

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту  
Кафедра підприємництва та маркетингу

**Борис Максим Миколайович**

УДК 631.15:658.406;155

## **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

### **ПОТЕНЦІАЛ ФЕРМЕРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЙОГО ФОРМУВАННЯ**

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(назва освітньої програми)

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(шифр і назва спеціальності)

М.М. Борис

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Неміш Юлія Василівна, к.е.н., доцент

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

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри

проф. І.В. Перемозова

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

доц. Земляков І.С.

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут економіки та менеджменту  
Кафедра підприємництва та маркетингу  
Освітній рівень магістр  
Спеціальність 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність»  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувачка кафедри**

**Ірина ПЕРЕВОЗОВА**

«\_\_\_» грудня \_\_\_ 2024\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Борис Максим Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Потенціал фермерського підприємства та обґрунтування стратегії його формування»

керівник роботи к.е.н., доцент Неміш Юлія Василівна.

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

2. Строк подання студентом роботи 11.12.2024.

3. Вихідні дані до роботи наукова та методична література; публікації в періодичному друку; інтернет-джерела; матеріали практик; самостійно зібраний матеріал, статистика.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ Теоретичні засади розробки та формування стратегії фермерського підприємства; розділ 2 Аналіз стану та особливостей формування потенціалу фермерських підприємств; розділ 3 Шляхи вдосконалення та аналізу проблем формування потенціалу фермерських підприємств; Висновки; Список використаних джерел; Додатки.

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	к.е.н., доцент Неміш Ю.В.		
2	к.е.н., доцент Неміш Ю.В.		
3	к.е.н., доцент Неміш Ю.В.		

--	--	--	--

7. Дата видачі завдання 20.10.2023р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1 Теоретичні засади розробки та формування стратегії фермерського підприємства	30.06.2024	виконано
2	Розділ 2 Аналіз стану та особливостей формування потенціалу фермерських підприємств	31.08.2024	виконано
3	Розділ 3 Шляхи вдосконалення та аналіз проблеми формування потенціалу фермерських підприємств	31.10.2024	виконано
4	Вступ	06.12.2024	виконано
5	Висновки	08.12.2024	виконано
6	Список використаних джерел	09.12.2024	виконано
7	Підготовка демонстраційного матеріалу	10.12.2024	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Максим БОРИС  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Юлія Неміш  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи було обрано: «Потенціал фермерського підприємства та обґрунтування стратегії його формування».

Потенціал фермерського підприємства – це сукупність його можливостей, ресурсів та конкурентних переваг, які дозволяють йому досягати поставлених цілей та забезпечувати стабільний розвиток. Стратегія формування потенціалу фермерського підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на розвиток його сильних сторін, усунення слабких сторін, використання можливостей та нейтралізацію загроз. Така актуальність та практичний інтерес до використання стратегій розвитку у діяльності фермерського підприємства зумовлює важливість теми роботи.

Метою дослідження є комплексний аналіз потенціалу фермерського підприємства "Борис-Агро" та науково обґрунтоване формування стратегії його розвитку, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність підприємства ФГ "Борис-Агро" в сучасних економічних умовах.

Предмет дослідження – процеси формування і реалізації стратегії розвитку ФГ "Борис-Агро".

Результатом роботи формування стратегії та потенціалу є ключовим фактором успішного розвитку фермерських господарств. Воно дозволяє підвищити їхню стійкість до зовнішніх впливів, зробити їх більш конкурентоспроможними на ринку та ефективно адаптуватися до мінливих умов. Завдяки впровадженню стратегій, спрямованих на сталий розвиток, можна забезпечити не лише економічний ріст аграрного сектору, але й покращити соціально-економічну ситуацію в сільських громадах.

*Ключові слова:* фермерське підприємство, розвиток, стратегія, потенціал, PEST-аналіз.

## SUMMARY

The topic of the master's work was chosen: "The potential of the farm enterprise and the justification of the strategy of its formation."

The potential of a farm enterprise is a combination of its capabilities, resources and competitive advantages that allow it to achieve its goals and ensure stable development. A strategy for building the potential of a farm enterprise is a set of measures aimed at developing its strengths, eliminating weaknesses, using opportunities, and neutralizing threats. Such relevance and practical interest in the use of development strategies in the activity of a farm enterprise determines the importance of the topic of the work.

The purpose of the research is a comprehensive analysis of the potential of the farming enterprise "Boris-Agro" and scientifically based formation of its development strategy, which takes into account both internal and external factors.

The object of the study is the economic activity of the FG "Boris-Agro" enterprise in modern economic conditions.

The subject of the study is the processes of formation and implementation of the development strategy of the Borys-Agro FG.

The result of the strategy and potential formation is a key factor in the successful development of farms. It allows to increase their resistance to external influences, make them more competitive in the market and effectively adapt to changing conditions. Thanks to the implementation of strategies aimed at sustainable development, it is possible to ensure not only the economic growth of the agricultural sector, but also to improve the socio-economic situation in rural communities.

Keywords: farm enterprise, development, strategy, potential, PEST analysis.

## ЗМІСТ

	ВСТУП .....	7
	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФЕРМЕРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1	Сутність та значення стратегій у формуванні потенціалу фермерських підприємств.....	11
1.2	Класифікація стратегій формування потенціалу фермерських підприємств.....	15
1.3	Процес та етапи розробки стратегій формування потенціалу фермерських підприємств.....	20
	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ФЕРМЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	29
2.1	Сучасний стан та особливості виробництва сільськогосподарської продукції в Україні.....	29
2.2	Аналіз середовища діяльності фермерського господарства "Борис-Агро".....	43
2.3	Оцінка економічної результативності діяльності фермерського господарства "Борис-Агро".....	48
	РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ФЕРМЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	54
3.1	Основні проблеми формування потенціалу фермерського господарства "Борис-Агро".....	54
3.2	Шляхи вдосконалення стратегічного управління потенціалом фермерським господарством "Борис-Агро".....	61
3.3	Стратегії розвитку фермерського господарства "Борис-Агро" в умовах викликів.....	68
	ВИСНОВКИ .....	77
	ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	81
	ДОДАТКИ .....	85

Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата		Літ.	Арк.	Акрушів	
Розроб.		Борис М.М.			Потенціал фермерського підприємства та обґрунтування стратегії його формування				
Перевір.		Неміш Ю.В.					4	86	
Реценз.		Земляков І.С.				ІФНТУНГ, ст. гр. ПТм – 23-1			
Н. контр.		Василик О.Б.							
Затверд.		Перезовова І.В.							

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У контексті сучасних економічних перетворень, глобальних змін у системах аграрного виробництва та високої динамічності ринкових умов, фермерські підприємства стають важливими суб'єктами національної економіки, здатними забезпечити продовольчу безпеку, ефективне використання природних ресурсів та сталий розвиток сільських територій. Водночас, з огляду на постійну мінливість економічного середовища, виникає необхідність формування системного підходу до управління потенціалом фермерських підприємств, що включає не лише використання наявних ресурсів, але й оптимізацію стратегічних напрямів їх розвитку.

Аналіз сучасного стану фермерських підприємств в Україні свідчить про те, що багато з них не здатні повною мірою реалізувати свій потенціал через наявні структурні проблеми та невідповідність стратегії управління умовам змінного ринкового середовища. Зокрема, фермерські господарства стикаються з проблемами низької ефективності використання ресурсів, відсутністю належного інвестиційного потенціалу, неефективним управлінням, а також з обмеженим доступом до новітніх технологій та інформаційних систем. У результаті цього відбувається значне зниження конкурентоспроможності підприємств, що, в свою чергу, перешкоджає їхньому сталому розвитку та інтеграції у глобальні аграрні ринки.

Ураховуючи вищезазначене, необхідно розробити науково обґрунтовану стратегію формування та ефективного використання потенціалу фермерських підприємств, яка дозволить підвищити ефективність їх діяльності та забезпечити адаптацію до нових викликів. Потенціал фермерського підприємства охоплює сукупність ресурсів, знань, технологій та організаційних можливостей, що визначають здатність підприємства адаптуватися до змінюваних умов навколишнього середовища та досягати стійких результатів в умовах конкурентної боротьби. Важливість управління потенціалом зумовлена потребою максимізувати ефективність використання наявних ресурсів і досягти високих результатів, враховуючи обмеження, що виникають внаслідок економічних, технологічних та соціальних змін. Тим не менше, з розвитком аграрного сектору зростає потреба у нових підходах до формування стратегії розвитку фермерських підприємств.

Необхідність впровадження ефективних механізмів формування стратегічного потенціалу визначає актуальність магістерської роботи та розробки стратегій, що базуються на сучасних концепціях управління підприємствами, а також аналізі особливостей аграрного виробництва та зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на його розвиток.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерську роботу виконано згідно з планом науково-дослідної роботи кафедри підприємництва та маркетингу за темою: «Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів, зокрема автором розроблено пропозиції щодо формування стратегій розвитку фермерських господарств в умовах сучасних викликів.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є комплексний аналіз потенціалу фермерського підприємства "Борис-Агро" та науково обґрунтоване формування стратегії його розвитку, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на динаміку та ефективність функціонування аграрного бізнесу. Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання:

виявити теоретичні основи визначення сутності та значення стратегій у формуванні потенціалу фермерських підприємств;

провести класифікацію стратегій формування потенціалу фермерських підприємств;

охарактеризувати процес та етапи розробки стратегій формування потенціалу фермерських підприємств;

провести аналіз сучасного стану та особливостей виробництва сільськогосподарської продукції в Україні;

надати організаційно-економічну характеристику діяльності фермерського господарства "Борис-Агро";

оцінити економічну результативність діяльності фермерського господарства "Борис-Агро";

визначити основні проблеми формування потенціалу фермерського господарства "Борис-Агро";

удосконалити ринкову стратегію для підприємства на основі виділення ключових конкурентних переваг;

обґрунтувати шляхи вдосконалення стратегічного управління потенціалом фермерським господарством "Борис-Агро";

визначити стратегії розвитку фермерського господарства "Борис-Агро" в умовах сучасних викликів.

