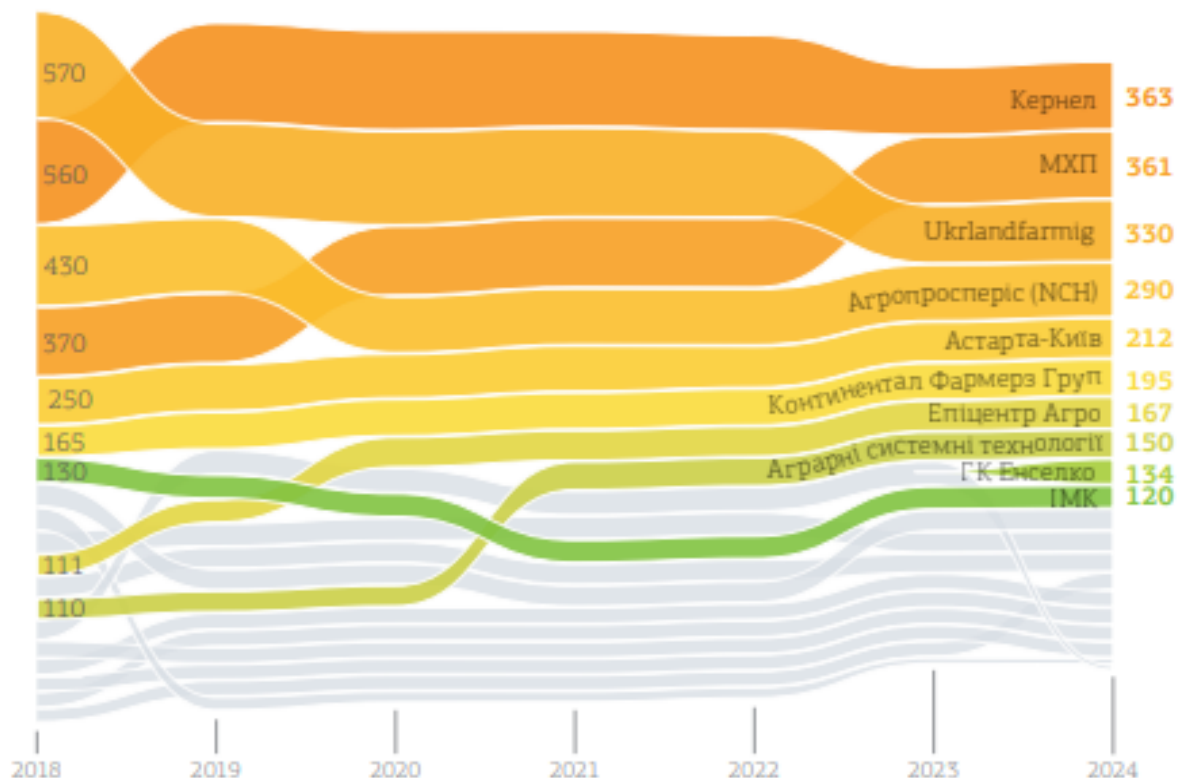


Рис. 2.3. Топ-10 агрохолдингів за розміром земельного банку протягом 2018-2024 років, тис. га

* Побудовано автором на підставі [35]

На початок 2022 року в сільському господарстві було працевлаштовано 2,5 млн осіб, що становило приблизно 14 % від загальної кількості зайнятих в державі. Загальною ж тенденцією розвитку сільського господарства, характерною для останніх років, є зменшення кількості працівників, яке відбувалося в результаті підвищення продуктивності техніки й організаційних змін виробництва. Водночас на даний час експерти не вбачають перспектив скорочення штатної чисельності працюючого персоналу на підприємствах, а подекуди наголошують на перспективах розширення підприємств. Питання підбору кваліфікованих кадрів має велике значення для сільського господарства. Протягом 2022 року (рис. 2.4) з проблемами найму працівників стикалась більшість підприємств сільського господарства. Основними причинами цього стали масова зовнішня міграція та мобілізація. Більшість підприємств протягом 2022 року мали необхідність шукати заміну мобілізованим працівникам.

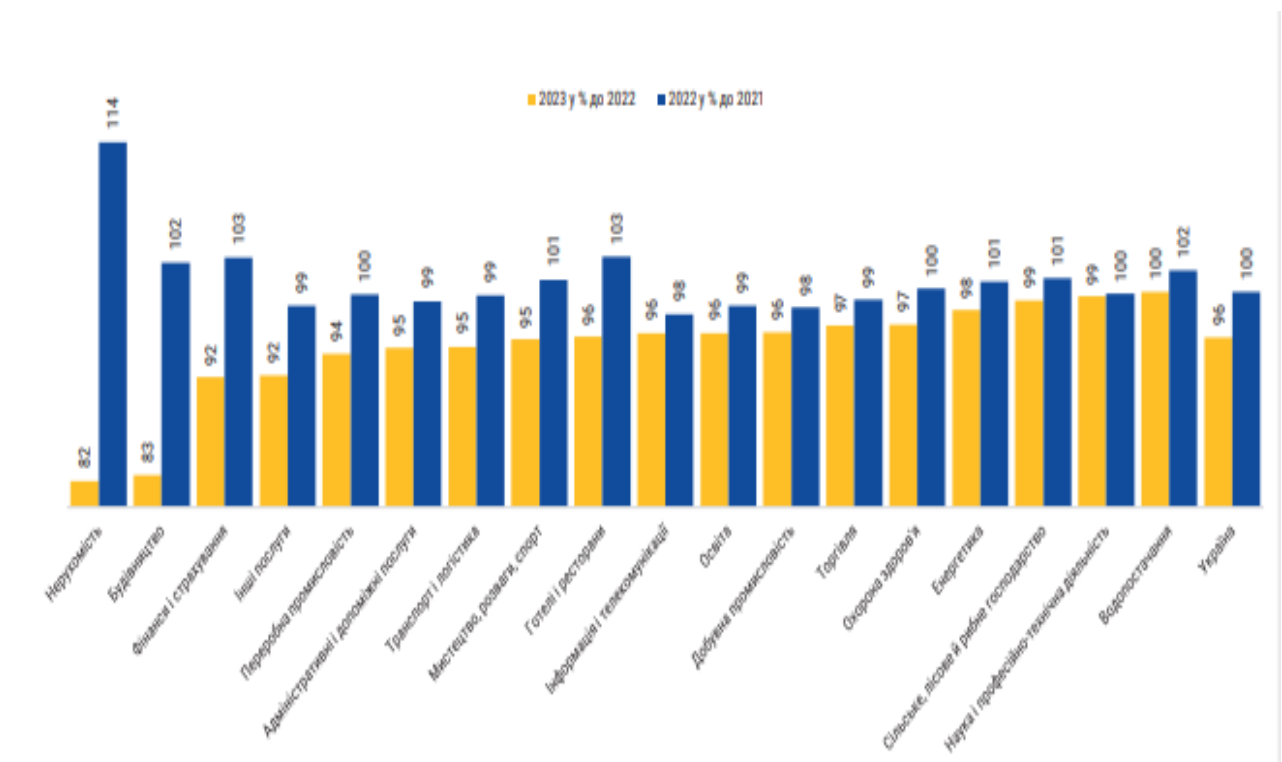


Рис. 2.4. Чисельність працівників підприємств в основних секторах, % до попереднього року

* Побудовано автором на підставі [91]

Україна є важливим учасником аграрного світового ринку (табл. 2.4), а український аграрний бізнес є одним із ключових у структурі експорту та акумулює велику суму надходжень в держбюджет – в окремі роки він забезпечував понад 40% виручки від експорту (наприклад, у 2013 році сільське господарство становило 27 % українського експорту, поступаючись металургії – 28 %, а на початок 2022 року частка сільського господарства в експорті підскочила до 41 %) [13]. Зернові та технічні культури, призначені для експорту, домінують в українському виробництві (табл. 2.5), як наслідок основними експортними продуктами України на кінець 2021 році стали: соняшникова олія (5 млн тонн, 6,4 млрд доларів США), кукурудза (23 млн тонн, 5,9 млрд доларів США), пшениця (19 млн тонн, 5,1 млрд доларів США), ріпак (2,7 млн тонн, 1,7 млрд доларів США) та ячмінь (5,8 млн тонн, 1,3 млрд доларів США) [57].

Таблиця 2.4

Частка України в світовому експорті сільськогосподарської продукції, 2023

Назва категорії	Місце	%	Млрд дол. США	Назва категорії	Місце	%	Млрд дол. США
Соняшникова олія	1	28,5	5	Овочі	6	2,8	0,04
Макуха	3	8,3	0,97	Ячмінь	8	3,5	0,36
Кукурудза	4	9,4	4,9	Домашня птиця	10	2,3	0,79
Ріпак	4	7,7	1,16	Ріпакова олія	10	2,2	0,31
Соєві боби	5	1,4	1,28	Насіння льону	10	1,1	0,01
Мед	5	5,7	0,12	Соєва олія	10	2,2	0,25
Насіння соняшнику	5	5,3	0,27	Яєчні продукти	12	2,1	0,03
Пшениця	6	5	2,94	Гречка, пшоно	12	1,9	0,02

* Побудовано автором на підставі [36]

Розвитку та постійно високому рівню експорту сільськогосподарської продукції також сприяє той факт, що Україна має 19 угод про спільну торгівлю з 47 державами, у тому числі зону вільної торгівлі із країнами ЄС, а з початку повномасштабної агресії росії деякі країни зняли мита на продукцію з України.

Таблиця 2.5

Посівні площі сільськогосподарських культур у секторі сільгосппідприємств, 2011–2021 рр, тис.га

	Роки					Абсолютне відхилення 2021 р. до 2011 р.
	2011		2015*		2021**	
	С.-г. під-приємства	зокрема фермерські господарства	С.-г. під-приємства	зокрема фермерські господарства	С.-г. під-приємства	С.-г. підприємства
Зернові та зернобобові	11768	2322	10710	2303	11741	-27
З них:						
пшениця	5348	1042	5364	1172	5432	84
кукурудза	2890	409	3157	475	4391	1501
ячмінь	2325	397	1580	522	1325	-1000
інші	1205	474	609	134	593	-612
Технічні	6219	1338	6994	1546	7783	1564
З них:						
соняшник	3669	931	3953	984	5405	1736
соя	1071	174	1992	389	1097	836
ріпак	872	157	684	129	996	124
Інші (картопля, овочеваштанні, кормові культури)	1306	132	825	93	487	-819
Всього:	19293	3792	18529	3942	20011	8205

Побудовано автором на підставі [88]

* Зменшення посівних площ у 2015 році пояснюється тимчасовою окупацією АР Крим і східних територій країни.

** Згідно з методологією збору даних Державної служби статистики України і їх відображення, у 2021 році фермерські господарства подавались у категорії «сільськогосподарські підприємства» без розподілу

Особливо увага і ключове місце в вітчизняному експорті завжди відводилась такій культурі як пшениця, адже відсутність її експорту має значний вплив на забезпеченість світового ринку одним із основних продуктів харчування для населення світу, що являється основою виготовлення хліба [15]. Водночас, першочергово криза, спровокована коронавірусною пандемією (від початку карантину в Україні запровадили жорсткі обмеження щодо експорту зернових), а в 2022 році – повномасштабною російською агресією мали суттєвий негативний вплив на експорт аграрної продукції України – незважаючи на те, що внаслідок повномасштабного вторгнення агросектор України зазнав прямої шкоди та збитків на суму понад 80 мільярдів, значення сільського господарства продовжує залишатись більш ніж значним: 2024 року аграрний сектор забезпечив 59,3% (24,7 млрд. дол. США) валютних надходжень від експорту товарів з України, коли в 2021 році цей показник становив 40,7% (27,7 млрд. дол. США).

Найбільшими ринками збуту сільськогосподарської продукції України за станом на початок 2023 року були (рис. 2.5):

- ЄС залишається основним ринком призначення української продукції, імпортуючи переважно зернові, рослинні олії та м'ясо птиці, вартістю 7,7 млрд доларів США. Найголовнішими покупцями української продукції в Європейському Союзі стали Нідерланди, Іспанія, Італія, Польща та Німеччина;

- після ЄС найбільшими ринками збуту сільськогосподарської продукції України були Китай та Індія обсягом 4,2 млрд євро та 2 млрд євро відповідно;

- іншими важливими напрямками для українського експорту були Єгипет і Туреччина, особливо для зерна;

- Україна також є провідним виробником та експортером ключових сільськогосподарських товарів, що постачає товари до численних країн світу, які страждають від нестачі продовольства в регіонах Близького

Сходу та Східної Африки, та, що впливає на міжнародні ціни на продовольство. Окрім того, до вторгнення росії Україна постачала 50 % зернових запасів Всесвітньої продовольчої програми Організації Об'єднаних Націй [90].

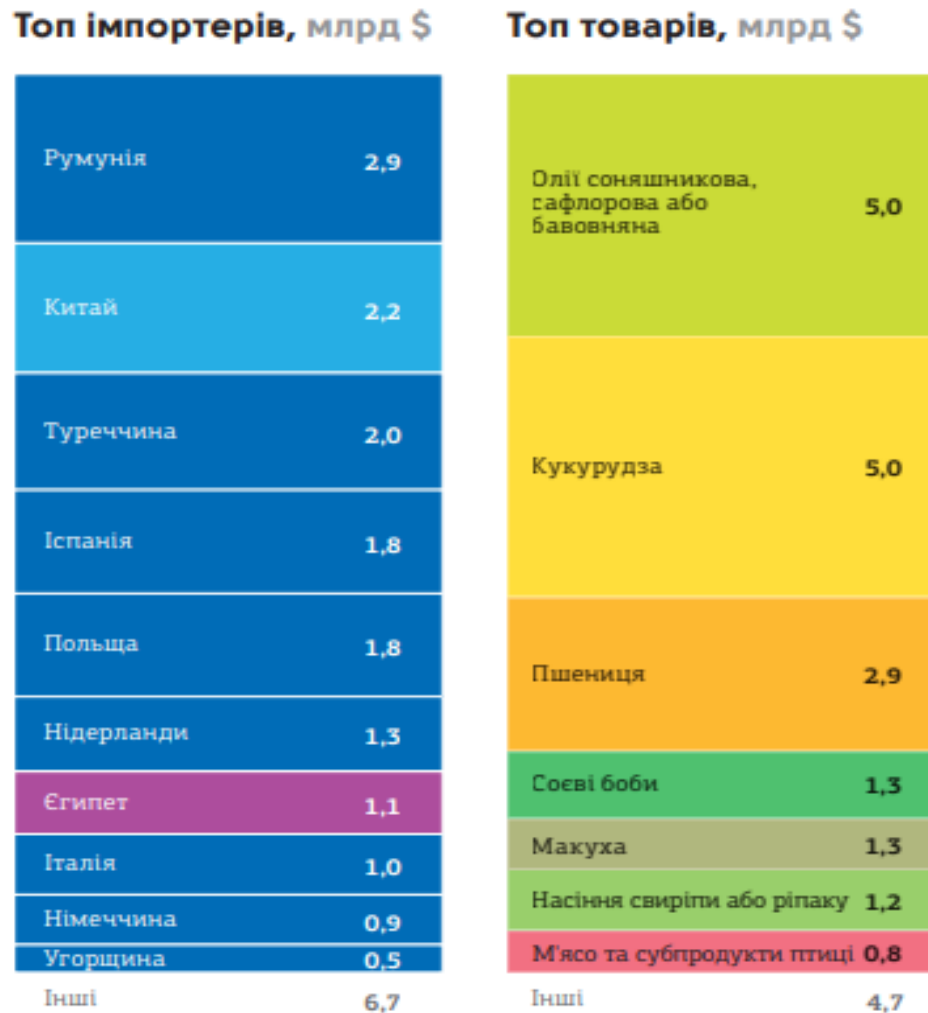


Рис. 2.5. Експорт сільськогосподарської продукції з України в 2023 році в розрізі країн та товарів

* Побудовано автором на підставі [57]

На фоні загального падіння експорту товарів і послуг з України частка с/г продукції і продовольства зросла з 40,7% в 2021 році до 61,5% в 2023 році. Українська агропромислова продукція стала одним з основних каналів надходження валютної виручки в країну в умовах повномасштабної війни і зруйнованої промисловості. Обсяг експорту зернових в натуральному виразі

був нижчим на 27% в 2022 році і на 15% в 2023 році порівняно з середніми значеннями в 2019-2021 роках. Падіння експорту в грошовому виразі відбувалось не лише за рахунок зниження тонажу, а й внаслідок просідання цін на с/г товари на світових ринках.

Галузь тваринництва України також зазнала інтенсивних перетворень за останні два десятиліття, що характеризується різким зростанням виробництва продукції птахівництва. Якщо в 2000 році свинина, яловичина і телятина становили 86 % виробництва м'яса в Україні (табл. 2.6), тоді як на м'ясо птиці лише 11,6 %, то до 2022 року частка свинини, яловичини і телятини зменшилася до 42 %, а частка м'яса птиці зросла до 56,8 % від загального обсягу виробництва. Однак, порівняно з Європейським Союзом, галузь тваринництва України є відносно невеликою.

Таблиця 2.6

Кількість сільськогосподарських тварин за категоріями господарств протягом 2015-2021 рр., тис.голів

	Роки								
	2015			2021			Абсолютне відхилення 2022 до 2015 року		
	С.-г. підпр.	Ферм. госп-ва	Госп-ва населення	С.-г. підпр.	Ферм. госп-ва	Госп-ва населення	С.-г. підпр.	Ферм. госп-ва	Госп-ва населення
ВРХ	1664,2	106,3	2479,8	893	110,4	1640,6	-771,2	4,1	-839,2
Свині	3427,9	276,1	3375	3297,4	279,5	2031,9	-130,5	3,4	-1343,1
Вівці та кози	143,4	43,5	1138,4	131,8	36,7	925,8	-11,6	-6,8	-212,6
Птиця	109469,8	2538,9	91977,5	108311,8	5167,1	88764,2	-1158	2628,2	-3213,3

* Побудовано автором на підставі [88]

У 2021 році господарство України налічувало 1,5 млн корів, 5,6 млн свиней і 202 млн голів птиці, тоді як в Європейському Союзі було 76 мільйонів голів великої рогатої худоби, 142 млн свиней і 1,63 млрд голів домашньої птиці. Загалом обсяги виробництва тваринницької продукції в Україні 2021 року склали 310 000 тон яловичини та телятини, 724 000 тон м'яса свинини, 1,37 млн тон м'яса птиці, 7,7 млн тон коров'ячого молока та 14 млрд яєць. Для порівняння, 2021 року в ЄС було вироблено 6,8 млн тон м'яса великої рогатої худоби, 23,4 млн тон свинини, 13,3 млн тон м'яса птиці, 155,2 млн тон коров'ячого молока і 96 млрд яєць [57].

Стосовно вітчизняних підприємств-виробників тваринницької продукції, то станом на початок 2022 року мала місце ситуація, що виробників свійської птиці було у 4 рази менше ніж підприємств виробників свинини (табл. 2.7):

- 316 підприємств виробників свійської птиці,
- 1297 підприємств виробників свинини.

У воєнний період 2022 року, кількість живого поголів'я мала ще більше зниження у певних секторах. Проте, варто враховувати, що ці дані узагальнені у межах країни, тому на рівні кожної області можуть спостерігатися інші тенденції. Водночас, екологічні та соціальні проблеми навпаки загострюються, про що свідчить випадки забруднення водних, земельних ресурсів та атмосферного повітря, невирішеність питання поводження з побічними продуктами тваринного походження тощо.

В умовах триваючої військової агресії, безгрошів'я та зменшення поголів'я спостерігається дуже низький середньорічний темп зростання виробництва за 10 років – 0,4%. Для порівняння: у рослинництві темп зростання становить 4,8%. До того ж темпи надходження капітальних інвестицій у сільському, лісовому та рибному господарстві зменшилися на 10%, окремо надходження у тваринництво зменшилися більше ніж на 10% [87]. За час проведення активних державних заходів підтримки тваринництва з 2015 по 2022 рік. Не змінилося головне – за низької купівельної

спроможності населення України ціни на тваринницьку продукцію зростають, а поголів'я ВРХ та свиней продовжує щорічно скорочуватися, кожного року ставлячи рекорди з найнижчої кількості за історію незалежності України [43].

Таблиця 2.7

Групування підприємств за кількістю сільськогосподарських тварин на 1 січня 2022 року

	Кількість підприємств / Number of enterprises		Кількість тварин / Number of livestock	
		у % до загальної кількості / percentage to total enterprises		у % до загальної кількості / percentage to the total number
одиниць/units			тис. голів / thsd. heads	
Свині / Pigs				
Підприємства	1297	100,0	3576,9	100,0
з них мали, голів				
до 100	404	31,2	17,7	0,5
100–199	159	12,3	23,9	0,7
200–499	230	17,7	76,3	2,1
500–999	144	11,1	103,0	2,9
1000–4999	225	17,3	538,9	15,1
5000–9999	64	4,9	438,0	12,2
понад10000	71	5,5	2379,1	66,5
Птиця свійська / Poultry				
Підприємства	316	100,0	113478,9	100,0
з них мали, голів				
до 4999	100	31,6	114,5	0,1
5000–49 999	91	28,8	2069,0	1,8
50 000–99 999	28	8,9	2105,4	1,9
100000–499 999	64	20,3	16738,1	14,7
понад 500 000	33	10,4	92451,9	81,5
понад 500 000	33	10,4	92451,9	81,5

* Побудовано автором на підставі [86]

У таблиці не враховано утримання тварин домогосподарствами населення, проте вони утримують до 100 тварин, що не підпадатиме під регулювання Директиви про промислові викиди або ж Директиви про ОВД

З огляду на вищевикладене, можна виділити наступні тенденції та особливості функціонування вітчизняного агропромислового ринку:

- Зниження реального платоспроможного попиту з боку вітчизняного населення – споживачів сільськогосподарської продукції та постійна тенденція зростання цін, в тому числі через триваюче знецінення національної валюти.
- Специфічний механізм формування цін на продукцію та продукти її промислової переробки.
- Ціновий диспаритет відносин між різними суб'єктами ринку – особливо це стосується великих агрохолдінгів та представників малого та середнього бізнесу, внаслідок постійного збільшення питомої ваги на ринку продукції великих агрохолдінгів, тобто укрупнення вітчизняного агробізнесу.
- Збільшення обсягів виробництва та пропозиції продукції з боку агровиробників суспільного сектору та скорочення обсягів виробництва з боку господарств населення.
- Високий рівень конкуренції з боку імпортерів.
- Недосконалий механізм державного регулювання ринку та обмежена фінансовими чинниками підтримка агровиробництва.
- Тенденції нарощування обсягів імпорту продуктів харчування тваринницького походження.
- Наявність значної кількості посередників ринку продукції тваринництва та продуктів її промислової переробки.
- Зростання попиту на екологічно чисту, безпечну й низькокалорійну продукцію та продукти її промислової переробки.
- Низький рівень кооперації та агропромислової інтеграції між ключовими суб'єктами ринку.
- Посилення впливу світових тенденцій розвитку ринків продовольства на розвиток вітчизняного ринку [99].
- Триваюча військова агресія росії та спричинені нею руйнування господарств, їх основних засобів, ланцюгів постачання продукції до зовнішніх споживачів.

Здійснений аналіз основних тенденцій та особливостей функціонування вітчизняного аграрного ринку важливий і необхідний для якісного управління стабільністю аграрного підприємства, але цього недостатньо і тому наступним кроком має бути виявлення та оцінювання ризиків та загроз стабільності, з якими стикаються або можуть стикатись у своїй повсякденній та потенційно аграрні підприємства.

2.2. Сучасні ризики та загрози стабільності вітчизняним аграрним підприємствам

Діяльність буд-якого аграрного підприємства окрім того, що супроводжується підприємницькими ризиками, перебуває під специфічними ризиками саме аграрної діяльності (наприклад, сезонності, тривалого терміну обороту капіталу, капіталомісткості виробництва, тощо), що можуть бути значно вищими ніж ризики підприємницькі. Як зазначають Т. Мірзоева та О. Томашевська в своїй праці «Управління ризиками агровиробників в умовах трансформаційних процесів»: «аграрне виробництво є одним із найбільш ризикованих напрямів економічної діяльності. Високий рівень ризикованості аграрного підприємництва зумовлений впливом на результати діяльності природних катаклізмів, сезонністю виробництва, тривалим періодом обороту капіталу. Тобто протягом усього виробничого циклу виробництво аграрної продукції супроводжується сукупністю системних, висококорельованих ризиків» [48]. Агровиробництво піддається впливу ризиків різної видової сукупності, що в кінцевому підсумку можуть позначитися на результатах його діяльності.