**Об'єкт дослідження** – господарська діяльність підприємства ФГ "Борис-Агро" в сучасних економічних умовах.

**Предмет дослідження** – процеси формування і реалізації стратегії розвитку ФГ "Борис-Агро".

**Інформаційне забезпечення.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано широкий спектр джерел інформації, що включають праці вітчизняних та зарубіжних авторів, наукові статті, монографії, звіти державних і приватних установ, а також статистичні дані. Серед вітчизняних авторів, значний вклад у розробку питань, що стосуються потенціалу фермерських підприємств та їх стратегій розвитку, зробили такі науковці, як Савка М.В., Саламін О., Поперечний С., Сахацький М.П., Запша Г.М., Сахацький М.М., Соколова Л. В., Колісник О.В., Сокурєнко І. А., Хірівський Р., Содома Р., Клебан О., Устиновська Т. тощо, які досліджували особливості функціонування аграрного сектору в Україні, а також проблеми формування стратегії управління підприємствами в умовах глобалізації. Для дослідження також були використані нормативні документи, відомості фінансової, статистичної звітності та первинного обліку ФГ "Борис-Агро".

При проведенні дослідження були використані загальнонаукові й спеціальні **методи**, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, дедукція та індукція, системно-структурний аналіз, статистичний аналіз даних, графічний.

**Наукова новизна одержаних результатів.**

*набуло подальшого розвитку:*

теоретичні та практичні підходи до оцінки та формування стратегічного потенціалу фермерського підприємства;

оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективність діяльності фермерського господарства "Борис-Агро";

рекомендації щодо формування стратегії розвитку фермерського господарства "Борис-Агро", зокрема в контексті оптимізації ресурсів, вдосконалення технологічних процесів та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо стратегічного розвитку фермерських підприємств, які можуть бути застосовані для підвищення їх ефективності та стійкості в умовах змінюваного

економічного середовища. Розглянуті аспекти розвитку включають оптимізацію використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій, а також покращення організаційно-економічної структури підприємств.

**Структура і обсяг магістерської роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку джерел. Загальний обсяг роботи складає 86 сторінки друкованого тексту. Представлено 2 рисунки та 11 таблиць. Список літератури включає 48 джерел.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФЕРМЕРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та значення стратегій у формуванні потенціалу фермерських підприємств

Зародження стратегічного управління як системного підходу до організації підприємницької діяльності припадає на середину ХХ століття. За цей час теорія та практика стратегічного управління зазнали значної еволюції, адаптуючись до змінюваних умов глобалізованого ринку та розвитку нових теоретичних підходів. Сучасні погляди на стратегію орієнтовані на інтеграцію внутрішнього потенціалу підприємства з зовнішнім середовищем, що є особливо актуальним для сільськогосподарських підприємств, серед яких фермерські господарства потребують особливої уваги в контексті формування та реалізації ефективних стратегій розвитку.

Стратегія в узагальненому розумінні визначається як процес розробки та впровадження довгострокового плану розвитку підприємства, який базується на чітко визначених стратегічних цілях. Цей план має за мету забезпечити досягнення поставлених цілей в умовах конкурентного середовища, шляхом ефективного використання ресурсів підприємства, що, у свою чергу, дозволяє спрогнозувати та адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

В сучасній науковій літературі спостерігається відсутність єдиного й сталого визначення терміну «стратегія», що обумовлює різноманітність підходів до її трактування. Розгляд еволюції поняття «стратегія» є необхідним для детального розуміння його сутності та значення в умовах розвитку фермерських підприємств. Згідно з підходами А. Дюпона Чандлера (1962 р.), стратегія є методологією визначення довгострокових цілей, програми дій та пріоритетних напрямів використання ресурсів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі підприємства [44]. Гарвардська школа вказує на стратегію як на метод встановлення конкурентних цілей компанії, орієнтуючись на виділення сегментів бізнесу, що будуть реалізовані в межах обраної стратегії. І. Ансофф розглядає стратегію як багаторівневу систему управлінських рішень, які визначають основні цілі на корпоративному, бізнесовому та функціональному рівнях, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства [7]. Також, І. Ансофф розглядає стратегію як набір

правил для прийняття рішень, що визначають діяльність організації в контексті її управлінських процесів [41, с. 185].

Згідно з М. Портером (1985 р.), стратегія є механізмом реагування підприємства на зовнішні можливості і загрози, а також на внутрішні сильні та слабкі сторони організації, при цьому основною метою стратегії є досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку. У відповідності до концепції М. Портера, стратегію можна класифікувати на наступальну та оборонну. Наступальна стратегія передбачає активне використання продуктивних інновацій, а також пошук і освоєння нових ринкових ніш. Вона характеризується масованими інвестиціями в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), маркетингові дослідження, організаційні трансформації, а також активною рекламною діяльністю, спрямованою на підтримку та зміцнення позицій підприємства на ринку [1; 3].

Г. Мінцберг (1987 р.) визначає стратегію як послідовну, узгоджену і інтегровану структуру управлінських рішень, що формують загальний напрямок розвитку підприємства і дозволяють здійснювати контроль за досягненням стратегічних цілей [1; 20]. Г. Хамель (1989 р.) вважає стратегію засобом розвитку ключових конкурентних переваг підприємства, що забезпечують йому стійке лідерство на ринку [45].

Особливу увагу варто приділити підходам вітчизняних дослідників, які розглядають стратегію як комплекс довгострокових цілей і план найбільш ефективного розподілу ресурсів для досягнення цих цілей. Л.Є. Довгань визначає стратегію як не тільки засіб досягнення стратегічних цілей і реалізації місії підприємства, але й як програму функціонування в умовах зовнішнього середовища, взаємодії з конкурентами, задоволення інтересів клієнтів, власників і персоналу, що забезпечує зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку [13, с. 22]. Ф.Ф. Бутинець вважає стратегію набором правил, необхідних для прийняття управлінських рішень, які забезпечують ефективне функціонування підприємства [6, с. 256].

Водночас стратегія вважається системою довгострокових управлінських «правил гри», спрямованих на досягнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку організації в умовах динамічних змін ринкових умов. Згідно з існуючими поглядами, стратегія орієнтована на вирішення таких ключових завдань, як:

- задоволення потреб споживачів більш ефективно, аніж конкуренти;
- зміцнення ринкових позицій підприємства в обраному сегменті за рахунок поліпшення іміджу та репутації компанії;

- підвищення конкурентоспроможності в межах галузі через удосконалення асортименту, якості продукції, цінової політики та рівня сервісу;
- досягнення високого рівня ефективності виконання бізнес-функцій підприємства [5, с. 337].

Таким чином, незважаючи на різноманіття підходів до визначення стратегії, всі наведені концепції доповнюють одна одну, підкреслюючи основні принципи та методи формування та реалізації стратегії. Вони дозволяють трактувати стратегію як комплекс управлінських інструментів, що забезпечують стійкий розвиток підприємства, його конкурентоспроможність і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, що є надзвичайно важливим для фермерських підприємств в умовах аграрного сектору. Враховуючи динамічність зовнішнього середовища і специфіку фермерських господарств, стратегічне управління в даному контексті виступає як основа для створення сталого та конкурентоспроможного потенціалу підприємства [27].

У контексті теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління фермерськими підприємствами, стратегія виступає основоположним елементом, що визначає напрямки і принципи їхнього функціонування, незалежно від розмірів, організаційно-правової форми чи специфіки діяльності. В умовах ринкової економіки, що характеризується високою конкурентною напругою, постійними змінами у вимогах до якості товарів і послуг, а також необхідністю швидкої адаптації до динамічно змінюваних умов зовнішнього середовища, стратегічне управління стає важливим інструментом забезпечення стійкості і розвитку підприємства. Водночас, стратегія виступає як інтеграційна ланка в організаційній структурі підприємства, що дозволяє ефективно узгоджувати внутрішні ресурси та можливості з викликами зовнішнього середовища.

Аналіз наукових підходів до формування стратегії свідчить про необхідність постійного оновлення методологічних засад розробки стратегії з урахуванням змінних умов ринку та розвитку теоретичних концепцій. Невизначеність у визначенні єдиної послідовності етапів формування стратегії, а також відсутність загально прийнятих принципів і методичних рекомендацій, що враховують специфіку різних типів підприємств, актуалізує потребу в розробці інноваційних підходів до стратегічного управління. Необхідно підкреслити, що для забезпечення ефективності стратегії важливо не лише провести детальний аналіз зовнішніх факторів, таких як кон'юнктура ринку, конкурентні переваги та наявність стратегічно важливої інформації, але й розглянути внутрішні

умови підприємства, включаючи рівень кваліфікації персоналу, професіоналізм менеджменту та організаційну здатність до швидкої адаптації.

Вибір найбільш ефективної стратегії вимагає всебічного врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, зокрема: впливу факторів зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін підприємства, стадії життєвого циклу організації, напрямків діяльності, а також базової концепції досягнення конкурентних переваг та галузевої позиції підприємства. Оскільки стратегічне управління є динамічним і багатоаспектним процесом, необхідно дотримуватись принципів, що включають орієнтацію на довгострокові глобальні цілі підприємства, багатоваріантність можливих напрямків розвитку, а також постійну адаптацію до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства [23]. Такий підхід забезпечує ефективне співвідношення ресурсного потенціалу підприємства з викликами і загрозами, що виникають у зовнішньому діловому середовищі, і дозволяє сформувати стратегію розвитку, здатну ефективно реагувати на постійні зміни в умовах ринку та конкурентного середовища.

Таким чином, стратегія формування потенціалу фермерських підприємств виступає ключовим елементом, що визначає не лише поточні операційні показники, але й довгострокову стійкість і розвиток організації. В умовах високої конкурентної напруги і невизначеності ринку, правильний вибір і своєчасна корекція стратегії є критично важливими для забезпечення стійкого економічного зростання та успіху фермерських підприємств на ринку.

## **1.2 Класифікація стратегій формування потенціалу фермерських підприємств**

В умовах сучасних економічних викликів, зокрема глобалізаційних процесів, змін у зовнішньому середовищі та технологічних трансформацій, важливим аспектом є формування стратегії розвитку потенціалу фермерських підприємств, що дозволяє забезпечити їх конкурентоспроможність, ефективність і сталий розвиток на довгострокову перспективу. Класифікація стратегій формування потенціалу фермерських підприємств є важливою складовою в процесі стратегічного управління, що дозволяє адаптуватися до швидко змінюваного економічного середовища та забезпечити стаке зростання і розвиток аграрного сектору. Одним із основних аспектів цієї класифікації є стратегічне використання інноваційних факторів, які активно впливають на підвищення ефективності діяльності підприємства через реалізацію новітніх

технологій та методів ведення господарської діяльності. Врахування інноваційних чинників стає надзвичайно важливим аспектом у сучасних умовах глобалізаційних процесів та технологічних змін, що вимагає від суб'єктів господарювання постійного удосконалення своїх стратегій для забезпечення конкурентоспроможності.

Загалом, стратегії розвитку потенціалу фермерських підприємств можна поділити на кілька основних типів, кожен з яких має свою специфіку та призначення у досягненні стратегічних цілей:

1) активні стратегії — ці стратегії передбачають швидку реакцію підприємства на зміни ринкових умов з метою випередження конкурентів. Вони вимагають високої гнучкості усіх бізнес-процесів, інтеграції інноваційних підходів до виробничої, збутової та управлінської діяльності. Активні стратегії включають інтенсивне використання ресурсів, таких як праця, енергія, сировина та матеріали, а також передбачають пошук нових можливостей для розширення асортименту продукції та забезпечення лідерських позицій на ринку;

2) пасивні стратегії характеризуються більш обережним підходом, що полягає у слідуванні за тенденціями, сформованими конкурентами. Варто відзначити, що дані стратегії є менш ризикованими та менш витратними порівняно з активними, однак вони обмежують можливості для швидкої адаптації до змін і можуть бути ефективними в умовах стабільного ринкового середовища [10].

Особливу увагу в сучасних умовах господарювання варто приділити інноваційним стратегіям, які безпосередньо впливають на розвиток підприємств агропромислового комплексу України, зокрема через впровадження технологічних інновацій, підвищення ефективності виробництва та збуту. Інноваційні стратегії є основою розвитку фермерських підприємств, оскільки вони сприяють адаптації до змінюваних умов ринку, оптимізації процесів виробництва та підвищенню конкурентоспроможності. У таблиці 1.1. наведено основні типи інноваційних стратегій, що використовуються фермерськими підприємствами для забезпечення стабільного розвитку та ефективного використання ресурсів.

Таблиця 1.1 – Класифікація основних інноваційних стратегій фермерських підприємств

Стратегія	Опис стратегії
Традиційна	Стратегія спрямована на покращення якості продукції без суттєвих змін у технологічних процесах. У довгостроковій перспективі ця стратегія може призвести до відставання підприємства від лідерів ринку внаслідок недостатнього оновлення технологій та інвестицій у розвиток.
Опортуністська	Зосереджена на пошуку ніш, що не потребують великих витрат на науково-

	дослідні роботи, але дають можливість тимчасово зайняти монопольну позицію. Цей підхід вимагає глибокого розуміння ринкової ситуації та високої адаптивності, однак супроводжується високим рівнем ризику швидкої втрати монополії.
Імітаційна	Стратегія адаптації існуючих технологій через закупівлю ліцензій або технологічних рішень. Дозволяє значно скоротити витрати на дослідження та розробку, однак може призвести до обмеженого впливу на інноваційний розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.
Оборонна	Орієнтована на підтримку існуючих технологічних стандартів і захист від відставання від основних конкурентів. Дана стратегія є витратною і менш інноваційною, але забезпечує стабільність на ринку і захист від технологічних відставань.
Залежна	Характерна для малих підприємств, які виконують замовлення великих компаній, що обмежує їх можливості для самостійного розвитку, але забезпечує стабільний попит на продукцію. Цей підхід є характерним для агропромислового комплексу, де малі господарства часто інтегруються в ланцюги постачання великих компаній.
Наступальна	Спрямована на активне захоплення лідерських позицій через інтенсивні інновації та розширення виробничих потужностей. Включає в себе активну експансію на нові ринки.

Джерело: систематизовано та сформовано за даними [2; 5].

Варто відзначити, що кожна з інноваційних стратегій має свої переваги та обмеження, що визначають їх застосування в залежності від умов функціонування фермерського підприємства. Вибір стратегії залежить від ринкової ситуації, фінансових можливостей підприємства, рівня технологічного розвитку та його здатності адаптуватися до змін.

До основних інноваційних стратегій, що відповідають сучасним умовам, відносяться такі напрямки як ресурсна стратегія, продуктова стратегія, техніко-технологічна стратегія та організаційно-управлінська стратегія, які є основними складовими стратегічного планування підприємств агропромислового комплексу в умовах високої конкуренції та швидкої зміни економічного середовища. Ці стратегії допомагають підприємствам ефективно використовувати свої ресурси, впроваджувати новітні технології та підвищувати організаційну ефективність для досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

У рамках дослідження стратегічних аспектів розвитку фермерських підприємств агропромислового комплексу України, важливу роль у досягненні їхнього сталого функціонування та підвищення конкурентоспроможності відіграє розробка і реалізація різноманітних стратегій. Однією з найактуальніших стратегій у сучасних умовах є продуктово-товарна стратегія, яка полягає у здійсненні ретельного аналізу, розробки та прийняття стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, обсягів продажу та якості продукції. Дана стратегія орієнтована на вирішення комплексу завдань, пов'язаних із розробленням і впровадженням нової продукції, обслуговуванням вироблених товарів

та виведенням з ринку неконкурентоспроможних товарів, що, у свою чергу, забезпечує гармонізацію інтересів виробника та споживача, що сприяє оптимізації функціонування сільськогосподарських підприємств у ринкових умовах.

Формування потенціалу фермерських підприємств здійснюється через реалізацію стратегій, які поділяються на основні структурні компоненти, що охоплюють різноманітні аспекти функціонування сільськогосподарського підприємства. Для ефективного розвитку фермерських підприємств важливим є формування чіткої стратегії, що дозволяє не тільки забезпечити стабільність, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Стратегії формування потенціалу фермерських підприємств можна класифікувати за різними напрямками, що охоплюють ресурсний, продуктовий, техніко-технологічний та організаційно-управлінський аспекти розвитку (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій формування потенціалу фермерських підприємств

Тип стратегії	Опис стратегії
Ресурсна стратегія	Стратегії, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів для розвитку підприємства.
<i>Інвестиційна стратегія</i>	Орієнтується на акумуляцію інвестиційних ресурсів, як власних, так і залучених, для реалізації основної стратегії розвитку підприємства, що включає покращення виробничих потужностей та модернізацію технологічних процесів.
<i>Стратегія зменшення неприбуткових витрат</i>	Спрямована на зниження питомих витрат на сировину, енергоресурси та працю через підвищення ефективності виробництва та оптимізацію господарських процесів.
Продуктова стратегія	Стратегії, орієнтовані на розробку та вдосконалення продукції для досягнення конкурентних переваг.
<i>Інноваційно-продуктова стратегія</i>	Включає впровадження нової продукції, що не має аналогів на ринку, для задоволення нових потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.
<i>Інноваційно-продуктова стратегія на рівні підприємства</i>	Охоплює розробку та впровадження інноваційних товарів, нових для самого підприємства, що сприяє його адаптації до змін на ринку та забезпеченню конкурентних переваг.
<i>Продуктова стратегія</i>	Орієнтована на розширення випуску традиційної продукції шляхом вдосконалення технологій та покращення якості продукції, що вже є на ринку.
Технікотехнологічна стратегія	Стратегії, пов'язані з удосконаленням технологічних процесів і впровадженням новітнього обладнання.
<i>Інноваційно-технологічна стратегія</i>	Полягає у придбанні та впровадженні іноземного технологічного обладнання як елементу процесної інновації, що дозволяє значно підвищити ефективність виробничих процесів підприємства.
<i>Технологічна стратегія</i>	Зосереджена на закупівлі та впровадженні вітчизняного технологічного обладнання для забезпечення високої якості виробничих процесів та оптимізації витрат.
<i>Стратегія підвищення прибутковості господарської діяльності</i>	Спрямована на нарощування масштабів виробництва, впровадження новітньої техніки та навчання персоналу для підвищення продуктивності та рентабельності.