Дана ситуація виникає з таких причин:

- агровиробництво є видом діяльності, що характеризується специфікою її провадження – здійснюється «під відкритим небом» та, як

наслідок, є вразливим до природних явищ, що в окремих випадках можуть носити катастрофічний характер;

– як і інші господарські операції, агровиробництво піддається впливу ринковим коливанням (пов'язаними з внутрішнім і зовнішнім ринком) та трансформаціям (в першу чергу це пов'язано із змінами цін на продукцію з яскраво вираженим сезонним характером та додатковими витратами, особливостями структури, асортименту та обсягами виробництва);

– агропромислове виробництво піддається впливу ризиків, що притаманні політичному (особливості державної політики та політичного курсу), економічному (в розрізі макроекономічному та мікроекономічному рівнях (зміна кон'юнктури ринку, правила, валютні курси, дозволи на експорт та імпорт) та соціальному середовищу (соціальні конфлікти різного характеру), тощо [64].

Отже, при визначенні ризику розвитку галузі та розроблення заходів для його зниження слід ідентифікувати види ризиків від цілей сталого розвитку та враховувати:

1) поточний стан галузі та необхідність її прискореного розвитку для досягнення пріоритетних цілей;

2) джерела виникнення ризиків в аграрному секторі, можливість прогнозування;

3) напрямки зниження ризиків господарської діяльності, їх технологічну та фінансову можливість реалізації [25].

Занепокоєність викликає той факт, що в Україні відбуваються суттєві зміни клімату. Змінився не тільки механізм формування ґрунтової гідрологічної посухи, а й зменшилась кількість ґрунтових підземних вод. За словами академіка Національної академії аграрних наук України, головного наукового співробітника Київського аграрного університету Національної академії аграрних наук України Михайла Ромащенко:

по-перше, Україна останнім часом є лідером по зростанню загального рівня середньорічної температури серед більшості країн Європи. Починаючи з 60-х років минулого сторіччя і практично до 2008 року, в Україні була постійна величина кількості загальних опадів, але останні 10-15 років, ця кількість загальних опадів постійно зменшується. Все це стало причиною розвитку процесу зневоднення ґрунтів України. Відбулось значне зростання сумарного випаровування і тепер в Україні посуха формується не за рахунок того, що зменшується загальна кількість опадів, а за рахунок того, що за незмінної кількості опадів, вилучається з ґрунтів, через сумарне випаровування і водоспоживання сільськогосподарських культур, більша кількість вологи, яка не компенсується тими опадами, які випадають у наступні періоди;

по-друге, сьогодні в зв'язку зі зміною клімату змінився і механізм формування ґрунтової гідрологічної посухи. Це зокрема зменшення ґрунтових підземних вод доступних для використання внаслідок зменшення кількості опадів. В Україні відбулася суттєва зміна середньорічної температури. З початку 80-х років минулого сторіччя в Україні почалася так звана «гаряча фаза змін клімату». Середній градієнт підвищення температури становить 0,45 градусів за 10 років. Якщо такі темпи зростання температури збережуться, то на період до 2050 року у нас буде підвищення температури на 1,5-1,7 градусів, а не 1,3-1,4 градуси, як це сьогодні прогнозують кліматичні моделі [20].

Особливу увагу слід звернути на стратегічні ризики в діяльності аграрного підприємства, які, як правило, менш передбачувані і, можливо, навіть не є дуже ймовірними, але їхні наслідки в разі настання можуть бути не тільки суттєвими, а й навіть катастрофічними для підприємства. Крім того, стратегічними ризиками, як правило, складно управляти, що потребує більше креативних стратегій. Це стосується і кліматичного ризику, який в обов'язковому порядку має бути врахований в стратегії, адже у разі неправильно оціненого кліматичного і, як наслідок, неправильно побудованої

стратегії, може спричинити суттєві недоліки і проблеми в майбутньому в діяльності аграрного підприємства. Також, зростає вплив макроекономічних рішень на діяльність кожного сільськогосподарського виробника, що має бути враховано в діяльності та планах аграрного підприємства.

Суттєвою проблемою, що стримувала розвиток аграрного ринку України у довоєнний період була нерозвиненість інфраструктури його логістичного забезпечення, що обумовлювало посилення цінових спекуляцій на ринку, загострення проявів недобросовісної конкуренції, створення непрозорих механізмів реалізації продовольства, ускладнення формування ефективних механізмів контролю за дотриманням встановлених стандартів розвитку бізнес-процесів в аграрній сфері, посилення ризиків погіршення якості продовольства в процесі його зберігання. Так, за оцінками Міністерства аграрної політики та продовольства України в довоєнний період у державі було близько 1200 елеваторів, 70 % з яких були зношеними та морально застарілими. Своєю чергою, щорічний дефіцит елеваторних потужностей складав в межах 40-45 млн тон [47].

На сьогодні ефективність функціонування агропідприємств безпосередньо залежить від рівня адаптації економічного механізму функціонування до умов глобалізації міжнародної економіки, як наслідок темпи інтернаціоналізації економіки та економічних процесів змушують додати низку загроз та ризиків для агробізнесу за умов глобалізації. Процес глобалізації має істотний вплив на агробізнес, головним чином, через міжнародну торгівлю. Швидкий розвиток глобалізації в міжнародній торгівлі створює передумови до значного поглиблення процесу глобалізації поза товарними ринками, зокрема у сфері міжнародного руху капіталу й ресурсів праці. Глобалізація не оминає жодної галузі економіки. Уважається, що початком глобалізації в сільському господарстві став Уругвайський раунд ГАТТ, коли розпочалася підтримка більш конкурентних засад у сільському господарстві й торгівлі продовольством. На сьогодні Світова організація торгівлі (СОТ) ще більшою мірою очікує лібералізації сільськогосподарської

політики в європейських країнах, хоча модель європейського сільського господарства значно обмежує його підтримку, головним чином через соціальні причини [7].

До механізмів впливу глобалізації відносяться зміни кредитної, цінової, фінансової, ресурсно-сировинної, податкової ситуацій, економічної кон'юнктури; послаблення коопераційно-конкурентних переваг аграрних підприємств й впливу держави на вирішення проблем фінансування сільськогосподарського виробництва, розвиток ринку технологічних інновацій; розширення ємності ринкової ніші підприємств; втрата адаптаційного статусу та ін. Підприємства використовують напрями зовнішньої (внутрішньої) адаптації, активну (пасивну) форми відображення впливів середовища. Під впливом глобалізації динамічного розвитку набуває світова конкуренція [7]. Чинниками ж, що обмежують розвиток системи адаптації до нових викликів, є: диспаритет цін на промислову та агропромислову продукцію; непрозорість схем її реалізації; невідповідність цін динаміці виробництва та реалізації продукції; відсутність вільного доступу до фінансово-кредитних ресурсів; низька інноваційно-кредитна привабливість вітчизняної аграрної галузі [21].

Група дослідників Т. Бондар, В. Швед та С. Кулакова в своєму дослідженні «Ризики та перспективи розвитку аграрного бізнесу України в умовах глобалізації» поділяють всі ризики та загрози для аграрного бізнесу на такі, що зумовлені внутрішніми та зовнішніми чинниками (табл. 2.8). За результатами розгляду позиції цих та інших науковців нами було розроблено власний перелік ризиків спричинених глобалізацією. Так, на нашу думку, серед ключових ризиків та загроз стабільності вітчизняним аграрним підприємствам, спричинених глобалізацією та відкритістю вітчизняної економіки, необхідно виділити наступні:

- залежність вітчизняних агровиробників від імпорту матеріально-технічних ресурсів,

Ризики та загрози для аграрного бізнесу України в умовах глобалізації

Ризики та загрози для аграрного бізнесу	
Зумовлені внутрішніми чинниками	Зумовлені зовнішніми чинниками
1. Відсутність необхідної державної підтримки сільськогосподарських виробників;	1. Зростання відкритості національної економіки і імпорتنих потоків призведе погіршення фінансового стану національних аграрних товаровиробників через згорання недостатньо конкурентоспроможних агропродовольчих виробництв.
2. Недостатній рівень розвитку інфраструктури аграрного ринку та стан його «зрілості» для входження у світовий аграрний простір;	2. Слабкий розвиток торговельних зв'язків українських підприємств на ринках аграрної продукції.
3. Застарілі технології утримання та відгодівлі тварин роблять вітчизняну продукцію дорожчою;	3. Поглиблення продовольчої кризи у світі стимулюватиме зростання цін.
4. Закріплення і посилення структурних диспропорцій агропродовольчого розвитку внаслідок форсування сільськогосподарського експорту без урахування реальних потреб внутрішнього ринку і переробних галузей у кількості й асортименті продукції;	4. Загострення конкурентної боротьби між країнами, що мають аналогічний Україні аграрний потенціал, на тлі зниження інвестиційної привабливості національного аграрного сектору.
5. Посилення залежності аграрних виробників від імпорту матеріально-технічних ресурсів за відсутності внутрішніх альтернативних джерел їх поповнення.	5. Посилення експансії іноземного капіталу, внаслідок чого має місце виснаження родючих земель закордонними виробниками, при мінімальному зиску для економіки.

6. Відсутність обмежень розмірів товарних надбавок, що веде до значного зростання цін на сільськогосподарську продукцію;	
7. Недостатня розвиненість деяких досить перспективних галузей, зокрема відсутність інвестицій у садівництво і ягідництво, тощо;	
8. Відсутність належної кількості фрукто- і овочесховищ та необхідність імпортувати значну кількість товарів з інших країн в холодну пору року;	
9. Низький рівень зарплатні та життя сільського населення, що зумовлює нестачу кваліфікованої робочої сили на агровиробництвах.	

* Побудовано на підставі [7]

- нестабільність аграрного ринку, проблеми розробки та реалізації прогнозів та планів сталого розвитку аграрних підприємств,
- загострення конкурентної боротьби між країнами та їх агровиробниками,
- недостатній рівень державної підтримки вітчизняних агровиробників на фоні суттєвої підтримки зарубіжними державами свої виробників,
- високий рівень відкритості національної економіки для імпорту агропромислової продукції при слабкому захисті вітчизняних агровиробників,
- слабкий рівень розвитку інфраструктури вітчизняного аграрного ринку,

- концентрація землі і виробництва в крупних агрохолдингах, які знаходяться під впливом іноземних транснаціональних холдингів,
- низький рівень доходу поряд з низькою якістю соціального середовища, що виступає бар'єром для залучення фахівців до аграрних підприємств.



Рис. 2.6. Карта територій, потенційно забруднених мінами або боєприпасами, що не вибухнули [20]

Все вищезазначене підсилюється суттєвими ризиками, що виникають в умовах повномасштабної військової агресії росії, яка має місце на території

України з лютого 2022 року. Одним з ключових таких ризиків є те, що значна частина території країни забруднена мінами та снарядами, які не вибухнули. За даними Міністерства економіки України, понад 170 тисяч квадратних кілометрів території України (рис. 2.6) вважаються потенційно забрудненими мінами та снарядами, що не вибухнули. З початку поточного року обстежено понад 225 тисяч гектарів земель сільськогосподарського призначення, визначених для пріоритетного повернення до господарської експлуатації. Так, чотирирічний план першочергового відновлення сільськогосподарських земель передбачає проведення оглядів, а в разі потреби, очищення та розмінування понад 470 тисяч гектарів сільськогосподарських земель [68]. Вартість повного розмінування України оцінюється в 32 млрд доларів США.

Також, основний ризик аграрного підприємництва у складний період військового часу стосується передусім імовірності відчуження земельних ділянок та фізичної втрати майна, а також неможливості займатися агропідприємницькою діяльністю. Рівень ризику настання таких подій зростає із наближеністю до лінії зіткнення (табл. 2.9).

Знищення росією Каховської греблі 6 червня 2023 року призвело до катастрофічного затоплення 620 км² землі, що спричинило значні гуманітарні, екологічні та економічні втрати. У спільному звіті уряду України та Організації Об'єднаних Націй під назвою «Оцінка потреб після катастрофи на греблі Каховської ГЕС» (PDNA) пошкодження у сільськогосподарському секторі оцінюються у 406,6 млн доларів США у зв'язку з порушенням зрошення, що є безпосереднім впливом прориву греблі. До того, як Каховську греблю зруйнували, вона слугувала джерелом води для розгалуженої зрошувальної мережі, здатної забезпечувати водою площу до 800 000 га в одному з найбільш родючих і сонячних регіонів України, понад 300 000 га з яких тепер будуть залежати від непостійних дощових опадів, що призведе до втрати врожайності до 70 % [56].

Таблиця 2.9

Групування регіонів України за імовірністю відчуження земельних ділянок та фізичної втрати майна за станом на початок 2024 року

Група	Рівень ймовірності	Назви регіонів
I група	регіони з низькою ймовірністю відчуження земельних ділянок та втрати майна	Львівська, Тернопільська, Закарпатська, Чернівецька, Івано-Франківська, Хмельницька та Вінницька області
II група	регіони з середньою ймовірністю фізичної втрати майна	- прикордонні області, де земельні ділянки можуть вилучати для розбудови прикордонної інфраструктури: Волинська, Рівненська, Житомирська, Київська області, - наближені до лінії зіткнення Одеська, Кіровоградська, Черкаська та Полтавська області
III група	регіони з високою ймовірністю фізичної втрати майна	- прикордонні Чернігівська та Сумська області, які піддаються постійним обстрілам, - прифронтові Харківська, Дніпропетровська, Миколаївська області
IV група	регіони з дуже високою ймовірністю фізичної втрати майна	Тимчасово окуповані території, а також райони активних бойових дій, зокрема: АР Крим, Донецька, Луганська, Запорізька та Херсонська області

* Побудовано автором на підставі [67]

За висновками фахівців Національного інституту стратегічних досліджень основними точками вразливості для аграрного сектора внаслідок військової агресії протягом 2022-2023 років стали такі:

- екологічні ризики;
- неможливість проведення польових робіт у зоні конфлікту та ускладнення доступу до матеріальнотехнічних ресурсів;
- блокування експорту сільськогосподарської продукції морським напрямом, що впливає на дохідність вітчизняних сільгоспвиробників, знижує експортні надходження, спричиняє світову продовольчу інфляцію та ймовірний голод в деяких країнах, може спровокувати нову хвилю глобальних міграцій тощо;
- руйнування інфраструктури виробництва, перероблення та зберігання сільськогосподарської продукції та продуктів харчування. Об'єктами знищення ворога є не тільки військові цілі, а й зерносховища, продовольчі склади, логістична інфраструктура, а також сільськогосподарська техніка. Наразі сумарна ємність зруйнованих зерносховищ сягає 8,2 млн т, а ємність пошкоджених зерносховищ – 3,25 млн т потужностей одночасного зберігання [32];
- погіршення забезпеченості сільськогосподарських підприємств матеріальнотехнічними засобами. Брак фінансових ресурсів, неможливість довгострокового планування діяльності внаслідок можливих бойових дій призводять до спрощення процесів сільськогосподарського виробництва, зменшення внесення добрив та засобів захисту рослин, що знижує врожайність сільськогосподарських культур та погіршує якісний склад земель. Кризові явища на ринку пального, необхідність відновлення знищеної техніки впливатимуть на своєчасність збору сільськогосподарських культур;
- проблеми забезпечення продовольством населення в окупації та на межі ведення бойових дій. Активне ведення бойових дій, постійні обстріли населених пунктів, зміна лінії фронту ускладнюють забезпечення продовольством людей, які з різних причин не змогли покинути місця проживання й надалі потребуватимуть допомоги з боку держави та волонтерів [71];

- дефіцит трудових ресурсів у сільськогосподарському виробництві. Унаслідок бойових дій частина працівників сільгосппідприємств та фермерів була вимушена не тільки припинити економічну діяльність в аграрному секторі, а й покинути власні домівки. Вимушене переміщення населення, призов чоловіків до збройних сил призводять до нестачі робочої сили та збільшення робочого навантаження на жінок [92];

- дефіцит фінансових ресурсів для стабільного ведення господарської діяльності сільськогосподарських виробників, зокрема через зростання собівартості виробництва;

- спрощення процесів сільськогосподарського виробництва, зменшення внесення добрив та засобів захисту рослин внаслідок дефіциту фінансових ресурсів [72];

- руйнування логістичних ланцюгів як продукції, так і мінеральних добрив – з одного боку, втрата провідного виробника азотних та комплексних добрив ПрАТ «Севєродонецьке об'єднання Азот», на який припадало близько третини вітчизняного виробництва всіх мінеральних азотних добрив; з іншого боку, блокування морських портів з боку росії – основного логістичного хабу постачання мінеральних добрив, відсутність відповідного типу та кількості залізничних вагонів для транспортування залізничним транспортом.

Наслідком всіх цих ризиків та загроз може стати великий ризик втрати прибутковості основної діяльності, відтак – і ймовірності банкрутства суб'єктів аграрного підприємництва, що вимагає окремого оцінювання дієвості забезпечення стабільності аграрних підприємств в умовах, що склалися. Відбувається також зміна пріоритетів у сільському господарстві. Деякі виробники можуть змінювати свій фокус на вирощуванні менш ризикованих або більш затребуваних культур замість традиційних, що може негативно вплинути на продовольчу безпеку в країні.

Сьогодні вітчизняний агропромисловий бізнес є другим фронтом боротьби нашого народу за продовольчу, так і за фінансову незалежність, тому для його повноцінного функціонування важливо вирішити такі нагальні питання:

1. Забезпечити умови для проведення аграріями всього необхідного комплексу польових робіт. Варто залучити представників Європейського Союзу, щоб підтримати українських аграріїв і сприяти проведенню весняної посівної.

2. Сприяти відновленню поголів'я тварин і відбудові тваринницьких комплексів. Уряду потрібно звернутися до країн-партнерів і міжнародних організацій з тим, щоб останні запровадили спеціалізовані грантові програми, спрямовані на закупівлю вітчизняними аграріями молодняку тварин, проведення їх вакцинації, будівництво тваринницьких ферм сімейного типу, а також забезпечили фінансування таких програм. Сприяти розвитку наукової сфери аграрного бізнесу: виведенню нових вітчизняних промислових порід для м'ясного та яєчного виробництва, розвитку вітчизняної селекції та насінництва всіх сільськогосподарських культур, розвитку технологій виробництва вітчизняних лікарських засобів для ветеринарного застосування.

3. Забезпечувати «зерновий коридор», продовжувати його термін до припинення дії воєнного стану. Важливим також є розширення зернової ініціативи на Миколаївський портовий вузол, а також внесення до угоди можливості імпорту мінеральних добрив до українських портів.

4. Адаптувати аграрну політику України до відповідних положень Спільної аграрної політики ЄС, сприяти приведенню вітчизняного законодавства в цій сфері у відповідність до вимог, пов'язаних із вступом України до Європейського Союзу. Водночас законодавчі та нормативно-правові акти, які аграріям буде складно впровадити в умовах війни, доцільно ухвалювати з відтермінованим строком уведення в дію – після завершення воєнного стану.

5. Знизити імпорتنу ресурсну залежність вітчизняних товаровиробників, направити зусилля держави на вирішення проблеми самозабезпечення щодо найбільш значущих чинників успішного розвитку аграрних підприємств.

6. Продовження програми «Доступні кредити 5-7-9» та збільшення лімітів кредитування, тощо [50; 83].

7. Послідовно формувати рівні конкурентні умови для всіх учасників аграрного ринку, перешкоджати безконтрольному зростанню монополізму агрохолдингів.

8. Покращувати соціальні умови проживання сільських жителів та створювати можливість для збільшення доходів працівників аграрних підприємств.

Запровадження цих заходів певною мірою дозволить мінімізувати або усунути негативний вплив ключових ризиків та загроз стабільності вітчизняним аграрним підприємствам: кліматичний ризик; глобалізаційний ризик, що призводить до більш гострої конкуренції; триваючі військові дії на території України; ризик недоотримання доходів через зменшення експорту; ризик знищення посівів; ризик обмеженого доступу до аграрних ресурсів; ризик браку трудових ресурсів; ризик зменшення або зміни інфраструктурних об'єктів, тощо. Слід також розуміти, що сукупність зазначених ризиків, може створювати загрози не лише для окремо взятого аграрного підприємства та його стабільності, а й для всієї агропромислової галузі, економічної та продовольчої безпеки країни.

2.3. Оцінка дієвості забезпечення стабільності аграрних підприємств

Кліматичні зміни, глобальні ринкові тенденції, зростаюча конкуренція, технологічний процес, фінансові виклики, військові ризики вимагають пошук

ефективних стратегій менеджменту для зменшення впливу негативних факторів та забезпечення необхідного рівня стабільності аграрних підприємств. Виникає потреба системного підходу до виявлення, оцінки та управління стабільністю у сільському господарстві для забезпечення його стійкості та розвитку в умовах змінного середовища. Задля цього оберемо ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ", яке було зареєстровано 12.03.2015 і здійснює свою діяльність в аграрному секторі України в Житомирській області. ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" є правонаступником Товариства з обмеженою відповідальністю «Вельце» та має два відокремлені підрозділи:

- Ліщинська філія ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ",
- Трощанська філія ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ".

Згідно з КВЕД основним видом діяльності підприємства є 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві.

Серед інших видів діяльності, що здійснюється підприємством необхідно виділити наступні:

- 01.63 Післяурожайна діяльність,
- 01.64 Оброблення насіння для відтворення,
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.,
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна,
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт,
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення,
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів,
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами,
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

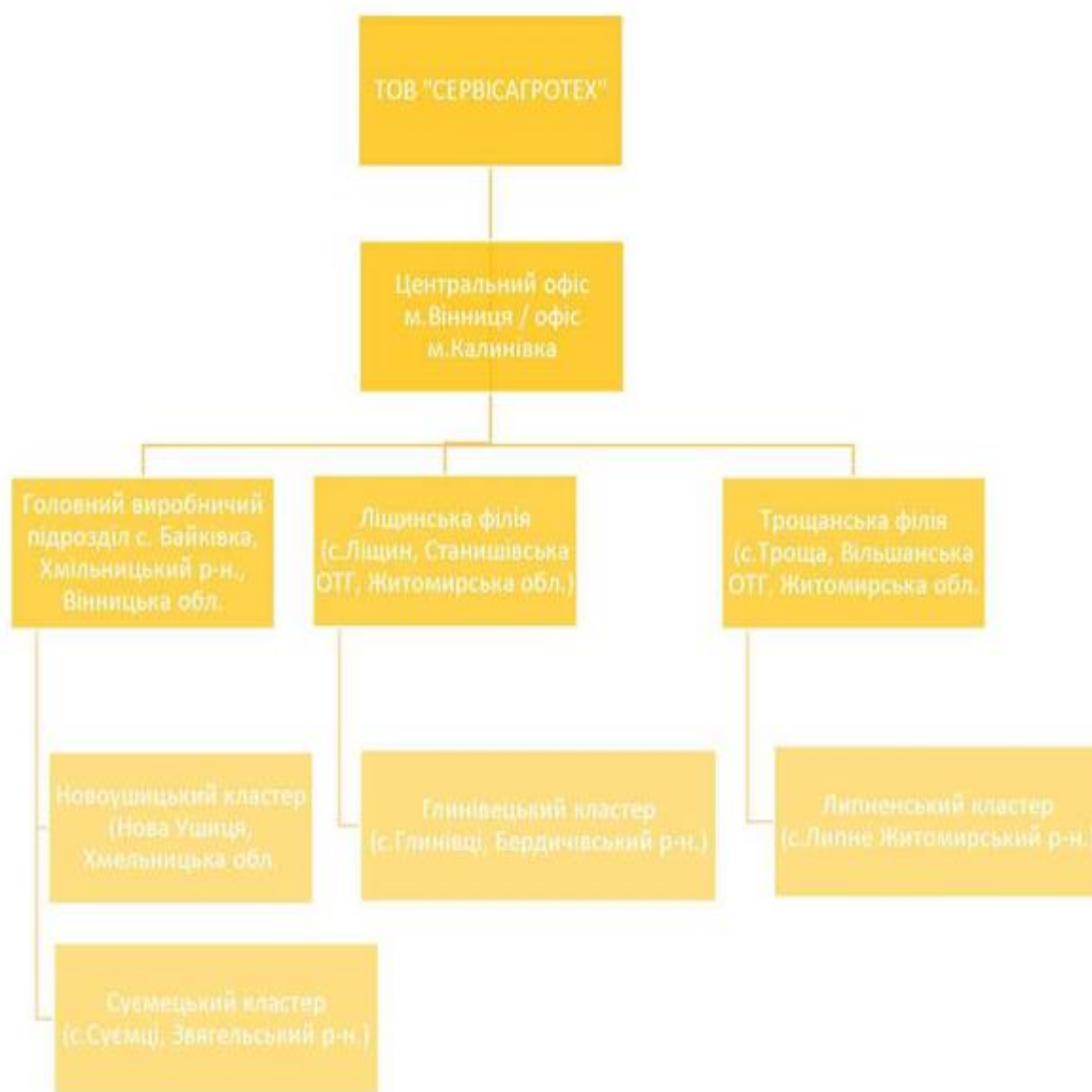


Рис. 2.7. Структура ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" за станом на 01.01.2025 [94]

Здійснюючи аналіз та оцінку дієвості забезпечення стабільності аграрного підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" слід звернути увагу на два особливих фактори. По-перше, значна частина періоду, що досліджується (2022-2023 роки) – це період коли країна перебуває в стані війни внаслідок повномасштабної військової агресії росії на території України, а військові дії чинять негативний вплив на всі аспекти «економічного клімату», в тому числі на територіях, які визначені відносно безпечнішими. Підприємство ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" продовжує стикатись із складнішими умовами

ведення бізнесу, зокрема як з явними ознаками і ризиками ризик руйнування майна підприємства в зв'язку з обстрілами, збільшення витрат на безпеку та забезпечення працівників, що також може позначитися на фінансовому стані підприємства, так і з факторами, які на перший погляд значною мірою не впливають на діяльність. Зокрема, запроваджена комендантська година в регіонах діяльності суттєво впливає на технологію виробництва, прикладом цього слугує факт не можливості здійснення польових робіт в нічний час, проте деякі технологічні процеси, як от внесення окремих видів засобів захисту рослин, вимагають виключно нічних робіт, а це в свою чергу вимагає зміни у вже роками напрацьованій технології та потенційно може вплинути на урожай. Також є ризики обмеження пересування працівників, зокрема біля об'єктів критичної інфраструктури та об'єктів військового призначення, та обмеження використання сучасних технологій моніторингу стану посівів. Прикладом цього є неможливість використання безпілотних літальних апаратів, які раніше досить активно використовувались для перевірки і аналізу поточного стану посівів.