Організаційно-управлінська стратегія	Стратегії, що стосуються організаційної структури та управлінських процесів.
Організаційна стратегія	Формування ефективних постачальницьких ланцюгів для стабільного надходження сировини, що сприяє зниженню витрат і оптимізації виробництва.
Організаційно-логістична стратегія	Включає інтеграцію підприємства з дистриб'юторськими мережами для оперативної реалізації продукції, що підвищує ефективність збуту.
Маркетингова стратегія	Впровадження нових методів просування продукції, розширення та вдосконалення дистриб'юторської мережі для зміцнення позицій на ринку.
Логістична стратегія	Включає впровадження нових або вдосконалених методів доставки та розповсюдження продукції для оптимізації витрат на транспортування.

Джерело: систематизовано та сформовано за даними [22].

Отже, класифікація стратегій формування потенціалу фермерських підприємств допомагає систематизувати підходи до розвитку різних аспектів сільськогосподарського підприємства. Вибір певної стратегії залежить від конкретних умов господарювання, фінансових можливостей підприємства та його здатності адаптуватися до змін на ринку. Оптимальне поєднання стратегій дозволяє створити стійкий та конкурентоспроможний потенціал, що забезпечує ефективне функціонування сільськогосподарського підприємства в умовах постійних змін на ринку.

Таким чином, класифікація стратегій формування потенціалу фермерських підприємств забезпечує їх комплексний розвиток, сприяє підвищенню ефективності використання наявних ресурсів та адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища, що є необхідним для стабільного функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах.

### **1.3 Процес та етапи розробки стратегій формування потенціалу фермерських підприємств**

Функціонування фермерських підприємств у сучасних умовах господарювання відзначається підвищеним рівнем невизначеності зовнішнього середовища, інтенсивною конкуренцією та значними ризиками, що актуалізує необхідність формування стратегій як ключового механізму забезпечення стійкого розвитку. Стратегічний підхід до управління цими суб'єктами господарювання є багаторівневою системою прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей, гармонізацію внутрішніх процесів із зовнішнім середовищем та підвищення адаптаційної здатності підприємств.

Стратегічний менеджмент у фермерських підприємствах виконує роль фундаментального інструменту, який забезпечує системне позиціонування підприємства в конкурентному середовищі шляхом формулювання місії, стратегічних цілей та механізмів їх реалізації [37, с. 52]. Зазначений процес супроводжується вирішенням специфічних проблем, властивих малим підприємствам, зокрема дефіцитом ресурсного забезпечення, недостатньою увагою до планування через високу залученість власників у щоденну операційну діяльність, а також підвищеною вразливістю до кон'юнктурних коливань ринку.

Поряд із цим, фермерські господарства володіють унікальними конкурентними перевагами, такими як гнучкість управлінських рішень, здатність оперативно реагувати на зміну споживчих запитів і близькість до кінцевих споживачів. Ефективне використання цих переваг у рамках стратегічного управління сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства. Стратегічні рішення мають базуватися на чітко сформульованій місії, яка визначає сутність і мету функціонування фермерського підприємства. На основі місії встановлюються конкретні стратегічні цілі, що забезпечують реалізацію стратегій, спрямованих на зміцнення економічної стійкості, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змінних умов ринкового середовища [28].

Стратегії розвитку є фундаментальною основою формування економічного потенціалу фермерських підприємств, оскільки вони забезпечують системне управління процесами адаптації до зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. У контексті сучасних викликів, пов'язаних із нестабільністю ринкових умов, воєнним станом, стратегічне управління виступає ключовим інструментом досягнення ефективності господарської діяльності.

Місія фермерського господарства окреслює ключові орієнтири, що визначають його фундаментальну сутність і призначення, тоді як стратегічні цілі деталізують конкретні результати, досягнення яких спрямовує та структурує всю діяльність підприємства. Цілі виступають критеріями оцінювання ефективності управлінських рішень, слугують базисом для моніторингу та контролю, а також є інтегральною складовою стратегічного планування.

Формування стратегії управління фермерськими підприємствами базується на багаторівневому підході, що передбачає детальну діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішній аналіз охоплює оцінювання ринкової кон'юнктури,

дослідження конкурентного середовища із застосуванням кластерного аналізу, визначення ринкових лідерів, а також прогнозування перспектив розвитку галузі. Внутрішній аналіз спрямований на вивчення організаційної структури, фінансово-економічних показників, виробничого потенціалу та існуючої стратегії підприємства, що формує основу для подальшого стратегічного моделювання.

Одним із ключових етапів розробки стратегії є проведення SWOT-аналізу, який спрямований на ідентифікацію сильних і слабких сторін підприємства, визначення потенційних можливостей розвитку та ідентифікацію загроз із боку зовнішнього середовища. Застосування цього інструменту дозволяє структурувати інформацію, ранжувати загрози за ступенем ймовірності їхнього впливу, а також забезпечити обґрунтованість стратегічних рішень. На основі отриманих результатів формуються стратегічні альтернативи, серед яких: збереження або збільшення частки ринку, диверсифікація збуту, впровадження нових видів продукції, розширення ринків та нарощування обсягів продажу. Кожен із запропонованих варіантів оцінюється з позиції відповідності місії підприємства, перспективності та ефективності, що створює передумови для розробки комплексного стратегічного плану.

Етап реалізації стратегії передбачає детальне планування заходів, розподіл функціональних обов'язків, впровадження механізмів моніторингу та оцінювання прогресу. Моніторинг забезпечує своєчасну корекцію дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку та підвищення його адаптивності в умовах динамічних змін середовища.

Розроблений науково-методичний підхід до формування стратегії управління фермерськими підприємствами базується на використанні інноваційних інструментів стратегічного аналізу, що забезпечує інтеграцію внутрішніх і зовнішніх чинників у процес прийняття управлінських рішень. Практична реалізація такого підходу сприяє досягненню стратегічних цілей, оптимізації використання ресурсного потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку фермерського господарства у довгостроковій перспективі [38].

Таким чином, стратегічне управління у фермерських підприємствах виступає системним інструментом, що дозволяє ефективно використовувати наявний потенціал, мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах динамічної трансформації аграрного сектору.

Розробка стратегій формування потенціалу фермерських підприємств є складним і багаторівневим процесом, який інтегрує в собі теоретико-методологічні основи стратегічного управління та його практичну реалізацію. В межах цього процесу здійснюється не лише стратегічне планування, але й організація, впровадження, моніторинг, оцінювання ефективності та контроль за досягненням стратегічних цілей. Система стратегічного управління характеризується як комплексна технологія, що формує довгострокову траєкторію розвитку підприємства в умовах посиленої динаміки та турбулентності зовнішнього середовища.

Така система забезпечує адаптацію підприємства до змінних зовнішніх факторів і коливань ринкової кон'юнктури, формуючи можливості для стратегічного маневру, що включає перегляд цілей і коригування загального вектора розвитку. Механізм стратегічного управління ґрунтується на інтеграції функціональних підходів до управління ключовими аспектами діяльності підприємства, включаючи маркетинг, управління персоналом, фінанси, виробництво тощо. Такий підхід забезпечує синергетичний ефект від проникнення стратегічного мислення у всі функціональні сфери підприємства, створюючи умови для його конкурентного розвитку [27].

Розроблення та впровадження стратегії формування потенціалу фермерських підприємств є багаторівневим процесом, який забезпечує досягнення взаємопов'язаних виробничих, технічних і економічних цілей. Реалізація такої стратегії сприяє збільшенню обсягів виробництва, підвищенню його гнучкості, оновленню та диверсифікації асортименту продукції, оптимізації структури капіталу, а також зростанню фінансових результатів діяльності підприємства. Визначальними передумовами для впровадження стратегії є:

- адаптація виробничих потужностей підприємства до потреб ринку;
- ефективне використання обмеженого ресурсного потенціалу;
- розширення ринків збуту та збільшення обсягів реалізації продукції.

Ключовою перевагою стратегічного підходу є можливість суб'єктів господарювання посилити свої конкурентні позиції завдяки систематичному аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін, оцінюванню зовнішніх загроз і можливостей, що забезпечує адаптацію до динамічних змін ринкового середовища [4].

Процес формування та розробки стратегій для ефективного розвитку потенціалу фермерських підприємств є багаторівневою системою, що передбачає послідовне виконання ключових етапів, інтегрованих у загальну концепцію стратегічного

управління. Цей процес охоплює формування місії та визначення стратегічних цілей підприємства, комплексний аналіз стану зовнішнього середовища, ідентифікацію ключових конкурентних переваг, розробку системи стратегічних цілей, генерування стратегічних альтернатив і впровадження набору заходів для реалізації обраного стратегічного варіанта (див. рис. 1.1).

Отже, інтеграція функціональних і стратегічних компонентів управління дозволяє створити систему, здатну забезпечити стійке функціонування фермерських підприємств, адаптуючи їх діяльність до викликів мінливого ринкового середовища. Науково обґрунтований підхід до розробки стратегій формує основу для ефективного використання внутрішнього потенціалу, створення конкурентних переваг та досягнення сталого розвитку аграрного сектора в цілому.