По-друге, незважаючи на триваючі воєнні дії в країні необхідно зазначити наступне:

- активи компанії ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" знаходяться на неокупованій території України, хоча перебуває під загрозами локальних випадків обстрілів територій, що має місце час від часу;
- компанії вдалось диверсифікувати канали збуту власної готової продукції, а це мінімізує потенційний негативний вплив блокування кордонів чи портів;
- компанія не здійснює операцій, з особами, які можуть бути включені в санкційні списки, працює виключно в правовому полі і не допускає ділових контактів із будь-якими особами, які мають негативну історію ведення бізнесу;
- активи компанії не знаходяться і не знаходилися на території, на якій проводилися бойові дії, а для тилкових регіонів ситуація залишається відносно

стабільною, звісно з урахуванням локальних випадків обстрілів таких територій, що має місце час від часу. А цей факт дозволяє з мінімальним, але оптимізмом розглядати майбутню діяльність підприємства;

- активи компанії на момент здійснення дослідження не пошкоджені і перебувають в робочому стані.



Рис. 2.8. Організаційна структура ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" за станом на 01.01.2025

Протягом періоду, що досліджується спостерігається постійне зменшення розміру активів (табл. 2.10), що є об'єктивним фактором, який не залежить від підприємства і спричинений воєнними діями на території країни. Як наслідок за період з 2021 до початку 2024 року загальні активи

підприємства зменшилися з 323 702 тис.грн. по результатах 2021 року до 253 086 на початок 2024 року тобто на 70 616 тис.грн.

Таблиця 2.10

Структура активів ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" за період 2021-2023 років

Активи	2021	2022	2023
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	2 259	2 012	1 212
Незавершені капітальні інвестиції	715	61	42 675
Основні засоби	117 639	80 886	50 722
первісна вартість	265 994	266 094	277 917
Інші необоротні активи	-	-	-
Усього за розділом I	120 613	82 959	94 609
II. Оборотні активи			
Запаси	125 110	106 838	55 506
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7 468	49 126	16 141
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	53 648	25 074	25 343
Інша поточна дебіторська заборгованість	120	2 264	17
Гроші та їх еквіваленти	95	3 753	58 578
Витрати майбутніх періодів	169	343	178
Інші оборотні активи	5 189	679	-
Усього за розділом II	203 089	190 141	157 730
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	751	747
Баланс	323 702	273 851	253 086

* Побудовано автором

Баланс аграрного підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" також відображає перевищення поточних зобов'язань над поточними активами в розмірі 259 836 тис. грн., а власний капітал є меншим за рівень статутного капіталу підприємства на 164 480 тис. грн.

Найбільше зменшення у сумі 49 851 тис.грн. мало місце у 2022 році, коли розпочалось вторгнення росії на територію України, внаслідок чого тривалий час вся економіка країни перебувала в шоковому стані і намагалась «пристосуватись» до нових умов, що стали реальністю. Окремо слід зазначити, що має місце ризик подальшого знецінення активів внаслідок розпочатої війни незважаючи на те, що підприємство продовжує активно працювати, всі зобов'язання виконуються в повному обсязі, не планується проводити скорочення штату. Проте, зважаючи на той факт, що основним ресурсом ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" є орендовані земельні активи, в разі суттєвого погіршення безпекової ситуації та воєнної ескалація, яка задіє регіони діяльності аграрного підприємства, перенесення основної діяльності в короткі строки на нове місце малоймовірно.

Структура активів ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" не зазнала суттєвих змін протягом всього періоду, який досліджується, і найбільшу частку в ній займають оборотні активи, що також спричинено особливостями аграрної сфери, в якій здійснює свою діяльність підприємство. Так, по результатах 2021 та 2023 років частка оборотних активів підприємства складала 62% загальних активів підприємства, а по результатах 2022 року – 69% загальних активів підприємства. А в структурі оборотних активів найбільшу частку займали запаси підприємства, що в розрахунку до загальних активів становило по результатах 2021 року 38%, по результатах 2022 року – 39%, по результатах 2023 року – 21%.

На другому місці в структурі оборотних активів ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" перебуває «Дебіторська заборгованість за розрахунками», що в розрахунку до загальних активів становило по

результатах 2021 року 16%, по результатах 2022 року – 9%, по результатах 2023 року – 10%.

В структурі необоротних активів підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" найбільша частка припадає на основні засоби, які значною мірою є замартизованими, а їх залишкова вартість в розрахунку до загальних активів становила по результатах 2021 року 36%, по результатах 2022 року – 29%, по результатах 2023 року – 20%. Первісна ж вартість основних засобів становила: у 2021 році – 265 994 тис.грн., у 2022 році – 266 094 тис.грн., у 2023 році – 277 917 тис.грн.

Слід відмітити, як позитив зростання капітальних інвестицій особливо у 2023 році, що є свідченням певної стабілізації діяльності та бажання керівників та власників підприємства щодо розширення його діяльності. Розмір незавершених капітальних інвестицій зріс з 716 тис.грн. по результатах 2021 року до 42 675 тис. грн. по результатах 2023 року, тобто майже у 60 разів або на 41 959 тис.грн. Зазначені незавершені капітальні інвестиції складаються із об'єктів капітального будівництва, отриманих в результаті реорганізації іншого підприємства шляхом його приєднання до Компанії і які мають внутрішні ознаки їх знецінення.

Станом на 31.12.2023 року на балансі аграрного підприємства також обліковувалася фінансова інвестиція, а саме внесок до статутного капіталу ТОВ «Альфабет Агро» (код ЄДРПОУ 39563905) на суму 178,90 грн., що становить лише 0,1% від суми статутного капіталу підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ".

Необхідно відмітити скорочення і пасивів підприємства, першочергово через триваючі воєнні дії на території нашої держави, що можна спостерігати з таблиці 2.11.

Незважаючи на стабільний розмір статутного капіталу аграрного підприємства (2 590 тис.грн.) власний капітал протягом усього періоду мав зростаюче від'ємне значення, що було спричинене постійними зростаючими збитками. Як наслідок цього, розмір власного капіталу підприємства склав «-

» 164 480 тис.грн. при розмірі «-» 20 026 тис.грн. по результатах 2021 року. Найбільше скорочення капіталу мало місце по результатах 2022 року. Така ситуація є свідченням низького рівня стабільності аграрного підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ".

Таблиця 2.11

Структура пасивів ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" за період 2021-2023 років

Пасиви	2021	2022	2023
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	2 590	2 590	2 591
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(22 616)	(113 315)	(167 071)
Усього за розділом I	(20 026)	(110 725)	(164 480)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом II	725	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	19 439	69 997	37 982
Поточна кредиторська заборгованість за:			
- довгостроковими зобов'язаннями	47 560	725	-
- товари, роботи, послуги	66 791	57 965	13 558
- розрахунками з бюджетом	185	50	118
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	31 145	4 075	-
Поточні забезпечення	3 653	6 230	2 420
Інші поточні зобов'язання	174 171	245 534	363 429
Усього за розділом III	343 003	384 576	417 566
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-
Баланс	323 702	273 851	253 086

* Побудовано автором

Додатковим підтвердженням нераціональної структури пасивів ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" є той факт, що в структурі пасивів аграрного підприємства поточні зобов'язання і забезпечення. Так, обсяг інших поточних зобов'язань підприємства за період, що досліджується, зріс з 343 003 тис.грн. у 2021 році до 417 566 тис.грн. по результатах 2023 року. Протягом досліджуваних трьох років даний показник зростав без суттєвих коливань і майже пропорційно.

Іншими суттєвими статтями, які змінювались різнопланово протягом періоду дослідження, в структурі пасивів та зобов'язань аграрного підприємства були короткострокові кредити банків та поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, які постійно поступались місцем за розміром одне одному:

- короткострокові кредити банків – їх обсяг у 2022 році зріс майже у чотири рази з 19 439 тис.грн. до 69 997 тис.грн, а по результатах 2023 року він зменшився майже у два рази і становив по результатах року 37 982 тис.грн.,
- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги підприємства – її обсяг у 2022 році зменшився майже на 9 млн.грн з 66 791 тис.грн. до 57 965 тис.грн, а по результатах 2023 року він зменшився більше ніж у чотири рази і становив по результатах року 13 558 тис.грн.

Таким чином, за результатами дослідження та оцінювання пасивів аграрного підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" можна зробити висновок, що їх структура є незадовільною, власний капітал підприємства втрачається внаслідок постійних зростаючих збитків діяльності, а превалювання в зобов'язаннях підприємства різноманітного виду поточних зобов'язань збільшують рівень його нестабільності та зменшують його можливості протидіяти за власний кошт наявним та потенційним ризикам, загрозам та викликам. При цьому, слід враховувати, що короткострокові кредити банків є доволі дорогим ресурсом, особливо якщо вони залучаються в умовах

політичної та економічної нестабільності в країні, в умовах триваючих воєнних дій.

Наступним кроком оцінювання дієвості забезпечення стабільності аграрних підприємств є розрахунок та оцінювання ліквідності, стабільності та рентабельності. Саме за допомогою оцінювання даних показників можна визначити рівень стабільності аграрного підприємства не лише на поточну дату, але й на певну перспективу, спрогнозувати наявні та потенційні можливості та ресурси.

Обов'язковими для розрахунку та оцінювання стабільності аграрних підприємств є показники ліквідності. Ключовими показниками ліквідності аграрних підприємств є:

- Коефіцієнт загальної ліквідності (КЗЛ) - відношення оборотних активів до поточних зобов'язань (нормативне значення - більше 1);
- Коефіцієнт швидкої ліквідності (КШЛ) відношення оборотних активів без врахування запасів до поточних зобов'язань (нормативне значення від 0,6);
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАБЛ) - відношення суми фінансових інвестицій та грошових коштів до поточних зобов'язань (нормативне значення від 0,1);
- Показник співвідношення поточних заборгованостей (СПЗ) відношення торгової поточної дебіторської до торгової поточної кредиторської заборгованості (нормативне значення 0,8 - 1,2).

За результатами розрахунку показників ліквідності ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" за період 2021-2023 років (табл. 2.12) можна стверджувати про покращання рівня ліквідності аграрного підприємства, що підтверджує правильність дій менеджменту для забезпечення стабільності діяльності підприємства. За показниками ліквідності спостерігається найкращий рівень ліквідності по результатах 2023 року, що пов'язано з тим, що підприємство змогло налагодити свою діяльність в умовах триваючих

воєнних дій на території нашої країни, налагодити ланцюги постачання в триваючих надскладних умовах.

Таблиця 2.12

Показники ліквідності ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" за період 2021-2023 років

Показники ліквідності	2021	2022	2023
Коефіцієнт загальної ліквідності (ОА/ПЗ)	0,5921	0,4944	0,3777
Коефіцієнт швидкої ліквідності (АБПЗ/ПЗ)	0,22774	0,20859	0,2397
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (ГКІ/ПЗ)	0,0003	0,0098	0,1403
Відношення дебіторської до кредиторської заборгованості (ДЗ/КЗ)	0,1118	0,8611	1,1905

* Побудовано автором

Водночас, має місце низький рівень більшості показників, в тому числі нижче ніж визначене нормативне значення, що може створювати додаткові ризики в майбутньому у разі подальшого ускладнення ситуації. Особливо це стосується таких показників як:

- коефіцієнт загальної ліквідності аграрного підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" – мало місце постійне зниження даного показника протягом усього період дослідження з рівня 0,5921 по результатах 2021 року до рівня 0,3777 по результатах 2023 року. При цьому, найбільше погіршення даного показника відбулось у 2023 році,
- коефіцієнт швидкої ліквідності аграрного підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" – мало місце зниження даного показника по

результатах 2022 року, але у 2023 році даний показник не лише відновив свої позиції, але зріс до рівня вище 2021 року і склав 0,2397, що, водночас, залишається нижче нормативного рівня показника.

Абсолютна ліквідність аграрного підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" протягом перших двох років досліджуваного періоду перебувала на рівні значно нижчому за рекомендований рівень (нормативне значення від 0,1) і лише по результатах 2023 року аграрне підприємство ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" спромоглося досягти граничний рівень і навіть перевищити його. За результатами 2023 року коефіцієнт абсолютної ліквідності аграрного підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" становив 0,1403.

Як нами зазначалось, розраховані показники ліквідності відрізняються від нормативних значень в протилежний бік, що свідчить про потенційну неможливість ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" в короткі терміни здійснити погашення своїх поточних зобов'язань (табл. 2.13). Проте слід окремо запевнити, що структура дебіторської та кредиторської заборгованості аграрного підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" складається практично повністю із заборгованостей одних і тих же підприємств. Аграрним підприємством ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" отримано запевнення від менеджменту компаній, що погашення заборгованості буде відбуватись в межах наявних високоліквідних активів без застосування претензійних вимог, що виключає негативні наслідки передчасного виведення капіталу (активів) аграрного підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" і необхідності їх конвертації у майбутньому у високоліквідні активи для погашення таких існуючих заборгованостей.

Наступною групою показників для оцінювання дієвості забезпечення стабільності аграрних підприємств є показники рентабельності. Ключовими ж показниками рентабельності є:

Таблиця 2.13

Основні джерела забезпечення ліквідності ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" за період 2021-2023 років

Назва джерела	2021	2022	2023
Грошові кошти, тис.грн.	95	3 753	58 578
Поточна дебіторська заборгованість за товари роботи і послуги, тис. грн.	7 468	49 126	16 141
Дебіторська заборгованість за виданими авансами, тис. грн.	11 410	2 097	25 343

* Побудовано автором

- Рентабельність продажу (РП) - характеризує найважливіший аспект діяльності компанії - реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості у продажах. Рентабельність продажу розраховується за формулою відношення чистого прибутку до виручки від реалізації (рис. 2.9) * 100% (окреме нормативне значення показника відсутнє, показник слід використовувати для порівняння динаміки змін (ріст або падіння) за кілька періодів);

- Рентабельність активів (РА) - характеризує ефективність використання всіх активів підприємства і розраховується за формулою відношення чистого прибутку підприємства до вартості активів (валюти балансу)* 100% (нормативне значення 10% і вище);

- Рентабельність капіталу (РК) - характеризує ефективність використання власного капіталу і розраховується за формулою відношення чистого прибутку підприємства до вартості капіталу (валюти балансу)* 100% (нормативне значення 20% і вище);

- Рентабельність собівартості (РС) - відношення чистого прибутку до собівартості * 100% (окреме нормативне значення показника відсутнє, показник слід використовувати для порівняння динаміки змін (ріст або падіння) за кілька періодів).

Як показує аналіз показників рентабельності Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" за період 2021-2023 років (табл. 2.14), відбулось суттєве погіршення рентабельності аграрного підприємства у 2022 та 2023 роках, що було спричинено військовою агресією з боку російської федерації на території нашої держави. Якщо у 2021 році аграрним підприємством було отримано прибуток у розмірі 7 714 тис.грн., то у 2022 та 2023 роках діяльність підприємства мала збитковий характер, а розмір збитків дорівнював 90 699 тис.грн. та 38 674 тис.грн. відповідно (рис. 2.10). В той же час у 2023 році аграрне підприємство спромоглося частково відновити нормальний рівень діяльності внаслідок чого рівень отриманого збитку по результатах 2023 року був майже в три рази менший за збиток 2022 року.

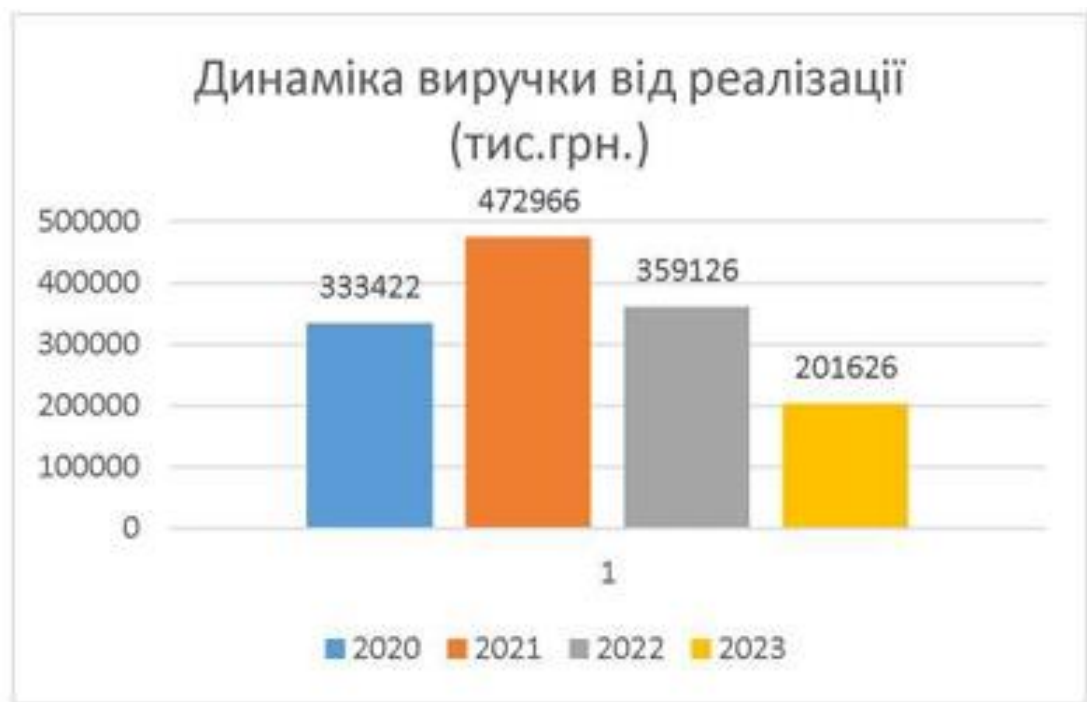


Рис. 2.9. Динаміка виручки від реалізації ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ", тис.грн.

* Побудовано автором

Таблиця 2.14

Показники рентабельності ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" за період 2021-2023 років

Назва джерела	2021	2022	2023
Рентабельність продажу (РП)	1,63%	-25,255%	-19,181%
Рентабельність активів (РА)	2,38%	-33,120%	-15,281%
Рентабельність капіталу (РК)	-38,51%	-81,91%	-23,512%
Рентабельність собівартості (РС)	2,02%	-20,52%	-18,053%

* Побудовано автором

Все це мало суттєвий негативний на рівень рентабельності аграрного підприємства, а тенденції зміни показників рентабельності були схожими до тенденцій зміни рівня прибутку (збитку) аграрного підприємства. Додатково слід зазначити, що хоча найкраща ситуація з рентабельністю підприємства мала місце у 2021 році, але навіть в той період показники рентабельності аграрного підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" були значно нижче нормативного рівня зазначених показників.



Рис. 2.10. Динаміка чистого прибутку ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ", тис.грн.

* Побудовано автором

Зважаючи на вищевикладене можна зробити висновок, що незважаючи на триваючі на території країни воєнні дії аграрному підприємству ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" вдалося реанімувати власну діяльність після перших шоків 2022 року, проте негативний вплив війни все ж таки залишається достатньо відчутним і повністю нівелювати ризики, загрози та проблеми, що спричинені нею, неможливо. Компанія продовжує стикатись із складнішими умовами ведення бізнесу, зокрема як з явними ознаками і ризиками ризик руйнування майна підприємства в зв'язку з обстрілами, збільшення витрат на безпеку та забезпечення працівників, що також може позначитися на фінансовому стані підприємства, так і з факторами, які на перший погляд значною мірою не впливають на діяльність. Зокрема, запроваджена комендантська година в регіонах діяльності суттєво впливає на технологію виробництва, прикладом цього слугує факт не можливості здійснення польових робіт в нічний час, проте деякі технологічні процеси, як от внесення окремих видів засобів захисту рослин, вимагають виключно нічних робіт, а це в свою чергу вимагає зміни у вже роками напрацьованій технології та потенційно може вплинути на урожай. Також є ризики обмеження пересування працівників, зокрема біля об'єктів критичної інфраструктури та об'єктів військового призначення, та обмеження використання сучасних технологій моніторингу стану посівів. Прикладом цього є неможливість використання безпілотних літальних апаратів, які раніше досить активно використовувались для перевірки і аналізу поточного стану посівів.

За всіма показниками, за якими здійснювалась оцінка дієвості забезпечення стабільності аграрного підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ", слід відмітити недосяжність їх нормативно встановленого рівня, що є свідченням низького рівня стабільності досліджуваного аграрного підприємства, незважаючи на здійснювані керівництвом та власниками заходів. Як нами зазначалось, розраховані показники ліквідності відрізняються від нормативних значень в протилежний бік, що свідчить про

потенційну не можливість ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" в короткі терміни здійснити погашення своїх поточних зобов'язань, а збиткова діяльність підприємства ще більше погіршує ситуацію, хоча слід відмітити позитивні тенденції, що мали місце у 2023 році. Таким чином, аграрне підприємство ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" потребує розробки та запровадження дієвих заходів щодо покращання рівня стабільності підприємства.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу основних тенденцій та особливостей функціонування аграрного ринку України, сучасних ризиків та загроз стабільності вітчизняним аграрним підприємствам, дослідження та оцінки дієвості забезпечення стабільності аграрних підприємств на прикладі аграрного підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" отримані такі висновки:

1. Аграрний ринок відіграє надважливе значення як для економіки та продовольчої незалежності, безпеки й стабільності держави, так і для задоволення потреб власного населення у продуктах харчування серед усієї сукупності нині функціонуючих вітчизняних галузевих ринків. Особливості національного економічного розвитку та сучасний стан агропромислового комплексу дозволяють визначити його основну роль та місце у забезпеченні продовольчої безпеки держави, соціально-економічному розвитку регіонів, життєзабезпеченні сільського населення та збереженні його традиційних укладів. Сільське господарство є третім за величиною джерелом доходу економіки України після сфери послуг і промисловості. Одним із ключових характеристик стану економіки та окремих галузей народного господарства є валовий внутрішній продукт. Нині аграрний сектор є одним із найважливіших елементів економіки загалом.

2. Визначено, що аграрний сектор займає вагоме місце у валовій доданій вартості та валовому прибутку, змішаному доході держави. На валовий прибуток аграрного сектору у валовому прибутку економіки в цілому приходиться понад 20%, а найменша його частка мала місце лише в 2012-2014 роках, що складало відповідно 16,09%, 17,71% та 19,84% відповідно, але все одно є підтвердженням суттєвості для економіки держави аграрного сектору. Україна також є важливим учасником аграрного світового ринку, а український аграрний бізнес є одним із ключових у структурі експорту та акумулює велику суму надходжень в держбюджет – в окремі роки він забезпечував понад 40% виручки від експорту (наприклад, у 2013 році сільське господарство становило 27 % українського експорту, поступаючись металургії – 28 %, а на початок 2022 року частка сільського господарства в експорті підскочила до 41 %).

3. На підставі здійсненого дослідження встановлено, що найбільшими ринками збуту сільськогосподарської продукції України за станом на початок 2023 року були:

- ЄС залишається основним ринком призначення української продукції, імпортуючи переважно зернові, рослинні олії та м'ясо птиці, вартістю 7,7 млрд доларів США. Найголовнішими покупцями української продукції в Європейському Союзі стали Нідерланди, Іспанія, Італія, Польща та Німеччина;

- після ЄС найбільшими ринками збуту сільськогосподарської продукції України були Китай та Індія обсягом 4,2 млрд євро та 2 млрд євро відповідно;

- іншими важливими напрямками для українського експорту були Єгипет і Туреччина, особливо для зерна.

4. Можна виділити наступні тенденції та особливості функціонування вітчизняного агропромислового ринку:

- Зниження реального платоспроможного попиту з боку вітчизняного населення – споживачів сільськогосподарської продукції та постійна

тенденція зростання цін, в тому числі через триваюче знецінення національної валюти.

- Специфічний механізм формування цін на продукцію та продукти її промислової переробки.

- Ціновий диспаритет відносин між різними суб'єктами ринку – особливо це стосується великих агрохолдінгів та представників малого та середнього бізнесу, внаслідок постійного збільшення питомої ваги на ринку продукції великих агрохолдінгів, тобто укрупнення вітчизняного агробізнесу.

- Збільшення обсягів виробництва та пропозиції продукції з боку агровиробників суспільного сектору та скорочення обсягів виробництва з боку господарств населення.

- Високий рівень конкуренції з боку імпортерів на вітчизняному аграрному ринку.

- Недосконалий механізм державного регулювання ринку та обмежена фінансовими чинниками підтримка агровиробництва.

- Тенденції нарощування обсягів імпорту продуктів харчування тваринницького походження.

- Наявність значної кількості посередників ринку продукції тваринництва та продуктів її промислової переробки.

- Зростання попиту на екологічно чисту, безпечну й низькокалорійну продукцію та продукти її промислової переробки.

- Низький рівень кооперації та агропромислової інтеграції між ключовими суб'єктами ринку.

- Посилення впливу світових тенденцій розвитку ринків продовольства на розвиток вітчизняного ринку.

- Триваюча військова агресія росії та спричинені нею руйнування господарств, їх основних засобів, ланцюгів постачання продукції до зовнішніх споживачів.

5. За результатами здійсненого аналізу визначено, що агровиробництво піддається впливу ризиків різної видової сукупності, що в кінцевому підсумку можуть позначитися на результатах його діяльності. Дана ситуація виникає з таких причин:

- агровиробництво є видом діяльності, що характеризується специфікою її провадження – здійснюється «під відкритим небом» та, як наслідок, є вразливим до природних явищ, що в окремих випадках можуть носити катастрофічний характер;

- як і інші господарські операції, агровиробництво піддається впливу ринковим коливанням (пов'язаними з внутрішнім і зовнішнім ринком) та трансформаціям (в першу чергу це пов'язано із змінами цін на продукцію з яскраво вираженим сезонним характером та додатковими витратами, особливостями структури, асортименту та обсягами виробництва);

- агропромислове виробництво піддається впливу ризиків, що притаманні політичному (особливості державної політики та політичного курсу), економічному (в розрізі макроекономічному та мікроекономічному рівнях (зміна кон'юнктури ринку, правила, валютні курси, дозволи на експорт та імпорт) та соціальному середовищу (соціальні конфлікти різного характеру), тощо.

6. Встановлено, що на сьогодні ефективність функціонування агропідприємств безпосередньо залежить від рівня адаптації економічного механізму функціонування до умов глобалізації міжнародної економіки, як наслідок темпи інтернаціоналізації економіки та економічних процесів змушують додати низку загроз та ризиків для агробізнесу за умов глобалізації. Процес глобалізації має істотний вплив на агробізнес, головним чином, через міжнародну торгівлю. Швидкий розвиток глобалізації в міжнародній торгівлі створює передумови до значного поглиблення процесу глобалізації поза товарними ринками, зокрема у сфері міжнародного руху капіталу й ресурсів праці. До механізмів впливу глобалізації відносяться зміни кредитної, цінової, фінансової, ресурсно-сировинної, податкової

ситуацій, економічної кон'юнктури; послаблення коопераційно-конкурентних переваг аграрних підприємств й впливу держави на вирішення проблем фінансування сільськогосподарського виробництва, розвиток ринку технологічних інновацій; розширення ємності ринкової ніші підприємств; втрата адаптаційного статусу та ін.

7. Визначено ключові ризики та загрози стабільності вітчизняним аграрним підприємствам, спричинених глобалізацією та відкритістю вітчизняної економіки:

- залежність вітчизняних агровиробників від імпорту матеріально-технічних ресурсів,
- нестабільність аграрного ринку, проблеми розробки та реалізації прогнозів та планів сталого розвитку аграрних підприємств,
- загострення конкурентної боротьби між країнами та їх агровиробниками,
- недостатній рівень державної підтримки вітчизняних агровиробників на фоні суттєвої підтримки зарубіжними державами свої виробників,
- високий рівень відкритості національної економіки для імпорту агропромислової продукції при слабкому захисті вітчизняних агровиробників,
- слабкий рівень розвитку інфраструктури вітчизняного аграрного ринку,
- концентрація землі і виробництва в крупних агрохолдингах, які знаходяться під впливом іноземних транснаціональних холдингів,
- низький рівень доходу поряд з низькою якістю соціального середовища, що виступає бар'єром для залучення фахівців до аграрних підприємств.

8. За результатами здійсненого аналізу виділено ряд нагальних питань, що потребують негайного вирішення:

- Забезпечити умови для проведення аграріями всього необхідного комплексу польових робіт. Варто залучити представників Європейського Союзу, щоб підтримати українських аграріїв і сприяти проведенню весняної посівної.

- Сприяти відновленню поголів'я тварин і відбудові тваринницьких комплексів. Уряду потрібно звернутися до країн-партнерів і міжнародних організацій з тим, щоб останні запровадили спеціалізовані грантові програми, спрямовані на закупівлю вітчизняними аграріями молодняку тварин, проведення їх вакцинації, будівництво тваринницьких ферм сімейного типу, а також забезпечили фінансування таких програм. Сприяти розвитку наукової сфери аграрного бізнесу: виведенню нових вітчизняних промислових порід для м'ясного та яєчного виробництва, розвитку вітчизняної селекції та насінництва всіх сільськогосподарських культур, розвитку технологій виробництва вітчизняних лікарських засобів для ветеринарного застосування.

- Забезпечувати «зерновий коридор», продовжувати його термін до припинення дії воєнного стану. Важливим також є розширення зернової ініціативи на Миколаївський портовий вузол, а також внесення до угоди можливості імпорту мінеральних добрив до українських портів.

- Адаптувати аграрну політику України до відповідних положень Спільної аграрної політики ЄС, сприяти приведенню вітчизняного законодавства в цій сфері у відповідність до вимог, пов'язаних із вступом України до Європейського Союзу. Водночас законодавчі та нормативно-правові акти, які аграріям буде складно впровадити в умовах війни, доцільно ухвалювати з відтермінованим строком уведення в дію – після завершення воєнного стану.

- Знизити імпорتنу ресурсну залежність вітчизняних товаровиробників, направити зусилля держави на вирішення проблеми самозабезпечення щодо найбільш значущих чинників успішного розвитку аграрних підприємств.

- Послідовно формувати рівні конкурентні умови для всіх учасників аграрного ринку, перешкоджати безконтрольному зростанню монополізму агрохолдингів.

- Покращувати соціальні умови проживання сільських жителів та створювати можливість для збільшення доходів працівників аграрних підприємств.

9. Здійснено аналіз та оцінку дієвості забезпечення стабільності аграрного підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ". За результатами встановлено, що незважаючи на триваючі на території країни воєнні дії аграрному підприємству ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" вдалося реанімувати власну діяльність після перших шоків 2022 року, проте негативний вплив війни все ж таки залишається достатньо відчутним і повністю нівелювати ризики, загрози та проблеми, що спричинені нею, неможливо. Компанія продовжує стикатись із складнішими умовами ведення бізнесу, зокрема як з явними ознаками і ризиками ризик руйнування майна підприємства в зв'язку з обстрілами, збільшення витрат на безпеку та забезпечення працівників, що також може позначитися на фінансовому стані підприємства, так і з факторами, які на перший погляд значною мірою не впливають на діяльність.

10. Визначено, що за всіма показниками, за якими здійснювалась оцінка дієвості забезпечення стабільності аграрного підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ", слід відмітити недосяжність їх нормативно встановленого рівня, що є свідченням низького рівня стабільності досліджуваного аграрного підприємства, незважаючи на здійснювані керівництвом та власниками заходів. Розраховані

показники ліквідності відрізняються від нормативних значень в протилежний бік, що свідчить про потенційну не можливість Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" в короткі терміни здійснити погашення своїх поточних зобов'язань. Як показав аналіз показників рентабельності Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" за період 2021-2023 років, відбулось суттєве погіршення рентабельності аграрного підприємства у 2022 та 2023 роках, що було спричинено військовою агресією росії на території нашої держави. Якщо у 2021 році аграрним підприємством було отримано прибуток у розмірі 7 714 тис.грн., то у 2022 та 2023 роках діяльність підприємства мала збитковий характер, а розмір збитків дорівнював 90 699 тис.грн. та 38 674 тис.грн. відповідно. В той же час у 2023 році аграрне підприємство спромоглося частково відновити нормальний рівень діяльності внаслідок чого рівень отриманого збитку по результатах 2023 року був майже в три рази менший за збиток 2022 року. Таким чином, аграрне підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" потребує розробки та запровадження дієвих заходів щодо покращання рівня стабільності підприємства.

Основні результати другого розділу опубліковані в працях: [77; 79; 109].

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСАД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Шляхи підвищення ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств

У сучасних умовах загострення фінансової нестабільності внаслідок кризи та посилення зовнішньоекономічного негативного впливу важливим напрямом подальшого вдосконалення управління та забезпечення стабільності аграрного підприємства є поєднання принципів цільового, ресурсного та програмного планування, що є ключовим у системі комплексного планування та управління. Для забезпечення стабільності аграрних підприємств необхідні гнучкість та швидкість реакції на зміни кон'юнктури ринку, підвищення конкурентоспроможності виробництва та продукції, висока інвестиційна активність, ліквідність та фінансова стабільність. Тільки це дозволить створити динамічно рівноважну цілісну систему, яка б самостійно визначала свій напрямок розвитку [96]. Програмно-цільовий підхід та сучасна концепція стійкого розвитку дозволяють надати процесу управління та забезпечення стабільності аграрного підприємства комплексного характеру, що дозволяють вирішувати різноманітні проблеми у поєднанні стратегічних інтересів, забезпечувати стабільний стійкий розвиток. Стійкий розвиток аграрних підприємств та їх стабільне функціонування виступають визначальною умовою ефективного розвитку сільських територій.

Дієвість зазначених шляхів підвищення ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств добре простежується в принципах концепції сталого розвитку.

- системний підхід – згідно з концепцією, всі галузі, які вона охоплює (економіка, екологія та соціальна сфера) повинні розвиватися комплексно та збалансовано;

- довгострокова орієнтація: ефект неможливо отримати у короткій перспективі;

- ефективне використання наявних ресурсів;

- залучення і мотивація.

На основі проведеного дослідження серед основних шляхів сталого розвитку аграрного підприємства можна виділити такі (табл. 3.1):

- впровадження нових технологій та обладнання,

- оптимальне використання матеріальних та нематеріальних ресурсів,

- менеджмент виробничого процесу,

- оптимальне використання професійних кадрів,

- збереження екології – аграрне виробництво вимагає велику кількість землі, води, енергії, і приносить досить істотний внесок у парниковий ефект, чим завдає значної шкоди природі.

Для досягнення найбільшої дієвості цього та інших підходів, а також необхідного рівня стабільності аграрного підприємства необхідно надати їм певного рівня інноваційності. У сучасних економічних умовах відповідати вимогам конкуренції можуть лише ті господарські суб'єкти, які ведуть інноваційну діяльність та освоюють науково-технічні досягнення, що базуються на застосуванні нового покоління техніки та методах ефективного виробництва, що дозволяють раціонально використовувати ресурси та знижувати витрати сфери виробництва важливу роль на модернізацію сільськогосподарської промисловості. покоління техніки та технологій. Існуючі наукові доробки в галузі вдосконалення технологічних процесів в агропромисловому комплексі в основному можна згрупувати за такими інноваційними напрямками:

- виведення та застосування в процесі виробництва високопродуктивного вихідного матеріалу;

Таблиця 3.1

Шляхи сталого розвитку для забезпечення стабільності аграрних підприємств

Шляхи сталого розвитку аграрного підприємства	Заходи
Оптимальне використання ресурсів	Використання альтернативних джерел енергії, науково-обґрунтоване землекористування.
Оптимальне використання професійних кадрів	Підвищення кваліфікації та цифрової грамотності. Створення нових робочих місць, підвищення заробітної плати.
Менеджмент виробничого процесу	Кооперація, спеціалізація, партнерство на взаємовигідних умовах.
Збереження екології	Організація безвідходних виробництв, економне використання води та електроенергії, відновлення виснажених земель. Використання високопродуктивних, екологічних виробництв.
Впровадження нових технологій та обладнання	Автоматизація, комп'ютеризація, застосування ресурсозберігаючих технологій. Застосування біологічних засобів захисту рослин та тварин.
Науково-обґрунтовані раціони годівлі та внесення добрив	Розробка спеціальних комп'ютерних програм.
Удосконалення системи контролю	Контроль якості продукції, лікарських засобів, пестицидів, хімікатів, тестування ґрунтів, експертиза генетичного матеріалу за допомогою міні-лабораторій.

* Складено автором

- удосконалення логістики, інфраструктури зберігання та транспортування, передпродажна підготовка та маркетинг;
- інженерно-технічні технології, що підвищують енергоефективність агровиробництва, засновані на принципі енергозбереження;
- глибока переробка сільськогосподарської сировини, безвідходне виробництво та екологічно чисті технології;
- очищення ґрунтів та водойм за допомогою застосування біотехнологічних процесів;
- організація агропромислових кластерів;
- фінансовий супровід інноваційних напрямків;
- підготовка професійних кадрів для агропромислового комплексу, тощо.

Одним з таких напрямів можуть виступати біотехнології, під якими розглядаються технології, що застосовують біологічні системи, живі організми або їх похідні з метою виготовлення або трансформації продуктів і процесів розуміються. Роль біотехнологічних методів у виробничих процесах переробки відходів життєдіяльності постійно зростає. Вже зараз у країнах Європейського Союзу в аграрній та лісовій галузях господарства використовується або знешкоджується понад 60% відходів тваринного та рослинного походження.

Запровадження ефективних механізмів розвитку інноваційної діяльності підприємств усіх сфер агропромислового комплексу має здійснюватися з обов'язковим дотриманням певних вимог, серед яких основними є:

- беззаперечне дотримання у господарській діяльності вимог об'єктивних економічних законів;
- формування середовища для здійснення інноваційного розвитку підприємств;
- оптимізацію правового забезпечення здійснення інноваційної діяльності у державі [45].

Аналіз наукових поглядів і уявлень, що сформувалися, дозволяє припустити, що основним гальмуючим фактором масштабного впровадження інноваційних нововведень в агропромисловому комплексі є хронічна неплатоспроможність підприємств аграрного сектора, а також відсутність необхідних коштів у організацій науки на просування своїх напрацювань. Особливо це відчувається, коли фінансовий стан аграрного підприємства нестабільний. За умов обмеженості матеріальних ресурсів дедалі більшого значення набуває забезпечення ресурсоощадного господарювання, отже, необхідність упровадження інновацій в діяльність аграрного підприємства посідає у цьому аспекті чільне місце [22].

В той же час, перехід на інноваційні засади діяльності можуть сприяти забезпеченню ефективності та стабільності аграрного підприємства. Модернізація виробничо-технічної бази аграрної сфери передбачає освоєння значних фінансових ресурсів, які, з одного боку, обмежені з погляду обсягу, з іншого – мають сприяти покращенню кількісних та якісних параметрів сталого розвитку галузі. Так, активізація інвестиційної діяльності дозволяє створити умови підвищення рівня технічної оснащеності, економічної ефективності сільськогосподарського виробництва на основі вдосконалення складу та структури основних засобів, та, зрештою, забезпечення виконання економічного імперативу сталого розвитку.

Наступним важливим напрямом підвищення ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств є цифровізація діяльності аграрного підприємства адже вона може значною мірою сприяти прискореному розвитку сільського господарства, а цифрові технології дозволяють зробити процес виробництва сільськогосподарської продукції ресурсозберігаючим. Популярність цього напрямку зумовлена, з одного боку, безальтернативністю та загальноновизнаною користю цього процесу, а з іншого – низкою викликів і загроз, які несе в собі цифровізація. Часто такі загрози пов'язані з відсутністю відповідної інформації та знань щодо вибору оптимальних заходів цифровізації та незнанням керівництва підприємств

загальних тенденцій цифровізації та спектру доступних технологій [69, с. 312]. Серед перспективних напрямів цифровізації С. Коляденко виділяє такі ініціативи як:

- автоматизація та цифровізація бізнес-процесів;
- організація електронного документообігу;
- удосконалення систем управління відносинами з клієнтами (CRM системи);
- системи аналізу та моніторингу ринків; – інтеграція з автоматизованими системами розповсюдження таргетованої реклами (Google Ads, Facebook Ads, YouTube Ads, тощо);
- дрони, пристрої IoT та системи відеоспостереження;
- цифрові платформи для планування, відстежування та управління виробничими процесами;
- застосування систем на основі штучного інтелекту та нейронних мереж;
- автоматизація логістики [40].

На нашу думку, ефективність та дієвість цифрових технологій може прийняти забезпеченню заощадження ресурсів аграрного підприємства за цілим рядом напрямків:

- зберігається робочий час за рахунок швидкої обробки великих масивів даних;
- розраховуються оптимальні сівозміни;
- мінімізуються втрати у полі за рахунок моніторингу культур та визначення хвороб на ранніх стадіях;
- визначаються обґрунтовані норми внесення добрив;
- визначаються оптимальні терміни посадки рослин;
- визначається кількість та строки внесення необхідних мінеральних добавок;
- визначаються оптимальні маршрути для техніки;
- розраховується необхідна кількість паливо-мастильних матеріалів;

- відстежується рух техніки за заданими маршрутами;
- відстежується процес зберігання продукції;
- створення оптимального раціону для годування тварин;
- оптимізація процесу просування та багато іншого.

При цьому, треба враховувати той факт, що однією з головних перешкод для цифровізації в Україні і особливо в аграрних підприємствах є недостатній розвиток технічної інфраструктури, особливо в сільській місцевості. Це включає обмежений доступ до широкосмугового інтернету та сучасного агротехнологічного обладнання. Крім того, такі галузі як IoT, дрони, точне землеробство вимагають оновлення та підвищення технологічності цифрової інфраструктури (доступний бездротовий інтернет, приватні захищені бездротові мережі, новітні системи управління та контролю за пристроями) [40].

Цифровий маркетинг сприяє ефективному просуванню продукції підприємства за допомогою цифрових каналів, що дозволяє значно підвищити адресність маркетингових заходів, розширити охоплення споживачів і при цьому економити бюджет та допомагає адаптувати рекламу під конкретного споживача. Основними факторами, що сприяють розвитку цифрових технологій є:

- доступність великих масивів різноманітних даних та можливість їх швидкої обробки;
- можливість вибудовування тривалих стосунків із клієнтами, які можна вибудовувати по великій кількості каналів;
- можливість швидко отримувати зворотний зв'язок із споживачем та коригувати свою діяльність.

Таким чином, ми бачимо, яку велику користь приносять цифрові технології, оптимізуючи практично всі виробничі та реалізаційні процеси, використовуючи наявні та потенційні резерви та можливості. Економія, ресурсозбереження та забезпечення стабільності діяльності аграрного підприємства тут цілком очевидні.

Інновації відносяться не тільки до технологій та методів, таких як покращені сорти сільськогосподарських культур, агроекологічні методи, біотехнології та фінансові інструменти, але й до організаційних форм. Особливу значущість у забезпеченні стійкості аграрного сектору має створення галузевих (міжгалузевих) та територіальних інтегрованих структур, однією з яких є агрокластер. В даний час розвиток кластерів є визнаним інструментом, що сприяє стійкому інноваційному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності сільського господарства регіону та АПК загалом. В рамках виконаного дослідження нами визначено, що розвиток кластерів стримується дією таких факторів, як:

- низька природна родючість ґрунтів, високі ризики та, відповідно, низька інвестиційна привабливість агробізнесу;
- високий рівень цін на продукцію, роботи, послуги, що використовуються сільськогосподарськими організаціями (техніку, енергоносії, послуги сторонніх організацій, включаючи транспортні та ін.), що зумовлює високий рівень витрат на виробництво сільськогосподарської продукції та знижує ефективність аграрного виробництва;
- складне фінансово-економічне становище багатьох аграрних підприємств;
- високий ступінь фізичного та морального зносу основних фондів аграрних підприємств, брак власних коштів організацій на техніко-технологічне переозброєння;
- слабе впровадження наукових розробок, передового досвіду та інших інновацій у виробництво;
- відсутність стійких виробничо-господарських та фінансово-економічних зв'язків між господарюючими суб'єктами АПК, а також з іншими галузями та сферами економіки;
- недостатній розвиток мережі інформаційно-консультаційних послуг на місцях та низький рівень застосування в аграрному секторі сучасних інформаційних технологій.

Разом з тим, у регіонах, аграрні підприємства яких мають значну сировинну базу для функціонування та розвитку переробних підприємств, існують фундаменти агрокластера або потенційні його учасники. З цих позицій основним завданням підвищення ефективності сільського господарства є створення об'єктивних умов для формування та розвитку потенційного агрокластера. агропромислового виробництва, розробити кластерні стратегії та тактику розвитку агроформування, впровадити єдину систему інформаційного забезпечення АПК та створити регіональний електронний торговий майданчик з метою вдосконалення інфраструктури міжгалузевої кооперації учасників виробничих ланцюжків.

Загалом кластерна форма організації агропромислової діяльності відповідає принципам нової парадигми управління агропромисловим комплексом, що передбачають досягнення сталого інноваційного розвитку сільського господарства, створення нових робочих місць, підвищення рівня та якості життя сільського населення, забезпечення продовольчої безпеки країни та регіону зокрема.

Досягнення цільових параметрів сталого розвитку сільського господарства нерозривно пов'язане з підвищенням стабільності, енергоефективності, що передбачає розробку та реалізацію організаційно-економічних та управлінських заходів, спрямованих на створення системи виробництва, яка забезпечує зростаючу віддачу у вигляді кінцевої продукції та найкраще використання біологічного потенціалу рослин та тварин [5]. Одним із напрямів енергозбереження в галузі є розширення галузі використання нетрадиційних відновлюваних джерел, серед яких – сонячна та вітрова енергія, а також застосування біогазових технологій. Крім того, в сьогоденнішніх умовах все більшого поширення набувають управлінські технології підвищення енергоефективності, які перебувають у розробці, впровадженні та сертифікації систем енергетичного менеджменту.

Раціональне використання природних ресурсів, мінімальне зниження врожайності оброблюваних культур за несприятливих ґрунтово-кліматичних

умов, а також ефективне використання природної енергії при вирощуванні сільськогосподарських культур досягається на основі розвитку та впровадження елементів органічного (екологічного) землеробства.

Ведення екологічного аграрного виробництва передбачає, з одного боку, якісну зміну структури використовуваних ресурсів, (заміна невідновлюваних ресурсів промислового характеру на місцеві відновлювані (органічні добрива, сівозміни, природні пасовища, біологічні засоби захисту рослин і т.п.)), з іншого – максимальну адаптацію органічних екосистем. Зміна клімату вже стала реальністю для багатьох фермерів та виробників продуктів харчування у всьому світі. Наслідки все більш нестабільних та екстремальних погодних умов завдають шкоди інфраструктурі, знищують улови, ставлять під загрозу рибні запаси, руйнують природні ресурси та наражають на небезпеку види. Країни можуть адаптуватися до зміни клімату та пом'якшити його наслідки шляхом розробки національних планів боротьби зі зміною клімату за допомогою програм та проектів, заснованих на дослідженнях, з упором на стійкі засоби для існування сільського населення.

Здатність сільськогосподарських секторів реагувати на зміну клімату має далекосяжні наслідки для засобів для існування більшості людей у багатьох країнах, що розвиваються, і для національної економіки. Слід зазначити, що основою ведення екологічного сільського господарства є скорочення до мінімуму антропогенного на якісний стан агроєкосистеми, створення максимуму передумов для раціонального використання її власного біопотенціала і досягнення стійкості розвитку загалом. Основними цілями органічного землеробства виступають збереження та підвищення родючості ґрунту, захист довкілля, зниження матеріало- та енергоємності продукції, економія невідновлюваних ресурсів, покращення якості сільськогосподарської продукції, забезпечення стійкості розвитку аграрних соціально-економічних систем.