Ключовою передумовою побудови дієвого стратегічного управління є розробка структурно-функціональної моделі, яка забезпечує системний підхід до координації діяльності підприємства. Структурно-функціональна побудова передбачає декомпозицію системи стратегічного управління на інтегровані підсистеми, а саме: інформаційно-аналітичну, підсистему стратегічного планування, мотивації, прийняття рішень та організаційного забезпечення. Їх узгоджена взаємодія забезпечує можливість ефективного інтегрування стратегічного планування з оперативними рішеннями, коригуванням дій і моніторингом реалізації стратегії.



Рисунок 1.1. – Основні етапи процесу формування стратегії розвитку фермерських підприємств

Джерело: систематизовано та сформовано за даними [4; 27].

Процес стратегічного управління потенціалом фермерських підприємств охоплює такі функціональні компоненти:

- 1) управління визначенням цільових орієнтирів, де дана група функцій зосереджена на проведенні глибокого аналітичного оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства та екзогенних чинників, що впливають на його діяльність;

2) управління процесом розробки стратегії. Реалізується через формування множини стратегічних альтернатив, їх багатокритеріальне оцінювання та обґрунтований вибір оптимального стратегічного курсу з урахуванням особливостей галузевого середовища, конкурентного становища та ресурсних можливостей;

3) управління реалізацією стратегії. Цей елемент включає мобілізацію ресурсів, створення системи мотивації персоналу, управління процесами стратегічних трансформацій, а також моніторинг, оцінювання та коригування ефективності реалізації стратегічних рішень.

Заключним етапом стратегічного вибору є детальний аналіз альтернативних стратегій із метою визначення найбільш ефективного сценарію, що забезпечить стійкий розвиток підприємства у перспективному горизонті планування. Формулювання стратегії повинно бути структурованим, прозорим і відповідати концептуальним засадам розвитку підприємства, оскільки її прийняття створює довгострокові обмеження для управлінських рішень та визначає вектор усієї господарської діяльності.

Особливу увагу слід приділяти багатофакторному аналізу, що охоплює оцінювання внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства. Внутрішні сильні сторони забезпечують адаптивність до змін і створюють базу для реалізації стратегічних можливостей, тоді як слабкі сторони вимагають нейтралізації для зниження ризиків. Водночас часовий фактор є критично важливим, оскільки ефективність реалізації навіть найперспективнішої стратегії значною мірою залежить від її своєчасності.

Комплексний підхід до вибору стратегії передбачає генерування кількох альтернативних варіантів, кожен із яких адаптований до унікальних характеристик підприємства, його ринкової позиції та стратегічних пріоритетів. Ці варіанти охоплюють модифікації базових стратегій, що адаптуються до конкретних умов функціонування, і є ключовими для досягнення сталого розвитку та конкурентної переваги [4].

Таким чином, процес стратегічного планування та формування стратегій розвитку потенціалу фермерських підприємств виступає як потужний інструмент інтеграції внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування підприємства, що сприяє досягненню максимальної ефективності його діяльності в умовах постійних змін і складних економічних викликів сучасності.



## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ФЕРМЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1 Сучасний стан та особливості виробництва сільськогосподарської продукції в Україні

Сільське господарство традиційно є одним із провідних секторів, що забезпечує продовольчу безпеку, створює робочі місця та забезпечує значну частину експортних доходів держави. Проте за останні десятиліття цей сектор зазнав значних трансформацій, що обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми економічними факторами, зокрема змінами в політичному середовищі, модернізацією виробничих процесів та впливом глобальних ринкових тенденцій.

Українське сільське господарство характеризується значним потенціалом завдяки родючим землям, сприятливому клімату та великому різноманіттю сільськогосподарських культур. Однак незважаючи на ці переваги, галузь стикається з низкою проблем, зокрема низьким рівнем технологічного оснащення, недостатньою інвестиційною привабливістю та вразливістю до змін зовнішньоекономічної кон'юнктури. Водночас спостерігається значний розвиток експортного потенціалу сільськогосподарської продукції, що сприяє росту її конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Аграрний сектор України традиційно є важливою складовою економічної структури країни, в рамках якої рослинництво займає домінуючу позицію, стабільно підтримуючи значну частку у загальному обсязі сільськогосподарського виробництва. Упродовж останніх десятиліть, зокрема в період з 2015 по 2022 рік, рослинницька продукція продовжує утримуватися на рівні 75,9% у 2015 році, з поступовим зростанням до 78,2% у 2022 році, що підкреслює сталий розвиток цієї галузі на фоні інших напрямів аграрного виробництва.

Особливу увагу заслуговує тенденція до зростання частки технічних культур, яка збільшилася з 25% у 2015 році до 30% у 2022 році. Цей показник свідчить про суттєве нарощування обсягів виробництва таких стратегічних культур, як соняшник і рапс, що, в свою чергу, відповідає на зростаючий попит на ці культури на міжнародних ринках, особливо в контексті глобалізації та зміни попиту на продукти рослинного походження. Водночас частка зернових і зернобобових культур зазнала коливань, зменшившись з

33,9% у 2020 році до 32,3% у 2022 році, що вказує на необхідність більш ретельного управління виробництвом цих культур для підтримання стабільності у галузі.

У той же час, сектор тваринництва демонструє тенденцію до скорочення, знизивши свою частку в загальному обсязі виробництва сільськогосподарської продукції з 24,1% у 2015 році до 21,8% у 2022 році. Цей спад особливо помітний у підсекторі молочного скотарства, де частка виробництва молока зменшилася з 7,9% до 6,5%, що може бути обумовлено не лише зменшенням поголів'я молочних тварин, але й зміною споживчих уподобань, що призводить до зниження попиту на молочні продукти.

Важливо зазначити, що показники незавершеного виробництва відображають не лише традиційні економічні проблеми, але й негативний вплив військових дій, що позначилися на інфраструктурі аграрного сектору. Поступове зниження показників незавершеного виробництва, що досягло негативного значення -0,8% у 2022 році, є безпосереднім наслідком руйнування складів, виробничих потужностей та інших інфраструктурних об'єктів. Це підкреслює необхідність відновлення інфраструктури та адаптації аграрного сектору до нових економічних реалій у період війни та постконфліктного відновлення (див. табл. 2.1).

Аналіз структури сільськогосподарської продукції України свідчить про домінуюче значення рослинництва, яке залишається ключовою складовою експортного потенціалу країни.

Таблиця 2.1 – Структура продукції сільського господарства за її видами (у постійних цінах 2016 року; % до загального обсягу)

Види продукції	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Продукція рослинництва	75,9	77,4	78,9	79,1	77,3	81,4	78,2
Культури зернові та зернобобові	32,4	32	33,6	35,2	33,9	38,5	32,3
Культури технічні	25	26,9	28,4	28,6	26,5	28	30
Картопля, культури овочеві та баштанні	13	12,9	12,1	11,4	12,9	11,3	13
Культури плодові та ягідні, виноград	2,5	2,3	2,6	2,1	2,2	2	2,4
Культури кормові	1,7	1,5	1,4	1,3	1,3	1,1	1,3
Інша продукція та зміна обсягів незавершеного виробництва	1,3	1,8	0,8	0,5	0,5	0,5	-0,8
Продукція тваринництва	24,1	22,6	21,1	20,9	22,7	18,6	21,8
Вирощування сільськогосподарських тварин	11,8	11,2	10,8	10,9	12	10,1	11,9
Молоко	7,9	7,4	6,7	6,3	6,7	5,4	6,5
Яйця	3,3	2,9	2,8	2,8	3,1	2,3	2,6

Інша продукція	1,1	1,1	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8
----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Джерело: сформовано автором на основі: [30; 39].

Таким чином, сучасний стан виробництва сільськогосподарської продукції в Україні характеризується певними позитивними трендами, зокрема збільшенням частки технічних культур, а також складними викликами, пов'язаними зі скороченням частки тваринницької продукції, однак демонструє ознаки відновлення у певних категоріях, таких як вирощування тварин, та загалом наслідками війни для аграрної інфраструктури. Розуміння цих тенденцій є необхідним для формування стратегічних напрямів розвитку аграрного виробництва в умовах сучасних економічних і геополітичних змін.

Проведений наліз сучасного стану виробництва сільськогосподарської продукції в Україні виявляє чітку структурну диференціацію між підприємствами та господарствами населення, що має значний вплив на розподіл обсягів виробництва та розвиток аграрного сектору в цілому. Структура сільськогосподарської продукції в Україні, зокрема за формою організації виробництва, демонструє стабільне переважання підприємств над господарствами населення, що відображає тенденцію до концентрації виробничих потужностей у більш організованих і технологічно оснащених суб'єктах аграрного ринку.

Згідно з даними на 2015 рік, частка підприємств у загальному обсязі виробництва сільськогосподарської продукції становила 61,6%, в той час як частка господарств населення була на рівні 38,4%. Відзначаючи цей розподіл, можна стверджувати, що підприємства, незважаючи на значну частку, що належала господарствам населення, вже тоді продемонстрували значний потенціал для розвитку, використовуючи більш високі технології та ефективніші методи управління. Протягом наступних років спостерігається поступове зростання частки підприємств у загальному виробництві сільськогосподарської продукції, що на кінець 2021 року досягло 67,9%. Цей процес є результатом комплексного економічного розвитку, включаючи механізми економії на масштабах, доступ до більшості ресурсів та використання інноваційних технологій в агровиробництві.