Позитивами таких кроків є те, що вони корелюють зі Спільною аграрною політикою (Common agricultural policy, САП ЄС), а це є дуже

важливим зважаючи на наміри України щодо вступу до Європейського Союзу. Основні зміни на ринку сільськогосподарської продукції після війни також передбачають розвиток європейського вектору інтеграції, орієнтація на європейські ринки, які встановлюють досить високі вимоги до якості продукції і вхідні бар'єри. Переорієнтація всієї економічної системи України на вступ до Європейського Союзу та формування єдиного економічного простору формує очевидні точки зростання та стимулює інвестиції у створення бази переробки сільськогосподарської продукції із зростанням експорту до країн Європейського Союзу. Термін у 7—8 років, у який оцінюється шлях України до членства в ЄС, оптимальний для створення нових виробничих потужностей з переробки сільськогосподарської продукції та просування нових торговельних марок [92].

У контексті подальшого сільського розвитку основними цілями САП визначено:

- підвищення продуктивності аграрного сектора шляхом сприяння технічному прогресу;
- забезпечення раціонального розвитку сільськогосподарського виробництва та оптимального використання факторів виробництва;
- забезпечення прийняттого рівня життя для зайнятих у сільському господарстві, зокрема через збільшення їхніх доходів;
- стабілізацію ринків сільськогосподарської продукції, захист виробників і споживачів від зовнішніх чинників;
- гарантування забезпечення населення країн-членів Співтовариства якісним продовольством за рахунок власного виробництва сільськогосподарської продукції;
- забезпечення населення продовольчою продукцією за доступними цінами [115].

Важливою умовою підвищення стабільності, економічної ефективності аграрного виробництва, забезпечення комплексного розвитку сільських територій, збереження сприятливого довкілля та досягнення стійкості

розвитку аграрних систем є активізація інвестиційної діяльності у сільському господарстві.

Модернізація виробничо-технічної бази аграрної сфери передбачає освоєння значних фінансових ресурсів, які, з одного боку, обмежені з погляду обсягу, з іншого – мають сприяти покращенню кількісних та якісних параметрів сталого розвитку галузі. Так, активізація інвестиційної діяльності дозволяє створити умови підвищення рівня технічної оснащеності, економічної ефективності сільськогосподарського виробництва на основі вдосконалення складу та структури основних засобів, та, зрештою, забезпечення виконання економічного імперативу сталого розвитку. Стимулювання надходження інвестицій у соціальну сферу села створює умови для вирішення низки соціальних проблем, таких як покращення житлових умов, підвищення рівня та якості життя сільського населення, розвиток транспортних комунікацій, комплексний благоустрій сільських населених пунктів. Досягнення сталого екологічного розвитку аграрної сфери може бути забезпечене на основі фінансування природоохоронних заходів, пов'язаних з використанням ресурсо- та енергозберігаючих технологій, розробкою та впровадженням у сільськогосподарське виробництво машин та обладнання, що використовують енергію відновлюваних джерел (вітру, води, сонця та ін.), та здійснюється в цілях зниження рівня забруднень біорізноманіття, покращення екологічної обстановки у сільських регіонах.

Основною перевагою інвестування у сільське господарство є наявність постійного споживчого попиту на продукти харчування, а також особливе ставлення суспільства до галузі через необхідність забезпечення продовольчої безпеки держави, створення робочих місць у сільських регіонах, збереження агроландшафтів та покращення екологічної обстановки сільських територій. Зазвичай склалося, що сільське господарство є сферою ризикованого вкладення капіталу. Це зумовлено, з одного боку, сезонним характером та залежністю галузі від об'єктивно існуючих природно-

кліматичних умов та явищ (тривалості землеробського періоду, біокліматичного потенціалу місцевості, окультуреності земель, неоднорідності ґрунтового покриву тощо), з іншого – нерозвиненістю елементів ринкової та виробничої сільської інфраструктури промисловості, високих процентних ставок з кредитних ресурсів. Крім того, результати інвестування в аграрну сферу значною мірою залежать від чіткості постачання сільськогосподарської сировини, системи оподаткування, рівня інформаційно-аналітичного забезпечення та обслуговування інвестиційних проектів, стабільності політичної та нормативно-правової систем загалом. Стійкий та стабільний розвиток аграрного підприємства виступає визначальною умовою його ефективного розвитку. Українським компаніям варто розвивати навички рекламувати та показувати себе інвесторам. Для цього їм потрібно використовувати фінансові звіти, затверджені міжнародними аудиторами, прозору структуру власності та чіткі плани розвитку щонайменше протягом п'яти років, щоб викликати інтерес інвесторів.

Тут в нагоді може стати Спільна аграрна політика Європейського Союзу. Реалізація САП здійснюється через низку інструментів та систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розвиток сільського господарства і сільської місцевості, що включають спільну організацію ринків (експортні субсидії, підтримка ринкових цін, зберігання продукції, митний тариф) та пряму підтримку фермерів (єдиний платіж на ферму, єдиний платіж на площу земель, платежі, частково пов'язані з рівнем виробництва та додаткові платежі). Гарантія підтримки усім агровиробникам здійснюється при дотриманні вимог утримання земель у належному стані, підтримки екології та збереження довкілля. Розвиток сільської місцевості передбачає збереження сільських ландшафтів, підвищення рівня якості життя в сільській місцевості, диверсифікацію сільської економіки [82].

Не слід забувати, що на фоні зазначених вище напрямів, одним із важливих інструментів забезпечення стабільного розвитку аграрних

підприємств основними пріоритетами залишається реалізація внутрішніх чинників забезпечення ефективності виробництва, а саме:

- розробка оптимальної програми виробництва основних видів продукції відповідно до вимог ринку і потреб споживачів з урахуванням внутрішніх можливостей використання наявного ресурсного потенціалу, що дозволить оптимізувати отримання прибутків на одиницю залучених у виробництво земель та інших ресурсів, необхідних для забезпечення розширеного відтворення сільськогосподарського виробництва;

- розробка власної стратегії розвитку з урахуванням досвіду конкретного аграрного підприємства та особливостей його діяльності, реалізація якої забезпечить формування стійкої конкурентної позиції на ринку [29].

Досягнення економічної стійкості сільськогосподарськими підприємствами, безперервність функціонування сучасних сільськогосподарських організацій можливе лише за рахунок грамотного управління значним переліком параметрів, що визначають їх економічну стійкість, а також за умови використання елементів сучасного менеджменту, ефективного маркетингу, досконалого контролінгу, своєчасної реакції на зміни зовнішнього середовища та формування конкурентних стратегій розвитку.

Як показують результати досліджень, забезпечення стабільності сільськогосподарської організації є вкрай складним процесом, безперервним у часі і таким, що потребує узгодження з усіма напрямками, у межах яких реалізується стратегія розвитку суб'єкта. Результатом цього є високий рівень прибутку та ефективності діяльності аграрного підприємства. Чим вищий прибуток забезпечують суб'єкти аграрного бізнесу, тим менш вразливими вони є до негативного впливу конкуренції, цін, інфляції і кризових процесів в цілому, тим вище рівень їх рентабельності і фінансової стійкості, тощо. Рентабельність господарської діяльності сільськогосподарських підприємств слід розглядати як результат дії великої кількості факторів, тому, показники

рентабельності будь-якого підприємства, в тому числі аграрного підприємства, визначають ефективність його роботи в цілому. Також, результативні показники діяльності є показниками діяльності управлінського апарату, в тому числі і фінансового підрозділу аграрного підприємства. Фінансовий стан сільськогосподарських підприємств:

з одного боку – є важливою характеристикою ділової активності та надійності, що відображає вплив безлічі різних деструктивних та сприятливих факторів, умов та передумов, можливостей досягнення стійкості;

з іншого боку – є гарантом ефективної реалізації економічних інтересів підприємства та партнерів та визначає його конкурентоспроможність.

Стійке фінансове становище аграрного підприємства є результатом вмілого, прорахованого менеджменту всієї сукупності виробничих та господарських факторів (ресурсів), що визначають результат діяльності підприємства.

Ще однією проблемою, що перешкоджає збереженню фінансової стабільності сільськогосподарських організацій, є надмірне споживання ресурсів у рамках виробничих процесів, тобто недостатньо уваги приділяється питанням ресурсозбереження. Неекономне використання виробничих ресурсів також є джерелом загроз фінансової стійкості організації, оскільки витрачання великих обсягів сировини, матеріалів та інших ресурсів без відповідного підвищення продуктивності та віддачі виробничих процесів призводить до поступової втрати платоспроможності та стабільності аграрним підприємством внаслідок нераціонального використання фінансів. Навіть при форсмажорних обставинах, як війни, пандемії, стихійні лиха, катастрофи, виживають і забезпечують ефективний розвиток ті підприємці, які здатні адаптуватися до обставин і ефективно використати ресурсний потенціал, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Отже, зниження рівня негативного впливу чинників на розвиток

ринку сільськогосподарської продукції в Україні, економічний і фінансовий стан підприємств імовірно завдяки,

по-перше, активній державній підтримці аграрного сектору, впливу міжнародних партнерів на ситуацію, що склалася навколо українського аграрного сектору [1];

по-друге, зміцненню стабільності сільськогосподарських організацій на основі якісного менеджменту з боку акціонерів та менеджменту аграрного підприємства, що здійснюється відповідно до фінансової стратегії як системоутворюючого елемента реалізації корпоративних інтересів агропромислових товаровиробників, що забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного та оперативного управління фінансовими ресурсами аграрного підприємства та дозволяє реально оцінити можливості та шляхи досягнення фінансових цілей аграрного підприємства, враховуючи ризикоутворюючі фактори.

3.2. Новітні концептуальні засади підвищення рівня стабільності аграрних підприємств

Сучасне вітчизняне сільське господарство перебуває у складному положенні, що підсилюється триваючою військовою агресією з боку росії, а економічний стан всього агропромислового комплексу зумовлює пошуки дієвого вирішення проблем перманентного розвитку кожного окремого аграрного підприємства на основі розробки довгострокової стабільності. Дослідження методів формування найбільш сприятливих методів функціонування є стратегічним напрямом економічної політики на всіх рівнях управління і вимагає формування низки глобальних стратегічних заходів для підтримки поточної, середньострокової та довгострокової стабільності підприємств агробізнесу. Це унеможливує використання та впровадження стратегій стабільності, адже вони, по-перше, ефективні для

короткочасних етапів функціонування сільгосптоваровиробників та рекомендовані для концентрації ресурсів та внутрішніх резервів з метою переходу на новий етап розвитку; по-друге, в подальшому сільськогосподарські товаровиробники при стійкому зростанні прибутку мають доповнювати бізнес-мети, застосовуючи еталонні та базові стратегії розвитку бізнесу, такі як розширення комерційної сільськогосподарської організації шляхом додавання нових структур, диверсифікованого зростання; стратегії скорочення, стратегії повороту, конкретизуючи їх інструменти за критерієм «ресурси/можливості».

У сучасних умовах господарювання умовою активної діяльності та запорукою сталого становища будь-якого підприємства є його стабільне функціонування та стан, що неможливо досягти у довгостроковій перспективі без наявної стратегії. В той же час, у більшості сільськогосподарських підприємств, незважаючи на масштаби діяльності та обсяги бізнесу, стратегія розвитку слабо формалізована чи зовсім відсутня. Зазвичай відсутня і формалізація системи бізнес-процесів та управління земельно-майновим комплексом

У постійно мінливих умовах господарювання у керівництва підприємства виникає безліч проблем у рамках управління фінансовими ресурсами організації та забезпечення її стабільності. На сучасному етапі розвитку економічних відносин, як нами було виділено у першому та другому розділах дослідження, існують різні фактори загроз стабільності для суб'єктів господарювання агробізнесу: фактори першого рівня (фінансово-господарські; організаційні; трудові) та фактори другого рівня (інвестиційні; інноваційно-технологічні; інформаційні). Слід також зазначити, що цей умовний поділ на перший і другий рівень пов'язаний з наявністю у власників та менеджерів аграрних підприємств різних можливостей впливати на зазначені фактори. Так, якщо фактори першого рівня піддаються управлінню та зміні з боку господарюючого суб'єкта, то фактори другого рівня великою мірою залежать від макроекономічної ситуації – загрози стабільності

аграрного підприємства криються не лише у представлених чинниках, а й у серйозних макроекономічних диспропорціях, регіональній диференціації і нестабільності глобальної довкілля, проте також зазнають впливу з боку корпоративних структур.

Будь-яке аграрне підприємство діє в умовах довкілля та виробляє механізми найкращого пристосування до умов цього середовища та їх використання для реалізації своїх цілей, тобто вибудовує внутрішнє середовище відповідно до особливостей зовнішнього. При цьому зміни, які постійно відбуваються у зовнішньому середовищі, вимагають пропорційних змін і внутрішнього середовища аграрного підприємства. Однак такі зміни, у свою чергу, порушують стабільність діяльності підприємства, переривають здійснювані в ній процеси, вимагають перетворення організаційної та управлінської структур, що зрештою негативно позначається і на ефективності аграрного підприємства.

У той же час, по, перше, в даний час сформовані моделі аграрного виробництва, як правило, не повною мірою виконують свої функції і є розбалансованими, оскільки дозволяють, переважно точково регулювати процеси нарощування виробничого потенціалу окремих суб'єктів господарювання, що дозволяє підвищувати фінансові результати економічної діяльності сільськогосподарської галузі, але не використовуючи всі резерви та можливості модернізації на основі єдності економічних, соціальних та екологічних факторів, що дозволяють задовольнити запити суспільства та потреби в якісному та безпечному продовольстві і сільськогосподарську сировину, громадські послуги нетоварного характеру, підвищення рівня життя сільського населення.

По-друге, у розпорядженні сільськогосподарських підприємств є ресурси та можливості щодо здійснення управлінських маніпуляцій, які здатні суттєво скоротити негативний вплив перерахованих вище та інших загроз, але все залежить від інструментарію та механізмів, що використовуються власниками та менеджментом аграрних підприємств. Так,

для того щоб забезпечити найбільшу ефективність у процесі забезпечення стабільності аграрних підприємств, всю сукупність перерахованих факторів необхідно розглядати з позиції системного підходу. Саме використання системного підходу для раціоналізації управлінського впливу дозволяє визначити вплив кожного окремого фактору та направити їх на отримання максимальної ефективності від ситуації, що склалася, або мінімізацію потенційної шкоди.

Окремо необхідно зазначити, що в умовах зростаючої конкуренції навіть при застосуванні системного підходу без інноваційної трансформації сільського господарства та розподільчих ланцюгів в агробізнесі неможливо здійснити якісний перехід до інтенсивного розвитку агропромислових підприємств та їх стабільності як у короткій, так і, особливо, в довгостроковій перспективі.

Тобто маємо ситуацію, коли проведення корінних перетворень дасть можливість трансформувати вітчизняне сільське господарство та підвищити рівень його конкурентоспроможності з огляду на технологічні бар'єри, що перешкоджають формуванню високого рівня його стабільності. Подолання технологічної відсталості полягає не тільки у модифікації діючих моделей відтворювального процесу в агробізнесі, але й у створенні нових способів управлінського впливу.

За підсумками проведеного аналізу необхідно виділити такі напрями забезпечення стратегічної стабільності аграрного підприємства: формування якісного інформаційного забезпечення всіх рівнях управління; виявлення детермінантів економічного розвитку, їх моніторинг та своєчасна оцінка для проведення подальших коригувань; розробка та реалізація управлінського впливу на суб'єкти агробізнесу з метою визначення стратегічних перспектив трансформації сільського господарства; забезпечення контрольних заходів кожному етапі стратегічних змін. Необхідно відзначити, що стабільність функціонування аграрного підприємства полягає у визначенні такого стану корпоративних ресурсів, який буде необхідним для забезпечення процесів

розширеного відтворення за збереження стабільного рівня фінансової стійкості та використання ресурсного потенціалу без його подальшого руйнування. У контексті забезпечення підвищення ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств пропонується виділити такі складові потенціалу: виробничий, фінансовий, кадровий, ресурсний, інноваційний елементи. Саме сукупність цих ключових елементів визначає стабільність аграрних підприємств.

При цьому основними принципами управління сільськогосподарських підприємств для підвищення ефективності управління та досягнення необхідного рівня стабільності повинні бути:

1. Принцип актуальності – означає, що будь-яке рішення має бути, з одного боку, максимально обґрунтовано, точно за терміном та суттю, з іншого – максимально швидко передано об'єкту управлінського впливу, гранично чітко їм зрозуміло та виконано.

2. Принцип системності – передбачає, що сукупність економічних рішень повинна бути спрямована на досягнення несуперечливих (взаємно не виключають один одного) цілей, мати організовану, впорядковану структуру системи як єдність підсистем, компонентів, внутрішніх зв'язків або відносин, на підставі чого підприємство слід розглядати у вигляді системи взаємопов'язаних сфер діяльності, а також всіх взаємопов'язаних сфер діяльності.

3. Принцип перманентності – передбачає, що безперервність вдосконалення відтворювального процесу на підприємстві з метою досягнення економічного зростання через впровадження інновацій лежить в основі уникнення хаотичного його існування до сталого розвитку.

4. Принцип економічної ефективності – означає, що будь-яке вдосконалення діяльності будь-якого підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має бути спрямоване на максимізацію його прибутку.

В той же час, необхідно враховувати, що управління та забезпечення стабільності аграрного підприємства у сільському господарстві має низку особливостей, обумовлених специфікою функціонування сільськогосподарської галузі:

1. Вплив на процес виробництва природно-кліматичних умов – урожайність сільськогосподарських культур залежить не тільки від застосовуваної технології, а й від родючості ґрунту та погодних умов. Неприятливі погодні умови можуть спричинити кризові явища в сільськогосподарській організації. Загрозу можуть і інші процеси, наприклад, ерозія ґрунтів, епізоотії тварин, стрімке розмноження шкідників сільськогосподарських культур тощо.

2. Територіальна розосередженість виробництва, що створює значні логістичні ризики, пов'язані з транспортуванням сировини, матеріалів, готової продукції і т. д. До територіального фактору також можна віднести і віддаленість багатьох сільськогосподарських товаровиробників від великих населених пунктів, що створює проблеми з інформаційними комунікаціями та залученням трудових

3. Слабка товарна диференціація сільськогосподарської продукції – відносна однорідність сільськогосподарської продукції послаблює конкурентні можливості виробника, часто призводить до ситуації монопсонії, коли покупець (переробне підприємство, торговельна мережа тощо) диктує свої умови виробнику.

4. Хронічна нестача фінансових ресурсів – найчастіше сільськогосподарські підприємства розглядаються як свідомо слабші фінансово проти господарюючими суб'єктами інших галузей економіки. Це ускладнює залучення кредитів та інвестицій.

5. Низький рівень соціального розвитку сільських територій, а також той факт, що сільськогосподарські підприємства найчастіше є єдиними великими роботодавцями в населених пунктах, призводить до того, що підприємство змушене брати на себе вищі соціальні зобов'язання. Це також

позначається на рентабельності діяльності та фінансовому стані сільськогосподарських організацій.

Також необхідно виходити з того, що основною метою управління аграрного підприємства має бути не стільки забезпечення високої та постійної прибутковості, скільки забезпечення стабільності, безперервності функціонування та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Таким чином, система управління та забезпечення стабільності аграрного підприємства має включати кілька локальних підсистем:

- інформаційна підсистема — її завдання входить забезпечення менеджменту підприємства інформацією, яка потрібна на прогнозування і оцінки ймовірності виникнення кризових ситуацій. Її джерелами служать внутрішня, зокрема управлінська, інформація підприємства — фінансова, технологічна, кадрова тощо, і зовнішня, маркетингова (у частині мікро- і макросередовища),

- організаційна підсистема, яка спрямована на вирішення таких основних завдань як забезпечення високої гнучкості та швидкості реагування на зміну зовнішніх факторів, адаптація до умов зовнішнього середовища та змін внутрішнього, вибудовування ефективного механізму управління організаційними змінами, тощо,

- фінансова підсистема, яка вирішує такі завдання, як: забезпечення платоспроможності сільськогосподарського підприємства, оскільки саме неплатоспроможність підприємства є основною формальною ознакою кризи на підприємстві та може стати причиною припинення її існування надалі внаслідок процедури банкрутства; забезпечення діяльності аграрного підприємства фінансовими ресурсами у повному обсязі та з мінімальною вартістю,

- маркетингова підсистема, на яку покладається виконання таких основних завдань як збирання та аналіз ринкової інформації, прогнозування динаміки розвитку ринків; виявлення ринкових загроз; оптимізація асортименту продукції з урахуванням виробничих можливостей та

технологічних обмежень підприємства; постійний пошук нових, перспективніших каналів збуту продукції,

- технологічна підсистема, яка спрямована на забезпечення постійної ефективності технологічних процесів, що здійснюються на підприємстві, постійне освоєння та впровадження освоєння інновацій, тощо.

Все це необхідно врахувати і можливо всього цього досягти за допомогою **концепції стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства**, яка орієнтована на стабільність аграрного підприємства за рахунок раціоналізації ресурсних можливостей та зниження впливу наслідків негативних обставин, що виникають, створення реальних передумов для постійного та системного попередження, нейтралізації та послаблення дії факторів, що породжують нестабільність стану підприємства, а також передбачає: втілення логічно, організаційно, структурно-функціонально, процесно-адаптивно, маркетингово-поведінково, раціонально зовнішню та внутрішню взаємодію компонентів потенціалу підприємства у рамках сформованого процесно-інституційного підходу завдяки впровадженню інноваційних механізмів та інструментарію забезпечення стабільності аграрного підприємства; фокусування та інтеграцію сукупності антикризових модуляційних впливів, що поєднують у собі суб'єкти та об'єкти управління таким чином, щоб організаційно та календарно їх взаємодія була продуктивною та була орієнтована на послаблення протиріч та загроз при різних ступенях (апріорній, латентній, реальній, легальній та катастроф).

Запропонована нами концепція стабільного функціонування та сталого розвитку сільськогосподарських підприємств ґрунтується на:

- розумінні цього процесу як поєднання стабільності підприємства, економічного зростання, впровадження інновацій, виявлених зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на їх сталий розвиток,

- необхідності використання особливостей відтворювальної діяльності як платформи зростання та стійкості та інновацій,

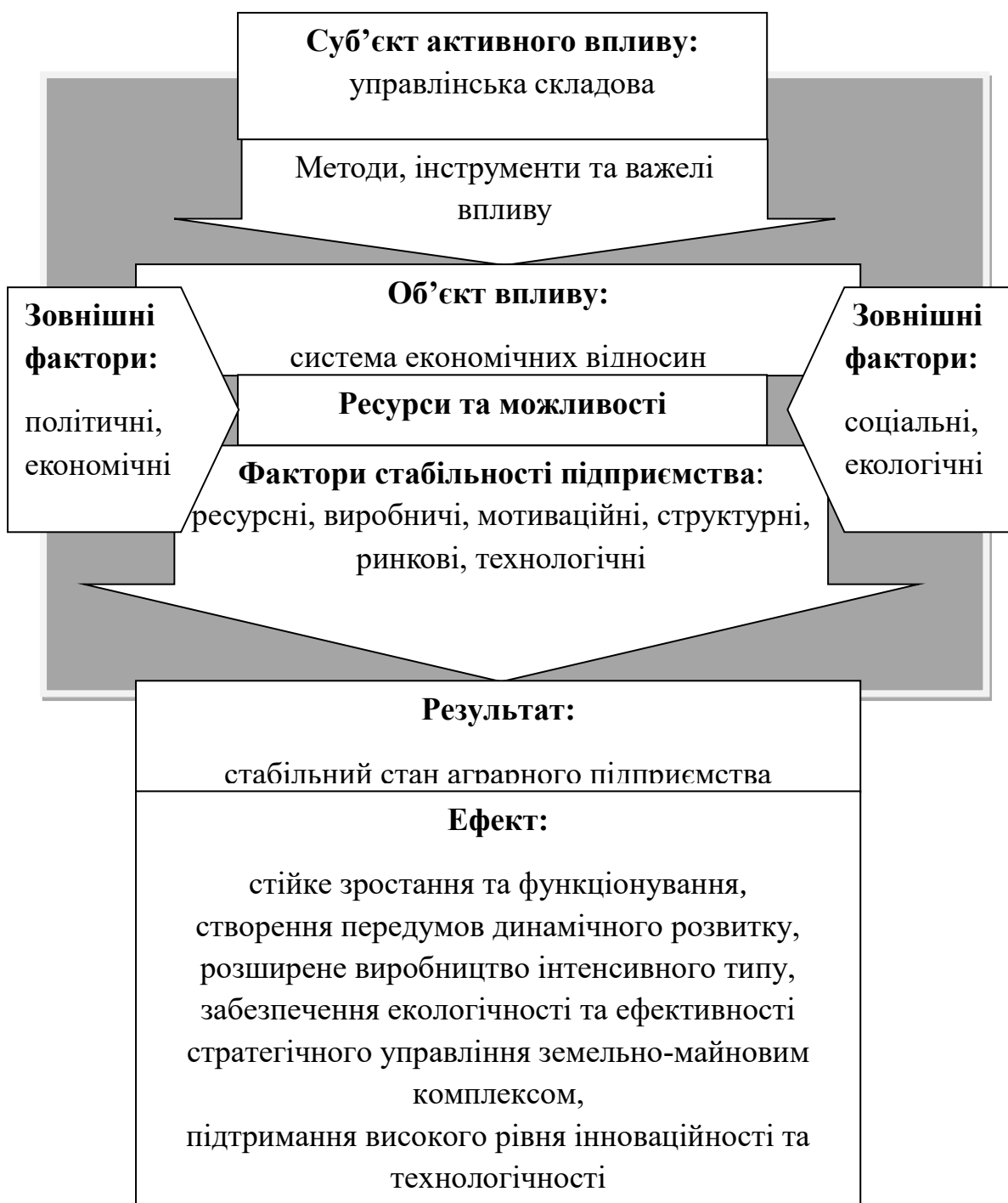


Рис. 3.1. Механізм забезпечення стабільності аграрного підприємства

* Побудовано автором

- механізми забезпечення стабільності аграрного підприємства, як одного з ключових концепції стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства (рис. 3.1).

Застосування такого підходу до стабільного функціонування та розвитку сільськогосподарського підприємства дозволить:

1) систематизувати виробничо-фінансову та комерційну діяльність, врахувати позитивні та негативні фактори, що впливають на стійкість, упорядкувати прийняті управлінські рішення;

2) виявити недоліки у відтворювальному процесі, а також наявні та потенційні резерви підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва;

3) розробити систему заходів, спрямованих на вдосконалення відтворювальної діяльності з метою досягнення розширеного типу відтворення та збереження його протягом тривалого часу незалежно від життєвого циклу підприємства;

4) перейти від ідеології хаотичного досягнення результатів до розуміння необхідності сталості розвитку підприємства на основі постійного вдосконалення відтворювальної діяльності.

Для підвищення ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств, власники та менеджери аграрного підприємства мають виконати такі завдання:

- по-перше, задовольнити потреби споживачів шляхом надання якісної продукції чи послуг;

- по-друге, модернізувати матеріально-технічну базу аграрного підприємства;

- по-третє, і це дуже важливо, особливо у ринковій економіці, працювати над іміджем та репутацією аграрного підприємства, його керівництв та продукції;

- по-четверте, створювати професійний колектив аграрного підприємства;

- по-п'яте, здійснювати заходи, спрямовані на збереження довкілля та вирішення екологічних проблем.

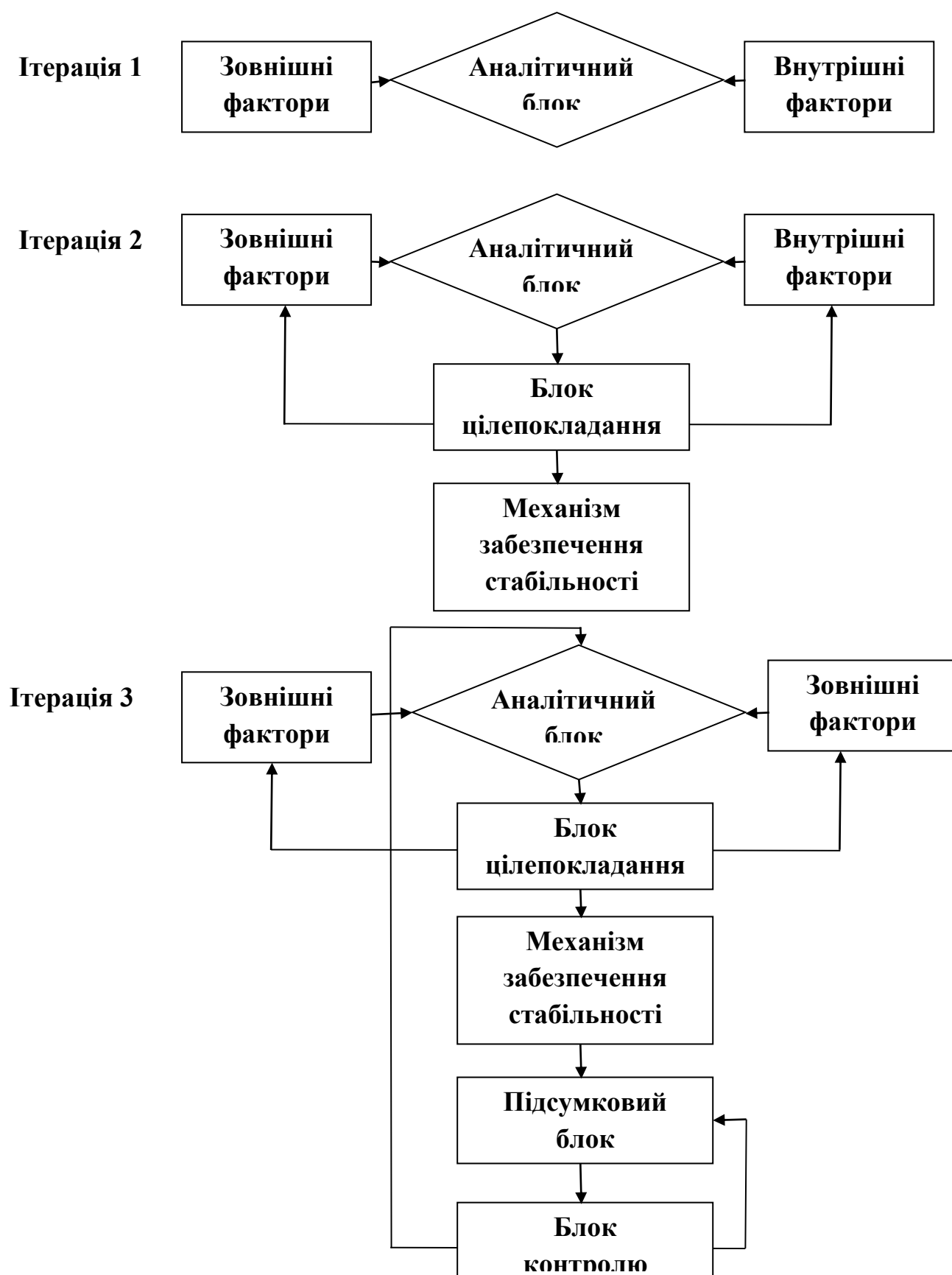


Рис. 3.2. Блок-схема реалізації концепції стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства

* Побудовано автором

Реалізація стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства є поетапним процесом (рис. 3.2), у якому результати виконання групи операцій у межах кожного етапу (ітерації) використовуються наступним етапом, крім останнього, оскільки на виході має бути кінцевий результат:

1. Аналітичний блок – є частиною системи протягом усього життєвого циклу аграрного підприємства. В його основі знаходяться аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства, оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на сталий розвиток сільськогосподарського підприємства, подальший моніторинг ефективності проведених заходів з метою забезпечення розширеного відтворення та стабільного функціонування підприємства.

2. Блок цілепокладання – проведений аналіз дозволяє виявити стабільність розвитку аграрного підприємства, причини відхилення від траєкторії сталого розвитку, резерви зростання ефективності управління сільськогосподарським підприємством. Виходячи з проведеної аналітичної роботи власниками та менеджментом аграрного підприємства формуються його цілі та завдання для досягнення та забезпечення сталого розвитку та стабільності аграрного підприємства.

3. Механізм забезпечення сталого розвитку та стабільності аграрного підприємства, що включає сукупність форм, способів, інструментів, пільг, тарифів та правового забезпечення на різні аспекти його життєдіяльності на різних стадіях відтворювального процесу аграрного підприємства.

4. Підсумковий блок, призначений для формування дорожньої карти заходів, у межах якої пропонуються зміни у виробничо-фінансовій та комерційній діяльності сільськогосподарського підприємства, що нівелюють недоліки його роботи, які не дозволяють перейти до розширеного відтворення та забезпечити стабільність аграрного підприємства. У цьому блоці формується набір перспективних інноваційних рішень, вкладених у забезпечення чи підтримку його економічного зростання.

5. Блок контролю, в якому за допомогою аналітичних заходів визначають відповідність досягнутих цілей запланованим параметрам, необхідність коригування заходів, що проводяться, а також виявляють основні напрямки управлінської діяльності на наступному етапі реалізації концепції.

Зовнішні фактори, що формують умови господарювання, не залежать від управлінських рішень, які приймаються на рівні сільськогосподарського підприємства, отже, впливати на них менеджмент може лише опосередковано через зниження негативного впливу на його функціонування. У разі позитивного впливу на етапі подальшого аналізу необхідно розглядати довгостроковість впливу факторів та ризики їх зміни. При цьому, якість менеджменту безпосередньо позначається на ефективності сільськогосподарського підприємства, причому ефективне управління є неодмінна умова не хаотичного, а системного і сталого розвитку.

Перевагами ж запропонованого нами підходу у забезпеченні стабільності аграрного підприємства є таке:

- забезпечення цілісного стратегічного управління земельно-майновим комплексом суб'єкта господарювання за рахунок селективного відбору та збалансування факторів, що визначають стратегічний розвиток підприємства;
- створення передумов динамічного розвитку стратегії підприємства на основі системної взаємодії та постійного коригування її функціональних підсистем;
- сприяння ефективному функціонуванню вертикальної комунікації на основі балансування у процесі стратегічного управління земельно-майновим комплексом принципів ієрархічності («зверху – вниз») та відкритості («знизу – вгору»);
- забезпечення високого рівня стратегічної відповідальності на основі тісної узгодженості між особистими та організаційними цілями;
- створення ефекту «подвійної петлі» та можливість постійного коригування стратегії відповідно до зміни конкурентного середовища на

основі зустрічного зворотного зв'язку приватних та загальнофірмових рівнів реалізації стратегії;

- забезпечення економічності: коригування стратегії паралельно з безперервним контролем та аналізом отриманих результатів та відповідною корекцією попередніх рішень призводить до мінімізації витрат та своєчасного усунення помилок;

- надання можливості комплексної оцінки ефективності стратегічного управління земельно-майновим комплексом;

- виявлення конфліктів реалізації стратегії на всіх стадіях її реалізації;

- інтегрування традиційних та новітніх методологічних підходів та методик на основі накопиченого досвіду управління аграрним підприємством;

- акцентування зусиль на найважливіших напрямках реалізації генеральної стратегії;

- створення умов для постійного нарощування інтелектуального, в тому числі управлінського, потенціалу сільськогосподарського підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;

- активізація синергетичного ефекту земельно-майнового комплексу підприємства, його управлінського капіталу, тобто підвищення рівня стабільності та ефективності стратегічного управління аграрного підприємства.

Запропонована нами концепція стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства є складною системою, що включає: цілі, завдання, фактори, що впливають на стійкість розвитку сільських територій, механізми, спрямовані на взаємодію економічних, соціальних та екологічних складових сільських територій, що забезпечують стійкість розвитку сільських територій загалом. Практична реалізація концептуальної моделі дозволить: уникнути наростання проблемних позицій, у тому числі завдяки розробці обґрунтованих, економічно ефективних методів щодо зниження ймовірності настання кожного суттєвого ризику та/або очікуваних від нього

втрат; підвищити рівень ефективності, стабільності та конкурентоспроможності агропромислових підприємств, що зрештою сприятиме також стійкості розвитку сільських територій; забезпечити необхідний рівень екологічної стійкості, що сприятиме раціональному використанню та збереженню наявних природних ресурсів та навколишнього середовища.

3.3. Практичні засади оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств

Існування ситуації невизначеності ринкового середовища та турбулентності сучасної економіки викликає необхідність розробки загальної методики аналітичного забезпечення оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств із застосуванням системного підходу, що сприятиме підвищенню ефективності даного управління та підтриманню стабільності функціонування аграрного підприємства. Проведене дослідження дозволило виявити особливості та недоліки існуючих традиційних методик при їх практичному застосуванні у межах конкретного підприємства:

- відсутня загальноприйнята система показників фінансового становища;
- у більшості методик не представлено чіткого розмежування аналізу платоспроможності та ліквідності;
- нормативи відносних показників існують лише для обмеженої кількості показників без урахування галузевих та індивідуальних особливостей підприємства;
- у умовах господарювання, що значно змінилися, нормативи, розроблені понад 20 років тому, є не лише морально, а практично застарілими;

- кількість відносних показників загалом у межах аналізу фінансового стану не визначена;
- методика розрахунку різних показників різна і загалом застаріла у зв'язку з запровадженням нових форм бухгалтерської звітності;
- застосування лише коефіцієнтного підходу недоцільно, а результати в рамках такого аналізу загалом з успіхом можна отримати на основі вертикального аналізу балансу;
- застосування різних коефіцієнтів дозволяє лише частково дати відповідь на питання за рахунок чого формується той чи інший фінансовий стан підприємства;
- на думку більшості авторів, застосування різних коефіцієнтів дозволяє дати оцінку фінансовому стану з погляду короткострокової та довгострокової перспективи.

Загалом кожна з методик дозволяє дати оцінку фінансовому стану підприємства, щоправда неповну, яка полягає в оцінці ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. При цьому не завжди ліквідне та платоспроможне підприємство буде досить стійким, або навпаки, а такий аналіз не завжди дозволять зробити висновок про те, що слід зробити для їхнього вдосконалення. Підсумки такого аналізу викликають сумніви щодо його правильності та ефективності, що загалом було доведено проведенням додаткового аналізу фінансових результатів та рентабельності. Даний аналіз дозволив зробити висновок про те, що успішна діяльність підприємства може здійснюватися за абсолютно різних умов використання фінансових ресурсів. Все це загалом визначило необхідність розробки нової методики аналізу та оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств, метою якого буде не лише його оцінка, а й можливість цілеспрямованого перенаправлення фінансових ресурсів з метою покращення їх використання.

Вивчення та аналіз такої категорії, як стійкість вимагає розгляд та використання різних показників та критеріїв. На нашу думку, сформовану

після детального вивчення та дослідження різноманітних методик, для оцінки стабільності підприємств агропромислового сектора слід проводити комплексний аналіз діяльності та розрахунок інтегрального показника, що складається із трьох груп показників. Узагальнена інтегральна оцінка рівня стабільності аграрного підприємства (УІОСап) має розраховуватися за наступною формулою:

$$\text{УІОСап} = \text{ФБ} * \text{Кв} + \text{ЕБ} * \text{Кв} + \text{ВТБ} * \text{Кв} \quad (3.1),$$

де ФБ – інтегральний показник фінансової безпеки – розраховується на підставі показників оцінки рентабельності та ділової активності аграрного підприємства;

ЕБ – інтегральний показник економічної безпеки – розраховується на показників оцінки ліквідності та платоспроможності;

ВТБ – інтегральний показник виробничо-технологічної безпеки – розраховується на підставі оцінки майнового потенціалу аграрного підприємства;

Кв – показник вагомості групи.

Кожний інтегральний показник (ІП), що входить до розрахунку узагальненого інтегрального показника оцінки рівня стабільності аграрного підприємства, має розраховуватись за наступною формулою:

$$\text{ІП} = x_1 \cdot d_1 + x_2 \cdot d_2 + \dots + x_n \cdot d_n \quad (3.2),$$

де x_1, x_2, x_n – значення визначених коефіцієнтів;

d_1, d_2, d_n - показник вагомості коефіцієнта.

Таблиця 3.2

Показники оцінювання стабільності аграрного підприємства

Група показників	Показник	
	Позначення	Назва
А	A1	Рентабельність продажу
	A2	Рентабельність активів
	A3	Рентабельність капіталу
	A4	Рентабельність собівартості
В	B1	Коефіцієнт загальної ліквідності
	B2	Коефіцієнт швидкої ліквідності
	B3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	B4	Відношення дебіторської до кредиторської заборгованості
С	C1	Темп приросту майна підприємства
	C2	Коефіцієнт зносу основних засобів підприємства
	C3	Фондозброєність

* Складено автором

Що стосується безпосередньо показників, які б дозволили нам більш чітко визначити рівень стабільності аграрного підприємства, то для цього ми пропонуємо використовувати ті, що нами використовувались в другому розділі дослідження для оцінки дієвості забезпечення стабільності аграрних підприємств на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ". Тобто, маємо наступні групи показників, що представлено в таблиці 3.2:

1. Група показників оцінки рентабельності та ділової активності аграрного підприємства.

2. Група показників оцінки ліквідності та платоспроможності, для характеристики та розвитку фінансово-інвестиційної складової стійкості аграрного підприємства.

3. Група показників оцінки майнового потенціалу аграрного підприємства.

Кожен з зазначених в таблиці 3.2 показників оцінювання стабільності аграрного підприємства має власну вагу при розрахунку відповідного інтегрального показника (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Коефіцієнти вагомості показників інтегральної оцінки стану аграрних підприємств

Груповий показник вагомості	Показники	
	Показник вагомості коефіцієнта	Показник
0,4	0,2	A1
	0,3	A2
	0,3	A3
	0,2	A4
0,35	0,2	B1
	0,3	B2
	0,2	B3
	0,3	B4
0,25	0,4	C1
	0,4	C2
	0,2	C3

* Складено автором

В основному сільськогосподарські підприємства є приватними (тобто ведуть підприємницьку діяльність) і спрямовані, в першу чергу, на отримання прибутку. У разі важливими показниками в оцінці стану організації є показники рентабельності (прибутковості). Виходячи з цього, найбільшу вагу мають показники другої та третьої групи.

Наступним кроком у розробці нашої моделі є побудова матриці, в якій представлено поділ на інтервали даних кожної з груп показників відповідного інтегрального показника оцінювання стабільності аграрного підприємства. При цьому кожному інтервалу значень повинен відповідати свій бал (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні параметри визначення інтегрального показника стабільності аграрного підприємства

Показник	Бали відповідно до інтервалу				
	1	2	3	4	5
A1	≤ 5	6-10	11-15	16-20	> 20
A2	≤ 4	4-6	6-8	8-10	> 10
A3	3	4-7	8-10	11-13	> 13
A4	≤ 5	6-10	11-15	16-20	> 20
B1	$\leq 0,4$	0,4-0,6	0,6-0,8	0,8-1,0	$> 1,0$
B2	$\leq 0,44$	0,45-0,5	0,51-0,56	0,57-0,6	$> 0,60$
B3	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,08-0,1	0,1-0,3	$> 0,30$
B4	$\leq 0,4$	0,4-0,6	0,6-0,8	0,8-1,2	$> 1,2$
C1	$\leq 1,00$	1,01-1,05	1,06-1,10	1,11-1,15	$> 1,15$
C2	$> 0,65$	0,65-0,61	0,60-0,56	0,55-0,51	$\leq 0,50$
C3	≤ 40	41-50	51-60	61-70	> 70

* Складено автором

Згідно з даною методикою оцінки рівня стабільності аграрного підприємства підприємств агропромислового комплексу, дослідження показників дозволяє дати наступне поділ аграрних підприємств на групи за рівнем визначеної стабільності (кожному інтервалу значень відповідатиме свій бал):

- перша група – «Абсолютно стійкі підприємства» (понад 4,00 балів) – підприємство не залежить від кредиторів, оскільки сума власних оборотних коштів та короткострокових кредитів перевищує потребу у запасах. Сільськогосподарські підприємства цієї групи мають досить високий рівень показників рентабельності та платоспроможні;
- друга група - "Ризик економічної нестійкості" (4,00-3,00 балів). І тут підприємства залучають довгострокові позикові кошти покриття запасів. Існує ризик фінансової нестійкості. В іншому аграрні підприємства, що відносяться до даної групи, є ефективно функціонуючими;
- третя група – «Економічно нестійкі підприємства» (3,00–2,00 балів). Перехід від нормальних значень показників фінансової стійкості до неблагополучних. Фінансова нестійкість виявляється у низькій рентабельності, фондоозброєності, ліквідності. Існує ризик неплатоспроможності, але зберігається можливість відновлення рівноваги. Підприємства, показники яких наближені до значення 2,00 характеризуються збитковістю господарську діяльність, мають ризик банкрутства;
- четверта група - "Стан кризи" (менше 2,00 балів). Для аграрного виробництва настала криза, підприємства перебувають на межі банкрутства, оскільки кошти, цінні папери, дебіторська заборгованість не покривають збитки підприємства.

Тепер здійснимо апробацію даної методики на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" (табл. 3.5), що також

дозволить нам оцінити ефективність розробленої нами концепції стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства, окремі засади якої були імплементована в діяльність зазначеного аграрного підприємства наприкінці 2023 року, а повністю аграрне підприємство імплементувала концепцію в свою діяльність і здійснило удосконалення засад функціонування з урахуванням засад, принципів і вимог концепції на початку 2024 року.

Таблиця 3.5

Показники оцінювання стабільності на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ"

Група	Показник		Рік	
	Позначення	Назва	2022	2023
А	A1	Рентабельність продажу	-25,255%	-19,181%
	A2	Рентабельність активів	-33,120%	-15,281%
	A3	Рентабельність капіталу	-81,91%	-23,512%
	A4	Рентабельність собівартості	-20,52%	-18,053%
В	B1	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,4944	0,3777
	B2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,20859	0,2397
	B3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0098	0,1403
	B4	Відношення дебіторської до кред-кої заборгованості	0,8611	1,1905
С	C1	Темп приросту майна	0,84	0,92
	C2	Коефіцієнт зносу основних засобів підприємства	0,69	0,81
	C3	Фондозброєність	459,57	325,14

* Складено автором

Наступним кроком нашого дослідження є розрахунок груп інтегральних показників та узагальненого інтегрального показника оцінки рівня стабільності аграрного підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Коефіцієнти вагомості показників інтегральної оцінки стану аграрних підприємств

Група	Показник	2022		2023	
		Значення	Бал	Значення	Бал
А	A1	-25,255%	1	-19,181%	1
	A2	-33,120%	1	-15,281%	1
	A3	-81,91%	1	-23,512%	1
	A4	-20,52%	1	-18,053%	1
	ФБ		1,0		1,0
В	B1	0,4944	2	0,3777	1
	B2	0,20859	1	0,2397	1
	B3	0,0098	1	0,1403	4
	B4	0,8611	4	1,1905	5
	ЕБ		2,1		2,8
С	C1	0,84	1	0,92	1
	C2	0,69	1	0,81	1
	C3	459,57	5	325,14	5
	ВТБ		1,8		1,8

* Складено автором

Як видно з розрахунків, що представлені в таблиці 3.6, по результатах 2023 року має місце незначне покращення інтегрального показника економічної безпеки аграрного підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ", який розраховується на показників

оцінки ліквідності та платоспроможності. При тому що інші інтегральні показники не зазнали змін. В той же час, таке, хоча і маленьке покращення є свідченням ефективності розробленої нами концепції, окремі положення якої були впроваджені наприкінці 2023 року. Зважаючи на доволі нетривалий період часу, а також той факт, що були впроваджені лише окремі елементи концепції, не вистачило аграрному підприємству часу для отримання покращання за всіма інтегральними показниками.

Далі здійснимо розрахунок узагальненого інтегрального показника оцінки рівня стабільності аграрного підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок узагальненого інтегрального показника стабільності аграрного підприємства на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ"

Рік	Груповий показник вагомості	Інтегральний показник	Значення
2022	0,4	ФБ	1,0
	0,35	ЕБ	2,1
	0,25	ВТБ	1,8
	$УЮСап = 1,0 * 0,4 + 2,1 * 0,35 + 1,8 * 0,25 = 1,585$		
2023	0,4	ФБ	1,0
	0,35	ЕБ	2,8
	0,25	ВТБ	1,8
	$УЮСап = 1,0 * 0,4 + 2,8 * 0,35 + 1,8 * 0,25 = 1,83$		

* Складено автором

Як видно з розрахунку узагальненого інтегрального показника стабільності аграрного підприємства на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ", що представлений в таблиці 3.7, має

місце підвищення рівня стабільності Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" у 2023 році порівняно з 2022 роком. І хоча за рівнем визначеної стабільності аграрне підприємство відноситься до четвертої групи - "Стан кризи" (менше 2,00 балів), за якої для аграрного виробництва настала криза, підприємства перебувають на межі банкрутства, маємо зі впевненістю сказати, що у аграрного підприємства спостерігається позитивна тенденція у бік підвищення рівня стабільності. Водночас, наявні незаперечні негативні зовнішні фактори і особливо триваюча військова агресія росії на території нашої держави та викликані через неї обмеження, втрати, ризики та загрози, стримують процес стабілізації діяльності та стану як Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ", так і всіх вітчизняних аграрних підприємств і не тільки їх, конкурентоспроможний попит на аграрну продукцію сільськогосподарських підприємств.