Динаміка зміни частки підприємств та господарств населення також підкреслює важливі трансформаційні процеси, що відбуваються в аграрному секторі, де структура виробництва сільськогосподарської продукції на підприємствах та в господарствах населення характеризується певними відмінностями. Продукція рослинництва та тваринництва займає переважно більшу частку в підприємствах, що є свідченням

високого рівня спеціалізації і механізації виробничих процесів у таких організаціях. У той час як у господарствах населення більш поширеними є дрібні фермерські господарства, що, хоча й є важливими для забезпечення продовольчої безпеки на місцевому рівні, не можуть досягти такої ж ефективності, як великі підприємства, що сприяє зниженню їх частки в загальній структурі виробництва сільськогосподарської продукції (див. табл. 2.2).

Варто відзначити, що тенденція до концентрації виробництва у підприємствах, що розпочалась ще на початку 2000-х років, продовжується й донині, і це свідчить про необхідність подальшої підтримки і розвитку підприємств в аграрному секторі, особливо у контексті глобальних викликів, таких як зміна клімату, війни, економічні кризи тощо.

Таблиця 2.2 – Структура продукції сільського господарства за категоріями виробників (у постійних цінах 2016 року; % до загального обсягу)

Категорії виробників	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Підприємства							
Продукція сільського господарства	61,6	63	65,2	66,1	64,6	67,9	65,2
Продукція рослинництва	66,1	67,4	69,5	69,9	68,3	71,2	67,7
Продукція тваринництва	47,5	48	49,5	51,3	52,3	53,7	56,1
Господарства населення							
Продукція сільського господарства	38,4	37	34,8	33,9	35,4	32,1	34,8
Продукція рослинництва	33,9	32,6	30,5	30,1	31,7	28,8	32,3
Продукція тваринництва	52,5	52	50,5	48,7	47,7	46,3	43,9

Джерело: сформовано автором на основі: [30; 39].

Ці фактори вимагають від аграрного сектору адаптивності, інвестицій та стратегічного управління для збереження стабільності та забезпечення ефективного функціонування як великих підприємств, так і малих фермерських господарств, що залишаються невід'ємною частиною національної економіки

Дослідження сучасної структури виробництва сільськогосподарської продукції в Україні виявляє чіткі тенденції щодо трансформації організаційно-структурних форм аграрного виробництва, зокрема в частині розподілу обсягів продукції між підприємствами та господарствами населення. Відзначається постійне збільшення частки продукції, що виробляється підприємствами, на тлі поступового зменшення питомої ваги продукції, виробленої господарствами населення. Ці зміни в структурі виробництва є результатом розвитку більш організованих форм господарювання, здатних ефективніше адаптуватися до змінюваних умов економічної та політичної ситуації, зокрема спрямованих на розширення експортного потенціалу аграрної продукції. Зростання частки підприємств у

виробництві продукції рослинництва та тваринництва підкреслює тенденцію до концентрації виробничих потужностей у великих організаціях, що здатні забезпечити високі обсяги виробництва та інтеграцію в міжнародні аграрні ринки.

Водночас зменшення частки продукції в господарствах населення свідчить про поступове скорочення рівня самозабезпечення населення сільськогосподарською продукцією та зниження значення традиційних малих форм господарювання, які історично займали важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки. Цей процес може бути зумовлений численними факторами, зокрема урбанізацією, змінами в аграрній політиці та зростанням конкуренції з боку підприємств, що характеризуються більшими можливостями для використання сучасних технологій та управлінських практик.

Аналіз обсягів виробництва сільськогосподарських культур в Україні за період з 2015 по 2023 рік демонструє значні коливання, зокрема у сегменті зернових культур. Найбільше зростання обсягів виробництва спостерігалось в 2021 році, коли валовий збір зернових досяг рекордних 86,01 млн тонн. Однак, з огляду на розгортання повномасштабних воєнних дій у 2022 році, що призвели до масових руйнувань інфраструктури, значного скорочення посівних площ та зменшення ресурсів для сільськогосподарського виробництва, валовий збір зернових культур знизився на 37,5%, до 53,86 млн тонн. Це свідчить про надзвичайно високі економічні втрати, викликані війною, і втрату значної частини аграрного потенціалу. Однак у 2023 році спостерігається певне відновлення виробництва зернових до 59,77 млн тонн, що свідчить про поступове відновлення аграрного сектору, хоча відставання від докризового рівня залишається значним.

Що стосується виробництва інших ключових сільськогосподарських культур, то виробництво цукрового буряку досягло максимальних обсягів у 2017 році (14,88 млн тонн), після чого відзначається стабільне зниження показників, що відображає зміну економічних умов, зокрема зміни внутрішньої цінової політики, а також адаптацію до зовнішньоекономічних факторів. У виробництві соняшнику спостерігається стійке зростання обсягів до 2021 року, коли виробництво досягло 16,39 млн тонн. Однак війна в 2022 році викликала значне скорочення до 11,33 млн тонн. У 2023 році виробництво соняшнику частково відновилося до 12,76 млн тонн, що свідчить про поступове, але вперте відновлення цього сектору аграрної економіки (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур за 2015-2023 рр., тис.т

	Культури	Буряк	Соняшник <sup>1</sup>	Картопля	Культури	Культури
--	----------	-------	-----------------------	----------	----------	----------

	зернові та зернобобові <sup>1</sup>	цукровий фабричний			овочеві	плодові та ягідні <sup>2</sup>
2015*	60126	10331	11181	20839	9214	2153
2016*	66088	14011	13627	21750	9415	2007
2017*	61917	14882	12236	22208	9286	2048
2018*	70057	13968	14165	22504	9440	2571
2019*	75143	10205	15254	20269	9688	2119
2020*	64933	9150	13110	20838	9653	2024
2021*	86010	10854	16392	21356	9935	2235
2022**	53864	9942	11329	20900	7512	1995
2023**	59772	13130	12760	21359	8297	1996

Джерело: сформовано автором на основі: [30; 39].

Таким чином, аналіз сучасного стану сільськогосподарського виробництва в Україні виявляє не тільки вплив внутрішніх економічних факторів, але й гострий вплив зовнішніх обставин, зокрема війни, на відновлення аграрного потенціалу. Зростаюча частка підприємств в сільському виробництві та коливання в обсягах виробництва різних сільськогосподарських культур відображають загальну тенденцію до зростання ефективності виробництва, однак й свідчать про значні ризики, пов'язані з економічними, екологічними та геополітичними змінами.

Аналіз сучасного стану виробництва сільськогосподарської продукції в Україні дозволяє визначити ключові етапи та тенденції в еволюції аграрного сектору, зокрема вплив воєнних дій, економічних реформ та організаційних трансформацій. Значні зміни в обсягах виробництва сільськогосподарських культур у 2022 році можна розглядати як результат комплексного впливу збройного конфлікту, який серйозно порушив стабільність аграрного виробництва, спричинивши руйнування інфраструктури та зниження посівних площ. Однак дані за 2023 рік свідчать про тенденцію до часткового відновлення виробництва, що, хоча й є позитивним сигналом, проте не дозволяє компенсувати втрати, понесені в попередньому році, і вказує на суттєве відставання від докризового рівня.

За період з 2015 по 2022 рік обсяг виробництва сільськогосподарських культур в Україні зазнав значних змін, зокрема у розподілі між підприємствами та господарствами населення. Підприємства продовжували залишатися основними виробниками зернових і зернобобових культур, що відображає тенденцію до концентрації виробничих потужностей в більш організованих формах господарювання. У 2021 році виробництво зернових досягло рекордного рівня — 69 689 тис. тонн, що стало результатом сприятливих кліматичних умов та ефективної аграрної політики. Проте, на тлі розгортання повномасштабної війни в 2022 році, відбулося різке скорочення

виробництва зернових на 39,3%, досягнувши 42 315 тис. тонн, що є безперечним свідченням руйнівного впливу війни на аграрний сектор країни. Подібна ситуація спостерігалася і у виробництві соняшнику, де зниження виробництва у 2022 році становило 29,7% порівняно з попереднім роком.

Щодо виробництва винограду, то протягом усього аналізованого періоду спостерігалася негативна динаміка, що призвела до значного зменшення обсягів у 2022 році до 83 тис. тонн. Це є частиною загальної тенденції скорочення виробництва винограду в Україні, що може бути зумовлено як економічними труднощами, так і змінами у споживчих уподобаннях та кліматичних умовах.

У той же час господарства населення зберігають свою роль у виробництві картоплі та овочевих культур, займаючи значну частку в загальному обсязі цих продуктів. Зокрема, виробництво картоплі у 2022 році досягло 20 466 тис. тонн, що свідчить про стабільний попит та підтримку цієї продукції серед населення. Водночас, виробництво овочевих культур у 2022 році скоротилося на 17,2% порівняно з попереднім роком, досягнувши 7 067 тис. тонн, що вказує на певні труднощі у збереженні виробничих потужностей і зниження обсягів у цій галузі.

Зниження виробництва технічних культур, таких як соняшник та цукровий буряк, у господарствах населення також підтверджує загальну тенденцію до скорочення їх ролі у виробничому ланцюгу аграрного сектора. Цей процес відображає більш загальну проблему адаптації малих форм господарювання до сучасних економічних реалій, включаючи необхідність оновлення технологій та використання сучасних методів управління для підтримки конкурентоспроможності на ринку (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Виробництво сільськогосподарських культур за категоріями господарств (тис. т), 2015-2022 рр.