Зважаючи на вищевикладене, необхідно зазначити, що вибір елементів оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств з урахуванням їх практичної значущості для підприємства та нівелювання зазначених недоліків дозволив визначити зміст та послідовність методики аналізу фінансового стану, а також обмежений набір коефіцієнтів, що реально дозволяють дати оцінку рівня стабільності, фінансового стану тощо. Принциповий характер досягнення високого рівня довгострокової стабільності аграрного підприємства полягає у виявленні ключових детермінантів, здатних ідентифікувати та нівелювати потенційні загрози

Запропонована методика оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств була апробована на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" і дозволила визначити ефективність та дієвість розробленої нами концепції стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства, яка була впроваджена на підприємстві у 2024 році. Підсумком цього аналізу стали такі висновки:

1. У цілому фінансовий стан підприємства визначається тим, що певних коштів по кожному виду має бути певна кількість, необхідна ефективного функціонування бізнесу. Повинна існувати оптимальна норма структури балансу, показники вищі або нижчі за яку негативно позначатимуться на стані підприємства. Проведений аналіз за запропонованою методикою дозволив визначити нормальну структуру балансу Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" та виявити необхідні заходи щодо покращення фінансового стану аграрного підприємства.

2. Також це дослідження довело, що в цілому для кожного підприємства може бути визначена своя інноваційна та більш ефективна методика аналізу фінансового стану, яка повинна включати лише ті методи, які актуальні в рамках особливостей його діяльності та умов господарювання.

3. Концепція стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства є дієвою та дозволяє аграрному підприємству підвищувати рівень ефективності управління та стабільності аграрного підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективі, вчасно застосовувати необхідні механізми та інструментарій для подолання наявних та потенційних ризиків та загроз для забезпечення його стабільного функціонування.

Таким чином, новизна запропонованої методики комплексного аналізу полягає у забезпеченні безперервного відстеження та аналізу ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств, можливості розробки та реалізації заходів реагування на очікувані ризикові ситуації у контексті відповідності сформульованим принципам їх попередження та досягнення мети. Її використання на практиці дозволить сільськогосподарським організаціям оперативно накопичувати та інтерпретувати результати реакції на окремі прогнозовані проблеми та її вплив на діяльність суб'єкта в цілому, а також у разі необхідності своєчасно

трансформувати антиризикову діяльність у бік покращення її якісних характеристик, підвищення рівня стабільності, тощо.

Висновки до розділу 3

Задля вирішення важливих та актуальних завдань удосконалення засад забезпечення стабільності аграрних підприємств отримано такі основні результати.

1. У сучасних умовах загострення фінансової нестабільності внаслідок кризи та посилення зовнішньоекономічного негативного впливу важливим напрямом подальшого вдосконалення управління та забезпечення стабільності аграрного підприємства є поєднання принципів цільового, ресурсного та програмного планування, що є ключовим у системі комплексного планування та управління. Для забезпечення стабільності аграрних підприємств необхідні гнучкість та швидкість реакції на зміни кон'юнктури ринку, підвищення конкурентоспроможності виробництва та продукції, висока інвестиційна активність, ліквідність та фінансова стабільність. Тільки це дозволить створити динамічно рівноважну цілісну систему, яка б самостійно визначала свій напрямок розвитку.

2. За результатами аналізу досвіду закордонних держав щодо основних шляхів сталого розвитку аграрного підприємства можна виділити такі:

- впровадження нових технологій та обладнання,
- оптимальне використання матеріальних та нематеріальних ресурсів,
- менеджмент виробничого процесу,
- оптимальне використання професійних кадрів,

- збереження екології – аграрне виробництво вимагає велику кількість землі, води, енергії, і приносить досить істотний внесок у парниковий ефект, чим завдає значної шкоди природі.

3. Визначено, що перехід на інноваційні засади діяльності можуть сприяти забезпеченню ефективності та стабільності аграрного підприємства. Модернізація виробничо-технічної бази аграрної сфери передбачає освоєння значних фінансових ресурсів, які, з одного боку, обмежені з погляду обсягу, з іншого – мають сприяти покращенню кількісних та якісних параметрів сталого розвитку галузі. Так, активізація інвестиційної діяльності дозволяє створити умови підвищення рівня технічної оснащеності, економічної ефективності сільськогосподарського виробництва на основі вдосконалення складу та структури основних засобів, та, зрештою, забезпечення виконання економічного імперативу сталого розвитку.

4. Як показує зарубіжний досвід, ефективність та дієвість цифрових технологій може прийняти забезпеченню заощадження ресурсів аграрного підприємства за цілим рядом напрямків:

- зберігається робочий час за рахунок швидкої обробки великих масивів даних;
- розраховуються оптимальні сівозміни;
- мінімізуються втрати у полі за рахунок моніторингу культур та визначення хвороб на ранніх стадіях;
- визначаються обґрунтовані норми внесення добрив;
- визначаються оптимальні терміни посадки рослин;
- визначається кількість та строки внесення необхідних мінеральних добавок;
- визначаються оптимальні маршрути для техніки;
- розраховується необхідна кількість паливо-мастильних матеріалів;

- відстежується рух техніки за заданими маршрутами;
- відстежується процес зберігання продукції;
- створення оптимального раціону для годування тварин;
- оптимізація процесу просування та багато іншого.

5. Актуального значення з огляду на необхідність підвищення стабільності також набуває питання енергоефективності, що передбачає розробку та реалізацію організаційно-економічних та управлінських заходів, спрямованих на створення системи виробництва, яка забезпечує зростаючу віддачу у вигляді кінцевої продукції та найкраще використання біологічного потенціалу рослин та тварин. Одним із напрямів енергозбереження в галузі є розширення галузі використання нетрадиційних відновлюваних джерел, серед яких – сонячна та вітрова енергія, а також застосування біогазових технологій. Крім того, в сьогоdnішніх умовах все більшого поширення набувають управлінські технології підвищення енергоефективності, які перебувають у розробці, впровадженні та сертифікації систем енергетичного менеджменту.

6. Встановлено, що важливою умовою підвищення стабільності, економічної ефективності аграрного виробництва, забезпечення комплексного розвитку сільських територій, збереження сприятливого довкілля та досягнення стійкості розвитку аграрних систем є активізація інвестиційної діяльності у сільському господарстві. Модернізація виробничо-технічної бази аграрної сфери передбачає освоєння значних фінансових ресурсів, які, з одного боку, обмежені з погляду обсягу, з іншого – мають сприяти покращенню кількісних та якісних параметрів сталого розвитку галузі. Так, активізація інвестиційної діяльності дозволяє створити умови підвищення рівня технічної оснащеності, економічної ефективності сільськогосподарського виробництва на основі вдосконалення складу та структури основних засобів, та, зрештою, забезпечення виконання економічного імперативу сталого розвитку. Стимулювання надходження

інвестицій у соціальну сферу села створює умови для вирішення низки соціальних проблем, таких як покращення житлових умов, підвищення рівня та якості життя сільського населення, розвиток транспортних комунікацій, комплексний благоустрій сільських населених пунктів. Досягнення сталого екологічного розвитку аграрної сфери може бути забезпечене на основі фінансування природоохоронних заходів, пов'язаних з використанням ресурсо- та енергозберігаючих технологій, розробкою та впровадженням у сільськогосподарське виробництво машин та обладнання, що використовують енергію відновлюваних джерел (вітру, води, сонця та ін.), та здійснюється в цілях зниження рівня забруднень біорізноманіття, покращення екологічної обстановки у сільських регіонах.

7. Як показали результати дослідження, забезпечення стабільності сільськогосподарської організації є вкрай складним процесом, безперервним у часі і таким, що потребує узгодження з усіма напрямками, у межах яких реалізується стратегія розвитку суб'єкта. Результатом цього є високий рівень прибутку та ефективності діяльності аграрного підприємства. Чим вищий прибуток забезпечують суб'єкти аграрного бізнесу, тим менш вразливими вони є до негативного впливу конкуренції, цін, інфляції і кризових процесів в цілому, тим вище рівень їх рентабельності і фінансової стійкості, тощо. Рентабельність господарської діяльності сільськогосподарських підприємств слід розглядати як результат дії великої кількості факторів, тому, показники рентабельності будь-якого підприємства, в тому числі аграрного підприємства, визначають ефективність його роботи в цілому. Також, результативні показники діяльності є показниками діяльності управлінського апарату.

8. Удосконалено основні принципи управління сільськогосподарських підприємств для підвищення ефективності управління та досягнення необхідного рівня стабільності: принцип актуальності, який означає максимальну обґрунтованість будь-якого рішення за терміном та суттю; принцип системності, який передбачає узгоджену сукупність економічних

рішень, єдність підсистем, компонентів, внутрішніх зв'язків та відносин; принцип перманентності, який передбачає безперервність вдосконалення відтворювального процесу на підприємстві; принцип економічної ефективності, який означає спрямованість підприємства на максимізацію його прибутку.

9. На підставі детального дослідження пропозицій та розробок вітчизняних та зарубіжних науковців нами було здійснено висновок щодо необхідності формування та запровадження концепції стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства, яка орієнтована на стабільність аграрного підприємства за рахунок раціоналізації ресурсних можливостей та зниження впливу наслідків негативних обставин, що виникають, створення реальних передумов для постійного та системного попередження, нейтралізації та послаблення дії факторів, що породжують нестабільність стану підприємства, а також передбачає: втілення логічно, організаційно, структурно-функціонально, процесно-адаптивно, маркетингово-поведінково, раціонально зовнішню та внутрішню взаємодію компонентів потенціалу підприємства у рамках сформованого процесно-інституційного підходу завдяки впровадженню інноваційних механізмів та інструментарію забезпечення стабільності аграрного підприємства; фокусування та інтеграцію сукупності антикризових модуляційних впливів, що поєднують у собі суб'єкти та об'єкти управління таким чином, щоб організаційно та календарно їх взаємодія була продуктивною та була орієнтована на послаблення протиріч та загроз при різних ступенях (апріорній, латентній, реальній, легальній та катастроф).

10. Для підвищення ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств, власники та менеджери аграрного підприємства мають виконати такі завдання:

- по-перше, задовольнити потреби споживачів шляхом надання якісної продукції чи послуг;

- по-друге, модернізувати матеріально-технічну базу аграрного підприємства;
- по-третє, і це дуже важливо, особливо у ринковій економіці, працювати над іміджем та репутацією аграрного підприємства, його керівництв та продукції;
- по-четверте, створювати професійний колектив аграрного підприємства;
- по-п'яте, здійснювати заходи, спрямовані на збереження довкілля та вирішення екологічних проблем.

11. Запропонована нами концепція стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства є складною системою, що включає: цілі, завдання, фактори, що впливають на стійкість розвитку сільських територій, механізми, спрямовані на взаємодію економічних, соціальних та екологічних складових сільських територій, що забезпечують стійкість розвитку сільських територій загалом. Практична реалізація концептуальної моделі дозволить: уникнути наростання проблемних позицій, у тому числі завдяки розробці обґрунтованих, економічно ефективних методів щодо зниження ймовірності настання кожного суттєвого ризику та/або очікуваних від нього втрат; підвищити рівень ефективності, стабільності та конкурентоспроможності агропромислових підприємств, що зрештою сприятиме також стійкості розвитку сільських територій; забезпечити необхідний рівень екологічної стійкості, що сприятиме раціональному використанню та збереженню наявних природних ресурсів та навколишнього середовища.

12. Запропоновано комплексну систему оцінки оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств, що має здійснюватися на підставі розрахунку інтегрального показника, який розраховується за допомогою розроблених нами трьох груп показників (показники рентабельності та ділової активності аграрного підприємства;

показники ліквідності та платоспроможності; показники майнового потенціалу аграрного підприємства) з подальшим визначенням рівня ефективності за шкалою ідентифікації рівня показника, з урахуванням запропонованих показників вагомості груп та показників. Удосконалено інтегральний показник оцінювання стабільності підприємств агропромислового сектора, який розраховується на підставі груп інтегральних показників: фінансової безпеки; економічної безпеки; виробничо-технологічної безпеки.

13. За результатами розрахунку узагальненого інтегрального показника стабільності аграрного підприємства на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" встановлено, що має місце підвищення рівня стабільності Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ" у 2023 році порівняно з 2022 роком. І хоча за рівнем визначеної стабільності аграрне підприємство відноситься до четвертої групи - "Стан кризи" (менше 2,00 балів), за якої для аграрного виробництва настала криза, підприємства перебувають на межі банкрутства, маємо зі впевненістю сказати, що у аграрного підприємства спостерігається позитивна тенденція у бік підвищення рівня стабільності. Водночас, наявні незаперечні негативні зовнішні фактори і особливо триваюча військова агресія росії на території нашої держави та викликані через неї обмеження, втрати, ризики та загрози, стримують процес стабілізації діяльності та стану як Товариства з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ", так і всіх вітчизняних аграрних підприємств і не тільки їх, конкурентоспроможний попит на аграрну продукцію сільськогосподарських підприємств. В той же час, таке, хоча і маленьке покращення є свідченням ефективності розробленої нами концепції, окремі положення якої були впроваджені наприкінці 2023 року. Зважаючи на доволі нетривалий період часу, а також той факт, що були впроваджені лише окремі елементи концепції, не вистачило аграрному підприємству часу для отримання покращання за всіма інтегральними показниками.

14. Зазначено, що новизна запропонованої методики комплексного аналізу полягає у забезпеченні безперервного відстеження та аналізу ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств, можливості розробки та реалізації заходів реагування на очікувані ризикові ситуації у контексті відповідності сформульованим принципам їх попередження та досягнення мети. Її використання на практиці дозволить сільськогосподарським організаціям оперативно накопичувати та інтерпретувати результати реакції на окремі прогнозовані проблеми та її вплив на діяльність суб'єкта в цілому, а також у разі необхідності своєчасно трансформувати антиризикову діяльність у бік покращення її якісних характеристик, підвищення рівня стабільності, тощо.

Основні результати третього розділу опубліковані в працях: [78].

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено науково-прикладне завдання – наукове обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо дієвого управління стабільністю аграрних підприємств та напрямів її підвищення. Поставлену мету досягнуто, основні завдання виконано. Відповідно до цього отримано такі результати.

1. Проаналізовано сучасний науковий доробок та надано характеристику особливостей управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств. Виявлено, що дане питання не знайшло системного відображення в наукових дослідженнях, не існує достатньо обґрунтованого системного підходу до вивчення даного питання, недостатньо вивченими залишаються проблеми розробки теоретичних, методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств особливо в умовах ризиків та загроз, спричинених військовою агресією росії на території України. Виявлено, що будь-яке аграрне підприємство виступає організаційно відокремленою, економічно самостійною одиницею виробничої сфери національної економіки, яка спеціалізується на виготовленні продукції, наданні послуг або виконанні робіт, а головним стимулом його підприємницької діяльності виступає прибуток, що вимагає від його керівництва виконувати різноманітні дії для забезпечення власної стабільності, ефективності, відповідальності та конкурентоспроможності. В той же час, виконання цих завдань та впровадження певних дій супроводжується та пов'язано з різними постійними або перманентними ризиками та загрозами.

2. Проаналізовано та уточнено понятійний апарат процесу управління стабільністю аграрних підприємств, зокрема зміст понять «ризик для стабільності аграрних підприємств», «стабільність аграрного підприємства». Стабільність аграрного підприємства визначено як такий його рівноважний стан, який на фоні всіх наявних та потенційних ризиків та загроз забезпечує

постійний приріст обсягів виробництва, доходу та прибутку, можливість реінвестування капіталу, ефективне використання та відновлення обмежених ресурсів, раціональну організацію виробництва та кожного бізнес-процесу. Ризик для стабільності аграрних підприємств визначено як подію, ймовірність настання якої здатна призвести до втрат аграрного підприємства (праці, землі, капіталу, технологій, часу, знань) та/або економічних вигід, а також спричинити неможливість виконання покладених на них функцій, суттєвої зміни наявних рис, особливостей та характеристик.

3. Проаналізовано аграрний ринок України, досліджено основні сучасні тенденції та особливості його функціонування. На підставі здійсненого аналізу встановлено, що аграрний сектор займає вагоме місце у валовій доданій вартості та валовому прибутку, змішаному доході держави. На валовий прибуток аграрного сектору у валовому прибутку економіки в цілому приходить понад 20%, а найменша його частка мала місце лише в 2012-2014 роках, що складало відповідно 16,09%, 17,71% та 19,84% відповідно, але все одно є підтвердженням суттєвості для економіки держави аграрного сектору. Україна також є важливим учасником аграрного світового ринку, а український аграрний бізнес є одним із ключових у структурі експорту та акумулює велику суму надходжень в держбюджет – в окремі роки він забезпечував понад 40% виручки від експорту (наприклад, у 2013 році сільське господарство становило 27 % українського експорту, поступаючись металургії – 28 %, а на початок 2022 року частка сільського господарства в експорті підскочила до 41 %).

4. За результатами здійсненого аналізу визначено, що агровиробництво піддається впливу ризиків різної видової сукупності, що в кінцевому підсумку можуть позначитися на результатах його діяльності. Дана ситуація виникає з таких причин:

- агровиробництво є видом діяльності, що характеризується специфікою її провадження – здійснюється «під відкритим небом» та, як

наслідок, є вразливим до природних явищ, що в окремих випадках можуть носити катастрофічний характер;

- як і інші господарські операції, агровиробництво піддається впливу ринковим коливанням (пов'язаними з внутрішнім і зовнішнім ринком) та трансформаціям (в першу чергу це пов'язано із змінами цін на продукцію з яскраво вираженим сезонним характером та додатковими витратами, особливостями структури, асортименту та обсягами виробництва);

- агропромислове виробництво піддається впливу ризиків, що притаманні політичному (особливості державної політики та політичного курсу), економічному (в розрізі макроекономічному та мікроекономічному рівнях (зміна кон'юнктури ринку, правила, валютні курси, дозволи на експорт та імпорт) та соціальному середовищу (соціальні конфлікти різного характеру), тощо.

5. Здійснено аналіз та надано оцінку дієвості та ефективності процесу управління забезпеченням стабільності аграрних підприємств. На підставі здійсненого дослідження встановлено, що незважаючи на триваючі на території країни воєнні дії аграрному підприємству ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" вдалося реанімувати власну діяльність після перших шоків 2022 року, проте негативний вплив війни все ж таки залишається достатньо відчутним і повністю нівелювати ризики, загрози та проблеми, що спричинені нею, неможливо. Компанія продовжує стикатись із складнішими умовами ведення бізнесу, зокрема як з явними ознаками і ризиками ризик руйнування майна підприємства в зв'язку з обстрілами, збільшення витрат на безпеку та забезпечення працівників, що також може позначитися на фінансовому стані підприємства, так і з факторами, які на перший погляд значною мірою не впливають на діяльність. Визначено, що за всіма показниками, за якими здійснювалась оцінка дієвості забезпечення стабільності аграрного підприємства ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ", слід відмітити недосяжність їх нормативно встановленого рівня, що є свідченням низького рівня стабільності досліджуваного аграрного підприємства, незважаючи на

здійснювані керівництвом та власниками заходів. Розраховані показники ліквідності відрізняються від нормативних значень в протилежний бік, що свідчить про потенційну неможливість ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" в короткі терміни здійснити погашення своїх поточних зобов'язань. Як показав аналіз показників рентабельності ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" за період 2021-2023 років, відбулось суттєве погіршення рентабельності аграрного підприємства у 2022 та 2023 роках, що було спричинено військовою агресією росії на території нашої держави. Якщо у 2021 році аграрним підприємством було отримано прибуток у розмірі 7 714 тис.грн., то у 2022 та 2023 роках діяльність підприємства мала збитковий характер, а розмір збитків дорівнював 90 699 тис.грн. та 38 674 тис.грн. відповідно. В той же час у 2023 році аграрне підприємство спромоглося частково відновити нормальний рівень діяльності внаслідок чого рівень отриманого збитку по результатах 2023 року був майже в три рази менший за збиток 2022 року. Таким чином, аграрне підприємство ТОВ "СЕРВІСАГРОТЕХ" потребує розробки та запровадження дієвих заходів щодо покращання рівня стабільності підприємства.

6. Сформувано та обґрунтовано концепцію стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства, яка орієнтована на стабільність аграрного підприємства за рахунок раціоналізації ресурсних можливостей та зниження впливу наслідків негативних обставин, що виникають, створення реальних передумов для постійного та системного попередження, нейтралізації та послаблення дії факторів, що породжують нестабільність стану підприємства, а також передбачає: втілення логічно, організаційно, структурно-функціонально, процесно-адаптивно, маркетингово-поведінково, раціонально зовнішню та внутрішню взаємодію компонентів потенціалу підприємства у рамках сформованого процесно-інституційного підходу завдяки впровадженню інноваційних механізмів та інструментарію забезпечення стабільності аграрного підприємства; фокусування та інтеграцію сукупності антикризових модуляційних впливів, що поєднують у

собі суб'єкти та об'єкти управління таким чином, щоб організаційно та календарно їх взаємодія була продуктивною та була орієнтована на послаблення протиріч та загроз при різних ступенях (апріорній, латентній, реальній, легальній та катастроф).

7. Удосконалено систему управління та забезпечення стабільності аграрного підприємства, яка має включати такі локальні підсистеми: інформаційну підсистему, завданням якої є забезпечення менеджменту підприємства інформацією, яка потрібна на прогнозування і оцінки ймовірності виникнення кризових ситуацій; організаційну підсистему, яка має бути спрямована на вирішення таких основних завдань як забезпечення високої гнучкості та швидкості реагування на зміну зовнішніх факторів, адаптація до умов зовнішнього середовища та змін внутрішнього, вибудовування ефективного механізму управління організаційними змінами; фінансову підсистему, яка має забезпечувати платоспроможність підприємства; маркетингову підсистему, яка має забезпечувати збір та аналіз інформації, прогнозування та виявлення загроз, оптимізацію асортименту; постійний пошук нових, перспективніших каналів збуту продукції; технологічну підсистему, яка має забезпечувати постійну ефективність технологічних процесів.

8. З метою оцінки рівня стабільності підприємств агропромислового сектора розроблено удосконалену комплексну систему оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств, що має здійснюватися на підставі розрахунку інтегрального показника, який розраховується за допомогою розроблених нами трьох груп показників (показники рентабельності та ділової активності аграрного підприємства; показники ліквідності та платоспроможності; показники майнового потенціалу аграрного підприємства) з подальшим визначенням рівня ефективності за шкалою ідентифікації рівня показника, з урахуванням запропонованих показників вагомості груп та показників.

8. З метою вдосконалення методичного підходу до оцінювання рівня стабільності підприємств агропромислового сектора було запропоновано удосконалений інтегральний показник оцінювання стабільності підприємств агропромислового сектора, який розраховується на підставі груп інтегральних показників: фінансової безпеки; економічної безпеки; виробничо-технологічної безпеки.

9. Сформульовано й обґрунтовано науково-практичні рекомендації щодо напрямів підвищення рівня стабільності аграрних підприємств: впровадження нових технологій та обладнання, оптимальне використання матеріальних та нематеріальних ресурсів, менеджмент виробничого процесу, оптимальне використання професійних кадрів, збереження екології, тощо.

Основні результати опубліковані в працях: [76-81; 109].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверчева Н. О., Козак Г. В. Напрями підвищення стійкості малих і середніх аграрних підприємств в умовах війни і повоєнної відбудови // Агросвіт. 2024. № 11. С. 146-156.
2. Андрійчук В.Г. Концентрація в аграрній сфері економіки: проблемні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 303 с.
3. Аранчій В.І. Інтегральні підходи до оцінювання економічної стійкості аграрних підприємств. Полтава: ПДАА. 2012. Спецвипуск. С. 10—12.
4. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення / О. В. Ареф'єва, Д. М. Городинська // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 8 (86). С. 34-38.
5. Березанська Н.І. Економічний ризик у суспільстві // Фінанси України. 2003. № 8. С. 74—78.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.
7. Бондар Т. В., Швед В. М., Кулакова С. Ю. Ризики та перспективи розвитку аграрного бізнесу України в умовах глобалізації. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6431> (дата звернення: 02.10.2024).
8. Бруханський Р.Ф. Оптимізація обліковоінформаційного забезпечення стратегічного менеджменту аграрних підприємств України [Електронний ресурс] Бруханський // Society for Cultural and Scientific Progress in Central and Eastern Europe : офіц. сайт. – Режим доступу : <http://scaspee.com/6/post/2013/01/6.html>.
9. Бузько І. Р., Труніна І. М., Загірняк Д. М. Економічний ризик та управління інноваційною діяльністю підприємства: навч. посібник. Київ: ІЗМН, 1996. 136 с.