	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Підприємства</b>							
Зернові та зернобобові	46507	47905	56096	59982	51718	69689	42315
Буряк цукровий фабричний	9554	14227	13317	9658	8627	10354	9508
Соняшник	9549	10597	12194	13089	11493	14214	9989
Картопля	456	429	416	373	398	495	433
Овочеві культури	1282	1344	1357	1421	1491	1402	445
Плодові та ягідні культури	412	334	556	351	341	464	353
Виноград	206	240	263	144	99	101	83
<b>Господарства населення</b>							
Зернові та зернобобові	13619	14012	13961	15161	13215	16321	11549
Буряк цукровий фабричний	777	655	651	546	523	500	433

Соняшник	1632	1639	1971	2165	1617	2178	1340
Картопля	20383	21779	22088	19896	20440	20861	20466
Овочеві культури	7932	7942	8083	8267	8162	8533	7067
Плодові та ягідні культури	1741	1714	2015	1768	1683	1771	1642
Виноград	180	170	205	222	182	163	175

Джерело: сформовано автором на основі: [30; 39].

Таким чином, сучасний стан виробництва сільськогосподарської продукції в Україні є результатом складного взаємодії внутрішніх економічних та зовнішніх факторів, що включають як військові, так і економічні чинники, що суттєво впливають на структуру і обсяги виробництва. Тенденції відновлення в аграрному секторі після 2022 року демонструють важливість стабілізації та модернізації аграрного виробництва в умовах глобальних викликів та криз.

Аналіз структури та динаміки виробництва сільськогосподарської продукції в Україні за період з 2015 по 2023 рік відображає чітку тенденцію до концентрації товарного виробництва в аграрному секторі, зокрема в сегменті експортно орієнтованих культур, що переважно виробляються підприємствами. Водночас господарства населення зберігають важливу роль у забезпеченні внутрішнього продовольчого споживання, зокрема в частині вирощування культур, орієнтованих на потреби внутрішнього ринку. Така структура аграрного виробництва свідчить про наявність чіткої спеціалізації в сегментах, що забезпечують експортний потенціал, і тих, які орієнтовані на забезпечення продовольчої безпеки на внутрішньому ринку.

Тенденції в розвитку тваринницького виробництва за останні роки вказують на стійке зниження обсягів виробництва у всіх основних категоріях продукції. Зокрема, обсяг виробництва м'яса (у забійній масі) демонструє незначне, але сталу тенденцію до зменшення. Якщо у 2015 році цей показник становив 2322,6 тис. тонн, то в 2023 році він знизився до 2239,5 тис. тонн. Таке скорочення може бути наслідком низки економічних, соціальних і технологічних факторів, зокрема зменшення чисельності поголів'я, зниження ефективності виробництва, а також певних структурних змін у галузі.

Особливо помітним є скорочення виробництва молока, яке за аналізований період показало значну негативну динаміку. У 2015 році виробництво молока в Україні становило 10 615,4 тис. тонн, а в 2023 році знизилося до 7 430,4 тис. тонн, що є суттєвим спадом. Це явище може бути зумовлене як зниженням поголів'я молочних тварин, так і зменшенням ефективності виробничих процесів у цій галузі, а також обмеженням

доступу до ринків збуту, що є наслідком економічної нестабільності та структурних проблем в аграрному секторі.

Аналогічне зменшення обсягів спостерігається і у виробництві яєць, яке знизилося з 16 782,9 млн одиниць у 2015 році до 11 379,4 млн одиниць у 2023 році. Це падіння можна пояснити як зменшення попиту на яйця, так і зниженням ефективності у виробничих технологіях, що призводить до зменшення валових зборів. Виробництво вовни також зазнало значного зниження, що відображає загальну тенденцію до зменшення виробничих потужностей в секторі тваринництва. Виробництво вовни у 2015 році становило 2270 т, в той час як у 2023 році воно знизилося до 1187 т, що є падінням на майже 50%. Ця динаміка може бути пов'язана з падінням попиту на вовняну продукцію на внутрішньому ринку України, а також із загальним скороченням поголів'я овець (див. рис. 2.1.).

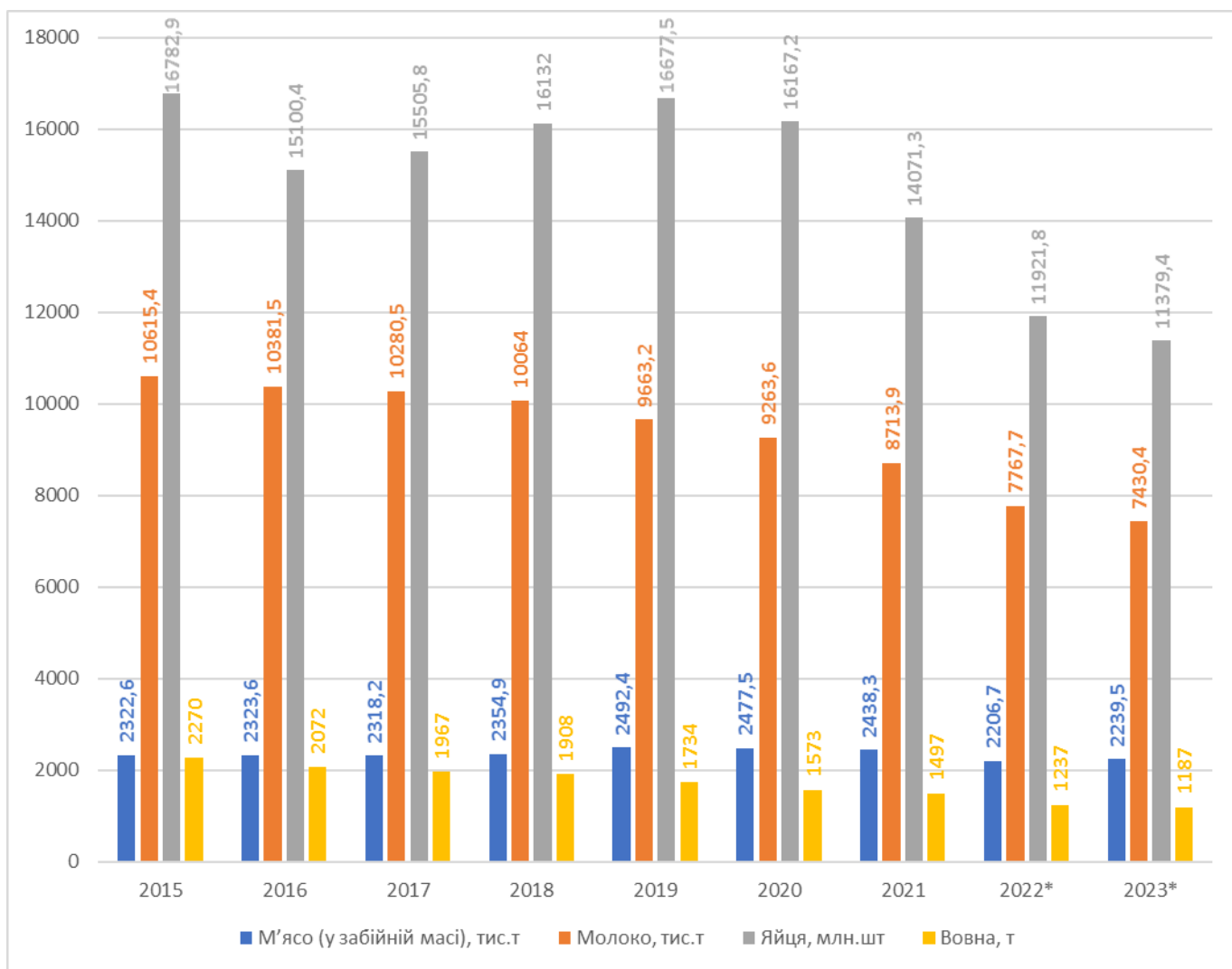


Рисунок 2.1 – Виробництво основних видів продукції тваринництва за 2015-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі: [30; 39].

Загалом, ці зміни в тваринницькому виробництві є частиною більш широкого процесу структурних трансформацій в аграрному секторі України, який в умовах економічних та

соціальних криз зазнав значних втрат, водночас демонструючи певні ознаки відновлення у післявоєнний період.

Аналіз динаміки виробництва основних видів тваринницької продукції в Україні за період 2015–2022 років показує наявність стійкої тенденції до зниження обсягів виробництва у більшості категорій продукції, що є результатом комплексного впливу низки економічних, соціальних і політичних чинників, серед яких значну роль відіграє військовий конфлікт, який безпосередньо впливає на виробничі процеси та загальний стан аграрного сектору.

Зокрема, у тваринницькому секторі спостерігається помітне скорочення обсягів виробництва м'яса у загальному розрізі. За даними досліджень, на підприємствах виробництво м'яса зросло з 1464 тис. т у 2015 році до 1720 тис. т у 2021 році, однак вже у 2022 році спостерігалось зниження цього показника до 1608 тис. т, що свідчить про певні економічні труднощі та адаптаційні процеси в умовах кризи. Водночас, у господарствах населення відзначено більш суттєве зниження — з 859 тис. т у 2015 році до 599 тис. т у 2022 році, що відображає зменшення можливостей домашнього виробництва внаслідок численних обмежень та нестабільності.

Ідентичну тенденцію спостерігаємо у виробництві яловичини та телятини, де на підприємствах обсяги зменшилися з 94 тис. т у 2015 році до 81 тис. т у 2022 році, тоді як у господарствах населення цей показник знизився ще більш суттєво — з 290 тис. т у 2015 році до 187 тис. т у 2022 році. Це зниження пояснюється як природними обмеженнями в аграрному виробництві, так і складнощами, пов'язаними з організаційними та технологічними аспектами відновлення галузі в умовах війни.