10. Бурда А.І. Методичні підходи до оцінювання впливу складників тріади потенціалу на сталий розвиток підприємства // науковий вісник НЛТУ України: зб.наук.1техн. пр. Львів: РВВ НЛТУ України. 2009. Вип. 19.12. 336 с. С. 141-153.
11. Бугуцький О.А. Аналіз економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Київ, 1976. 264 с.
12. Вініченко І.І., Крючок С.І. Економічна стійкість підприємства та її складові. Агросвіт. № 24. 2016. С. 15—20.
13. Вакуленко В. Л. Інтенсифікація виробництва продукції рослинництва в умовах воєнного стану. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 35. С. 45—55.
14. Васін С.М., Шутов В.С. Управління ризиками для підприємства: навчальний посібник. КНОРУС, 2010. 304 с.
15. Верховна Рада України. Офіційний вебпортал парламенту України. "Країна-агресор зруйнувала всі здобутки експортного потенціалу України і поставила під загрозу глобальну продовольчу безпеку", – зазначають у Комітеті з питань аграрної та земельної політики. 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/223191.html> (дата звернення: 11.08.2024).
16. Вигівська І.М. Бухгалтерський облік діяльності підприємств в умовах ризику: організація та методика : автореф. дис. ... за спец. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Житомирський державний технологічний університет : Житомир, 2010. 21 с.
17. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик і методи його вимірювання: підручник. Київ: ІЗИН, 1996. 398 с.
18. Воловик Д. В. Розвиток системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств // Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2014. №4. С. 133-135.

19. В Україні розпочалася “гаряча фаза змін клімату”. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://east-fruit.com/uk/novyny/v-ukrayini-rozpochalasya-haryacha-faza-zmin-klimatu-dumka/> (дата звернення: 22.09.2024).

20. В Україні створена інтерактивна мапа потенційної мінної небезпеки. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukraini-stvorena-interaktyvna-mapa-potentsiinoi-minnoi> (дата звернення: 22.07.2024)

21. Галанець В.В., Колодій А.В., Колодій І.В. Управління ризиками у сфері агробізнесу України як ключовий момент фінансової безпеки. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. No 78, 2024. С. 117-121.

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

23. Гнатишин Л. Б. Облік сільськогосподарської діяльності в умовах ризику: методика та шляхи вдосконалення [Електронний ресурс] / Л.Б. Гнатишин, Т.І. Поверляк // Матеріали конфер. 26 грудня 2014 р. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/konfer37/482.pdf>.

24. Горшков Д. Об’єктивність ризиків і страхова реальність // Агробізнес сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.agrobusiness.com.ua/>.

25. Гриб Є.С. Чинники ризиків сталого розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка та суспільство. 2023. Випуск # 57. С. 23-29.

26. Гривківська О.В., Гейжа Є.О. Ризики господарської діяльності аграрних підприємств та їх нейтралізація в умовах активних бойових дій // Київський економічний науковий журнал. 2024. №4. С. 43-48.

27. Гуткевич С. О. Дослідження факторів інвестування // Актуальні питання економіки : теорія і практика / С. О. Гуткевич ; гол. ред. – д.е.н. В. Є. Новицький. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2011. Вип. 1. С. 5–8.

28. Гудзь О. Є., Стецюк П. А. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2021. № 1. С. 330–340.

29. Добрунік Т. П. Економічна ефективність аграрних підприємств як основа забезпечення їх сталого розвитку. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3610/1/%83.pdf> (дата звернення 22.11.2024).

30. Дудар Т.Г., Дудар В.Т. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи: Монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 246 с.

31. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / За заг. ред. М.І. Молдованова. К. : Техніка, 2013. 856 с.

32. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. KSE. Березень 2023. URL: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf

33. Іващенко М.В. Актуальні питання сучасного стану та перспектив України на глобальних сировинних ринках. Економічні науки. 2017. № 3(43). С. 659–663.

34. Ільїн В.Ю. Формування стратегії управління конкурентоспроможності аграрних підприємств України в умовах глобалізації // Часопис економічних реформ. 2013. № 4. С. 99–105.

35. Інформаційний довідник: Агробізнес в Україні 2023/2024 роки. ТОВ «ТОП ЛІД». 2024. [Інфографічний довідник Агробізнес України 2023/24](#)

36. інфографіка «Як російське вторгнення в Україну ще більше загостило глобальну продовольчу кризу», Рада ЄС, 2022.

37. Калініченко А.В., Костоглод К.Д., Протас Н.М. Використання оптимального програмування при розв’язанні задач сільськогосподарського виробництва. Полтава: РВВ ПДАА, 2007. 77 с.

38. Калетнік Г.М., Пришляк Н.В. Ефективність державної підтримки як основа сталого розвитку сільського господарства. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. МЕНЕДЖМЕНТ: актуальні питання науки і практики». 2016. № 5(9). С. 7–23.

39. Кобилянська О.М. Ризик як економічна категорія та його особливості в аграрному виробництві // Економіка АПК. 2008. № 1. С. 140–145.

40. Коляденко С.В., Дзись О.В., Гайдей В.Л. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств в контексті економічної безпеки // Економіка та суспільство. 2024. Випуск # 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>

41. Кравченко М. В. Забезпечення економічної стійкості підприємств бджільництва : автореф. дис. на здобуття наук. Ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 "економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Кравченко М. В. – Кам'янець-Подільський, 2015. – 22 с.

42. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2012. 352 с.

43. Лисенко Г.П. Пріоритетні напрями державної стратегічної політики розвитку тваринництва в Україні. Продовольчі ресурси. 2020. № 14. С. 277–288.

44. Лучко М. Невизначеність та ймовірнісність господарських операцій: до питання бухгалтерського обліку // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 2 (9). С. 98–109.

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

46. Мазур Н.А. Класифікація ризиків аграрного підприємства для цілей бухгалтерського обліку // Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. №2. С. 1264–1268.

47. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/>

48. Мірзоева, Т.В., Томашевська, О. А., 2015. Управління ризиками агровиробників в умовах трансформаційних процесів. Економіка АПК, 9, с. 39–44.
49. Мягих І. М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації // Актуальні проблеми економіки. 2013. №1(91). С. 136–142.
50. Навроцький О. А. Аграрний бізнес України: реалії сьогодення. Регіональна економіка 2023, №1. С. 102-109.
51. Наталя К., Жосан Г. ХАРАКТЕРИСТИКИ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА , Економіка та суспільство: № 33 (2021): Економіка та суспільство. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/297/285> (дата звернення: 11.10.2024)
52. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посібник / Л. І. Донець та ін.; за заг. ред. Л. І. Донець. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
53. Олександренко І.В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні // Бізнес-Інформ. 2024. №2. С. 194-201.
54. Олександренко І. Теоретичні засади управління фінансовою безпекою підприємств агросектору. Економічний форум. 2023. Вип. 3. С. 141—147.
55. Олійник О., Скоромна О., Горох О., Міщенко, В. та Євдокимова М. Новий підхід до ризику оцінка певної сільськогосподарської продукції // Економіка сільського господарства та ресурсів. 2021. № 7(1). С. 44–57.
56. Оцінка потреб після катастрофи на греблі Каховської ГЕС (PDNA). Спільний звіт уряду України та ООН. 2024. 78 с.
57. Офіційний сайт Державна служба статистики. ukrstat.gov.ua

58. Павленко О., Кожушко Д. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств // Економічний простір. 2021. № 173. С. 76-80.

59. Петрига О.М. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник / О.М. Петрига, Т.І. Яворська, Ю.О. Прус; за ред. О.М. Петриги, Т.І. Яворської. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. 498 с.

60. Польшаков В.І. Інвестиційний менеджмент : навчальний посібник. Київ, 2009. 172 с.

61. Приб К.А. Управління розвитком підприємств аграрної сфери в умовах економічної нестабільності // Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Випуск №2. С. 666-669.

62. Пристемський О. С. Фінансове забезпечення розвитку сільського господарства як фактор його фінансової безпеки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 26. Ч. 1. С. 18–21.

63. Про затвердження Прогнозної програми економічного і соціального розвитку України на 2022–2024 роки. (2021). Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.05.2024).

64. Прокопчук О.Т. Класифікація ризиків та управління ними в аграрному секторі економіки. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://lib.udau.edu.ua/bitstreams/f5d563ab-42ad-49c5-8d00-de68c589c6e7/download>

65. Про концепцію переходу України до сталого розвитку : Закон України № 1359-ХІУ від 24.12.1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

66. Рахнянська О. П. Економічна стійкість підприємства [Електронний ресурс] / О. П. Рахнянська // Проблеми системного підходу в

економіці підприємств. – 2009. – № 10, т. 2. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua>

67. Райтер Н., Мацьків Г. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. АГРАРНА ЕКОНОМІКА, 2023, Т. 16, № 1-2. С. 41-50.

68. Риковська О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та довкіллевих питань / О. Риковська, О. Фраєр, О. Михайленко; за ред. М. Белкіна, А. Даниляк. Київ: ГО "Екодія", 2024. 22 с.

69. Роєва О., Онешко С., Суліма Н., Саєнко В., Макурін А., Суліма Н. Ідентифікація дигіталізації як напряму інноваційного розвитку сучасного підприємства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 1(48). С. 312–325

70. Рудич О.О. Економічна сутність ризику та особливості його прояву у діяльності аграрних підприємств // Економіка та управління АПК : збірник наукових праць Білоцерківського національного аграрного університету. 2012. Вип. № 7(93). С. 59–63.

71. Русан В. М. Особливості функціонування аграрного сектору економіки України в умовах війни. НІСС. 2022. 4 с. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/osoblyvosti-funktsionuvannya-ahramnoho-sektora-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh>

72. Русан В., Жураковська Л. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. НІСДю 2024. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahramnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>

73. Рябенко Г.М., Бондаренко І.Д. Особливості управління діяльністю аграрних підприємств // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 13. С. 356-359.

74. Саблук П.Т. Інвестиційна привабливість аграрно-промислового виробництва регіонів України. К., 2005. 478 с.

75. Савченко М.В., Шутак І.А. Тенденції трансформаційних та інтеграційних процесів в аграрному секторі економіки України. Економічний вісник. 2021. № 2. С. 36-43.

76. Санченко Г.О. Теоретичні засади управління стабільністю аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6251/6327>

77. Санченко Г.О. Аграрний ринок України: основні тенденції та особливості функціонування. Агросвіт. 2025. № 8. С. 175-180.

78. Санченко Г.О. Шляхи підвищення ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 11.

79. Санченко Г.О., Галаченко О.О. Сучасні загрози та ризики функціонування аграрних підприємств. Фінансові інструменти сталого розвитку держави в умовах системної економічної трансформації : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (20 червня 2024 р., м. Хмельницький – м. Херсон). Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2024. С. 345-348.

80. Санченко Г.О. Аграрне підприємство: основні особливості функціонування. II Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. С. 435-437.

81. Санченко Г.О. Теоретичні засади управління механізмами забезпечення стабільності аграрних підприємств. Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування: аспекти реінтеграції Криму в господарський комплекс України : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14 листопада 2024 року) / упоряд. О. М. Клименко. – Одеса : Олді+, 2024. С. 343-345.

82. Спільна аграрна політика Європейського Союзу: можливості та виклики для України. Київ : НІСД, 2011. 19 с. URL : https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/agro_polytyka-f29c7.pdf.

83. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М., Белашов Є. В., Жураковська Л. А. Реальний сектор економіки України в умовах системних викликів: аналіт доп. К.: НІСД, 2021. 53 с.

84. Сокол О.Г. Дослідження впливу чинників на економічну стійкість сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2008. № 1. С. 21—25.

85. Статистичний щорічник України за 2023 рік/ за ред. І.Є. Вернера. Київ: Держстат, 2024. 387 с.

86. Статистичний збірник “Тваринництво України”. Державна служба статистики України. 2022. 160 с.

87. Стан галузей рослинництва та тваринництва у 2015–2020 роках. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/736-stangaluzi-roslinnitstva-ta-tvarinnitstva-2015-2020-roki> (дата звернення: 23.09.2024).

88. Сільське господарство України, 2022 р. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf

89. Сільське господарство України за 2022рік / за ред. О. Прокопенко. Київ: Держстат, 2023. 164 с.

90. Сільське господарство України: від російського вторгнення до європейської інтеграції. Дослідницька служба Європейського парламенту. 2024. 15 с.

91. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, Міністерство освіти і науки України, Європейський банк реконструкції та розвитку, Фонд міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL), 2023. 170 с.

92. Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України. І чому держава зрештою витіснить з АПК великі приватні компанії

URL: <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijnazmitsilske-gospodarstvo-ukrayini> (дата звернення 15.02.2025)

93. Тітова С.П. Особливості прояву ризиків в діяльності аграрних підприємств // Агросвіт. 2009. № 14. С. 33-36.

94. Товариство з обмеженою відповідальністю "СЕРВІСАГРОТЕХ". Офіційний сайт. <https://kustoagro.com/about/>

95. Тютюнник Ю.М. Формування методики факторного аналізу показників фінансової стійкості аграрних підприємств // Облік і фінанси АПК. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://magazine.faaf.org.ua/formuvannya-metodiki-faktornogo-analizu-pokaznikiv-finansovoi-stiykosti-agrarnih-pidpriemstv.html> (дата звернення 12.10.2024).

96. Удовиченко М. О. Теоретичні аспекти економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/149.pdf> (дата звернення 12.03.2025)

97. Удовіченко М.О. Економічна стійкість аграрних підприємств: фактори, види, модель побудови // Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2012. №2. С.185-189.

98. Чалюк Ю.О., Кириленко В.І. Інноваційність економік світу. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 15. С. 7–14.

99. Чуб А.В. Сучасний стан та тенденції агропромислового комплексу України. Приазовський економічний вісник. 2021. Випуск 5(28). С. 34-43.

100. Шкуратова І.І. Особливості прояву невизначеності і ризику в розвитку регіональної аграрної сфери // Агросвіт. 2008. № 10. С. 32—34.

101. Яремко І. Й. Економічний інструментарій в управлінні фінансово-економічною стійкістю сучасних торговельних підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2020. Вип. 61. С. 12-17.

102. Яремко І. Й., Рябкова О. В., Лемішовська О. С. Розвиток систем моніторингу економічних показників результативності підприємства : монографія. Львів : ТзОВ АФ “Західна аудиторська група”, 2018. 160 с.
103. Яришко О. В., Левченко О. О., Похиленко А. В. Теоретичні аспекти управління фінансово-економічним станом підприємства. Економічні науки. 2013. № 3. С. 34-38.
104. Ясіновська І. Ф. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємств. Європейські перспективи. 2016. № 2. С. 169-175.
105. Яцук О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Гроші, фінанси і кредит. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 173-180.
106. Яцюк М.О. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства. Аудит і фінансовий аналіз. 2012. № 1. С. 80–112.
107. Bekarev A.M., Kondrateva N.E. (2008). Agriculture: specific of crisis management. Social sciences, 4, pp. 13-18.
108. Chernyakov, M.K., Chernyakova, M.M. Technological Risks of the Digital Economy / Journal of Corporate Finance Research. 2018. Vol. 12. №4. Pp. 99–109.
109. Chichulina Kseniia, Kliievtsievych Nataliia, Kharchenko Oleksii, Zadorozhna Olga, Sanchenko Gennadii. Economic Policy Adjustments Amidst Military Conflict: Strategies for Sustaining Economic and Financial Stability. Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias. 2024; 3:1137. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.1137>. URL: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1137>
110. Kelarev V.V. (2014). Organizational changes' management mechanism at the enterprise under modern conditions. State and municipal administration. 2, 64-71.
111. Kireyenka, N. Risk management in distribution system of agroindustrial complex / N. Kireyenka, L. Viarokha (L. Pavlovich) // Scientific Bulletin of Escorena. 2014. Vol. 9., July. P. 15–25.

112. Malakhova Y.V., Malakhov A.E. (2016). Crisis management system in the agricultural organizations. *Food Policy and Security*, 3(4). P. 233-242.
113. Milovidova S.N. Assessment and methods of risk reduction // *Financial journal*. 2012. №3. P. 151-158.
114. Namliiev Y & Kacicka G. (2022). Topical problems of regulating the economic activity of enterprises and developing a system of anticrisis management in market conditions. *New Knowledge Journal of Science*, Vol. 11. No. 4. P. 5–12. URL: https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/view/940/pdf_379
115. Overview of CAP Reform 2014-2020. URL : http://ec.europa.eu/agriculture/policy-perspectives/policy-briefs/05_en.pdf.
116. Sergienko, O. V. (2023). Economic, environmental and social factors in the agriculture anti-crisis strategy amidst the new global economic environment. *Food Policy and Safety*, 10(1), pp. 121-136.
117. Osipov V. A., Shashlo N. V., Kuzubov A. A. Evaluation of economic sustainability of entrepreneurship on the basis of the value-based efficiency theory. *Revista Espacios*. 2017. Vol. 38(62). P. 30-36.
118. Schinasi G. J. Safeguarding financial stability: theory and practice. Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2005. 89 p.
119. Sergiienko L., Polyak K., Poverlyak T., Cherchata A., Andriushchenko I., Zhyliakova O. Application of taxonomic analysis in assessing the level of enterprise development in emergency situations. *Management Science Letters*. 2020. Vol. 10(6). P. 1329-1340.
120. Shmidt A. V., Khudyakova T. A. Steady functioning of an enterprise in the conditions of variable economy. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. Vol. 6. Issue 4. P. 274-279.
121. The Global Risks Report 2018, 13th Edition, is published by the World Economic Forum. Электронный документ. Режим доступа: <http://reports.weforum.org/global-risks-2018> (дата звернення: 20.03.2024).
122. The Global Risks Report 2019, 14th Edition, is published by the World Economic Forum. Электронный документ. Режим доступа:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf (дата
звернення: 20.03.2024)

123. The Global Risks Report 2020, 15th Edition, is published by the World Economic Forum. Електронний документ. Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf (дата
звернення: 20.03.2024)

124. The Global Risks Report 2021, 16th Edition, is published by the World Economic Forum. 97 p.

125. The Global Risks Report 2022, 17th Edition, is published by the World Economic Forum. 117 p.

ДОДАТОК А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях:

1. Санченко Г.О. Теоретичні засади управління стабільністю аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2025. No 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6251/6327>
2. Санченко Г.О. Аграрний ринок України: основні тенденції та особливості функціонування. Агросвіт. 2025. № 8. С. 175-180.
3. Санченко Г.О. Шляхи підвищення ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 11. С. 120-125.

Стаття у SCOPUS

4. Chichulina Kseniia, Kliievtsievych Nataliia, Kharchenko Oleksii, Zadorozhna Olga, Sanchenko Gennadii. Economic Policy Adjustments Amidst Military Conflict: Strategies for Sustaining Economic and Financial Stability. Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias. 2024; 3:1137. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.1137>. URL: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1137>. *Особистий внесок: обґрунтовано стратегічні підходи до розвитку аграрної економіки в умовах міжнародних конфліктів.*

Тези конференцій

5. Санченко Г.О., Галаченко О.О. Сучасні загрози та ризики функціонування аграрних підприємств. Фінансові інструменти сталого розвитку держави в умовах системної економічної трансформації : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (20 червня 2024 р., м. Хмельницький – м. Херсон). Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2024. С.

345-348. *Особистий внесок: розроблено матрицю урахування ризиків та загроз функціонування аграрних підприємств.*

6. Санченко Г.О. Аграрне підприємство: основні особливості функціонування. II Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А. Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І. Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. С. 435-437.

7. Санченко Г.О. Теоретичні засади управління механізмами забезпечення стабільності аграрних підприємств. Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування: аспекти реінтеграції Криму в господарський комплекс України : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14 листопада 2024 року) / упоряд. О. М. Клименко. – Одеса : Олді+, 2024. С. 343-345.



14 серпня 2025 р. № 56

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень
Санченка Геннадія Олексійовича

ТОВ «АгроКиївПлюс» у 2024–2025 рр. впровадило розроблену Санченком Г.О. **систему управління стабільністю аграрних підприємств**, яка передбачає взаємодію інформаційної, організаційної, фінансової, маркетингової та технологічної підсистем.

За результатами впровадження:

- удосконалено інформаційну систему моніторингу ризиків;
- підвищено гнучкість управління виробничими процесами;
- забезпечено фінансову стійкість у періоди нестабільності.



Директор

_____ П.М. Коваленко



ТОВ
«Агрофірма
Бориспільська»

1 серпня 2025 р. № 765

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

Санченка Геннадія Олексійовича

На основі наукових рекомендацій Санченка Г.О. у ТОВ «Агрофірма Бориспільська» було реалізовано **концепцію сталого функціонування аграрного підприємства.**

Внаслідок упровадження:

- оптимізовано структуру балансу підприємства;
- впроваджено інноваційні механізми маркетингового аналізу та пошуку нових каналів збуту;
- посилено технологічну підсистему завдяки модернізації обладнання.

Ці заходи сприяли зростанню стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнної та економічної турбулентності.

Директор

„

І.В. Гончаренко



21 серпня
2025 р. № 8-98

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень
Санченка Геннадія Олексійовича

У діяльності ТОВ «ЗерноПриіріння» було апробовано **комплексну систему оцінювання ефективності управління та стабільності аграрного підприємства**, що ґрунтується на розрахунку інтегрального показника.

Практичні результати:

1. Проведено розрахунок інтегрального показника стабільності з урахуванням рентабельності, ліквідності та майнового потенціалу.
2. Визначено кризові зони та сформовано план стабілізаційних заходів.
3. Забезпечено позитивну динаміку платоспроможності у 2024–2025 рр.

Директор

О.С. Шевченко



Код ЄДРПОУ 39690967
М. Вінниця, вул. Грушеаского. 2

3 вересня 2025 р. № 09-3-5

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень
Санченка Геннадія Олексійовича

Відповідно до результатів наукового дослідження Санченка Г.О., викладених у розділі *«Практичні засади оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств»*, у 2023–2024 роках було здійснено апробацію та практичне впровадження розробленої методики в діяльність ТОВ «СЕРВІСАГРОТЕХ».

Було визначено низку недоліків існуючих методик аналізу фінансового стану аграрних підприємств, зокрема: відсутність узгодженої системи показників, застарілі нормативи та різноманітність методик. Для їх подолання розроблено нову **методику оцінювання ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств**, що ґрунтується на системному підході та передбачає розрахунок **узагальненого інтегрального показника стабільності**.

Методика враховує три ключові складові:

- **фінансова безпека** (рентабельність, ділова активність),
- **економічна безпека** (ліквідність, платоспроможність),
- **виробничо-технологічна безпека** (майновий потенціал).

1. **Забезпечено дієвість концепції стабільного функціонування та сталого розвитку**, що дозволяє своєчасно реагувати на ризики та запобігати загрозам.

Запропонована Санченком Г.О. методика довела свою **практичну значущість та результативність** при впровадженні у діяльність ТОВ «СЕРВІСАГРОТЕХ». Вона сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню фінансової стабільності та забезпечує перспективу сталого розвитку підприємства в умовах високої економічної турбулентності та зовнішніх викликів.

Директор

В.М. Смірнов

662422

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometiv's'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

" 2 " 09 2025 №

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідній роботі
аспіранта кафедри управління бізнесом
Санченка Геннадія Олексійовича

Дослідження на тему «Управління стабільністю аграрних підприємств та напрями її підвищення» виконане відповідно до наукової роботи ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» за темою: «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації № 0121U114721). У ході виконання НДР обґрунтовано концепцію стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства.

Розроблено концепцію стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства, яка орієнтована на стабільність аграрного підприємства за рахунок раціоналізації ресурсних можливостей та зниження впливу наслідків негативних обставин, що виникають, створення реальних передумов для постійного та системного попередження, нейтралізації та послаблення дії факторів, що породжують нестабільність стану підприємства, а також передбачає: втілення логічно, організаційно, структурно-функціонально, процесно-адаптивно, маркетингово-поведінково, раціонально зовнішню та внутрішню взаємодію компонентів потенціалу підприємства у рамках сформованого процесно-інституційного підходу завдяки впровадженню інноваційних механізмів та інструментарію забезпечення стабільності аграрного підприємства; фокусування та інтеграцію сукупності антикризових модуляційних впливів, що поєднують у собі суб'єкти та об'єкти управління таким чином, щоб організаційно та календарно їх взаємодія була продуктивною та була орієнтована на послаблення протиріч та загроз при різних ступенях (ап'юріній, латентній, реальній, легальній та катастроф).

Науковий керівник теми НДР,
к.е.н., доцент

A. I. Kozlova

А.І. Козлова

МАУП