Виробництво свинини на підприємствах показує незначне зростання — з 400 тис. т у 2015 році до 407 тис. т у 2022 році, що свідчить про стабільність в окремих сегментах тваринництва. Проте на рівні господарств населення спостерігається значне зниження обсягів виробництва свинини — з 360 тис. т у 2015 році до 252 тис. т у 2022 році. Ці зміни відображають структурні трансформації та втрату попиту на продукцію домашнього виробництва.

Що стосується виробництва м'яса птиці, то на підприємствах за період з 2015 по 2022 рік відбулося поступове зростання цього показника з 968 тис. т до 1232 тис. т у 2020 році, після чого відбулося незначне зниження до 1119 тис. т у 2022 році. Водночас у господарствах населення виробництво м'яса птиці зменшилося з 176 тис. т у 2015 році до

134 тис. т у 2022 році, що також є результатом кризових явищ і зменшення продуктивності в цьому сегменті.

Щодо виробництва яєць, то на підприємствах цей показник знизився з 9762 млн шт. у 2015 році до 5786 млн шт. у 2022 році, а в господарствах населення виробництво яєць зменшилося з 7021 млн шт. у 2015 році до 6136 млн шт. у 2022 році. Це свідчить про загальні проблеми галузі, зокрема про зниження попиту, економічні труднощі, а також негативний вплив військових дій на аграрний сектор (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Виробництво продукції тваринництва за категоріями господарств, 2015-2022 рр.

Рік	М'ясо (тис. т)	Яловичина та телятина (тис. т)	Свинина (тис. т)	М'ясо птиці (тис. т)	Молоко (тис. т)	Яйця (млн. шт)	Вовна (т)
Підприємства							
2015	1464	94	400	968	2669	9762	314
2017	1483	95	373	1014	2766	8365	255
2018	1534	88	360	1085	2755	8900	236
2019	1698	102	385	1210	2728	9358	200
2020	1704	85	385	1232	2761	8913	146
2021	1720	78	432	1209	2768	7013	151
2022	1608	81	407	1119	2644	5786	94
Господарства населення							
2015	859	290	360	176	7946	7021	1956
2017	835	268	363	171	7515	7141	1712
2018	821	271	343	174	7309	7232	1672
2019	794	268	323	172	6935	7320	1534
2020	774	260	312	173	6503	7254	1427
2021	718	233	292	165	5946	7058	1346
2022	599	187	252	134	5124	6136	1143

Джерело: сформовано автором на основі: [30; 39].

У виробництві молока на підприємствах спостерігається помірне зниження — з 2669 тис. т у 2015 році до 2644 тис. т у 2022 році, що свідчить про певну стабільність в окремих підсекторах. Однак на рівні господарств населення зниження виробництва молока є значним — з 7946 тис. т у 2015 році до 5124 тис. т у 2022 році. Така динаміка може бути пояснена скороченням поголів'я корів, що є наслідком як економічної нестабільності, так і обмеження в доступі до кормових ресурсів та ринків збуту.

Отже, загальна тенденція до зниження виробництва тваринницької продукції є наслідком складного комплексу факторів, серед яких домінують негативні економічні та соціальні зміни, що зумовлені війною, а також зниженням внутрішнього попиту та ефективності виробництва.

Аналіз обсягів виробництва товарної продукції тваринництва в Україні за останні роки виявляє чітку тенденцію до скорочення обсягів у всіх категоріях господарств, що є результатом впливу низки кризових факторів, зокрема, економічної нестабільності та воєнного конфлікту. Це зниження є особливо вираженим у виробництві яєць та молока, що свідчить про суттєві структурні зміни в тваринницькому секторі. Ці зміни відображають значні негативні наслідки для галузі, які стали наслідком дестабілізації внутрішнього ринку, зниження рівня виробничих потужностей та обмеження доступу до необхідних ресурсів.

Необхідно зазначити, що основна частина продукції тваринництва в Україні виробляється на підприємствах, які мають різний рівень виробничих потужностей. Це ускладнює проведення детального аналізу змін в обсягах виробництва за категоріями господарств, оскільки зниження або коливання виробництва в одних підприємствах може компенсуватися змінами у інших, що залежить від масштабів та ефективності виробничих потужностей.

Зокрема, у тваринницькому секторі значний вплив на обсяги виробництва мають обмеження, що виникли через зменшення доступу до кормових ресурсів, падіння попиту на продукцію, а також перерозподіл виробничих потужностей у межах країни. Крім того, інфраструктурні проблеми, пов'язані з обмеженням логістичних шляхів та безпековими загрозами в результаті війни, серйозно вплинули на здатність підприємств забезпечувати стабільність виробничих процесів.

Таким чином, на основі проведеного аналізу сучасного стану сільськогосподарського виробництва в Україні, встановлено значні структурні зміни в обох основних секторах — рослинництві та тваринництві, спричинені численними кризовими факторами, зокрема, повномасштабною військовою агресією. У рослинництві спостерігається зниження обсягів виробництва основних культур, що значно вплинуло на експортний потенціал країни, водночас тваринництво переживає скорочення виробництва молока, м'яса та яєць, що свідчить про глибокі структурні зміни у галузі.

## **2.2 Аналіз середовища діяльності фермерського господарства "Борис-Агро"**

У сучасних умовах глобалізації аграрного сектору та зростання вимог до ефективного використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств, особливу увагу слід приділяти аналізу ключових параметрів діяльності фермерських господарств.

Аналіз середовища діяльності фермерського господарства є важливим етапом у процесі оцінювання ефективності його функціонування та розробки стратегій розвитку. Зовнішні та внутрішні фактори безпосередньо впливають на стабільність господарської діяльності, конкурентоспроможність і здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

У таблиці 2.6. наведено структуровані відомості про фермерське господарство "Борис-Агро", які охоплюють його організаційно-правову форму, основні види економічної діяльності, виробничу структуру та технологічні особливості функціонування.

Таблиця 2.6 – Особливості організації виробництва фермерського господарства "Борис-Агро"

Параметр	Значення
1. Назва господарства	ФГ "Борис-Агро"
2. Скорочена назва	ФГ "Борис-Агро"
3. Засновник господарства	Борис Микола Ізидорович
4. Місцезнаходження	Україна, 77046, Івано-Франківська обл., Рогатинський р-н, село Лучинці, вул. Шевченка, будинок 1
5. Мета діяльності господарства	Забезпечення виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції для задоволення потреб ринку, створення прибутку та забезпечення сталого розвитку підприємства.
6. Основні види економічної діяльності	Вирощування зернових і технічних культур, розведення великої рогатої худоби, свиней і свійської птиці, допоміжна діяльність у рослинництві та тваринництві.
7. Основні види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів. 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід. 01.46 Розведення свиней. 01.47 Розведення свійської птиці. 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві. 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві. 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами. 47.99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами.
8. Статутний капітал	1000 грн
9. Тип виробництва	Змішане (рослинництво і тваринництво)
10. Вид виробничої структури	Комплексна
11. Основні цехи	Цех рослинництва, цех тваринництва
12. Допоміжні цехи	Цех зберігання зерна, цех технічного обслуговування обладнання
13. Основні	Підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами, збір урожаю, вирощування та догляд

технологічні операції	за худобою, первинна обробка продукції, реалізація.
14. Технологічний цикл	Повний цикл вирощування сільськогосподарських культур і тваринництва, включаючи посів, догляд, збір урожаю, переробку та реалізацію готової продукції.

Джерело: сформовано на основі даних фермерського господарства "Борис-Агро".

Інтегральний аналіз даних, представлених у таблиці 2.6., дозволяє дійти висновку, що фермерське господарство "Борис-Агро" є багатофункціональним суб'єктом господарювання, діяльність якого характеризується поєднанням рослинництва, тваринництва та різних форм торгівлі. Завдяки впровадженню комплексних виробничих циклів і орієнтації на адаптивні технологічні рішення, господарство створює передумови для підвищення власної конкурентоспроможності та внеску у забезпечення сталого розвитку аграрної галузі України.

Застосування "PEST-аналізу" є надзвичайно важливим для визначення основних політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які істотно впливають на стратегічний розвиток фермерського господарства, а також для прогнозування їх динаміки в умовах змінного зовнішнього середовища. "PEST-аналіз" є одним з ключових методів, що дозволяє всебічно оцінити й систематизувати вплив зовнішніх чинників на господарську діяльність підприємства, виокремити сприятливі та несприятливі фактори та спрогнозувати їх наслідки для розвитку. Метод експертної оцінки, що застосовувався в ході аналізу, базується на кількісній оцінці кожного з виявлених факторів за 10-бальною шкалою, що здійснюється через думки фахівців із практичним досвідом роботи в галузі, таких як керівники фермерських господарств і відповідних структурних підрозділів. Отримані результати дають змогу не лише оцінити вплив окремих чинників на діяльність підприємства, а й сформулювати стратегію управління зовнішнім середовищем на основі отриманих даних.

Результати проведеного PEST-аналізу показали, що на діяльність фермерського господарства "Борис-Агро" найбільший вплив має економічний чинник, який оцінено в 52 бали. Серед найбільш вагомих економічних факторів, що визначають динаміку функціонування підприємства, варто відзначити коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію, а також негативний вплив економічної кризи, спричиненою війною в Україні. Соціальний чинник, що отримав 37 балів, виявився найменш значущим, хоча і має своєрідний вплив, зокрема через внутрішню та міжнародну міграцію, що спричинена військовими діями. Політичні та технологічні чинники, відповідно оцінені в 44 та 38 балів, займають друге та третє місця за

значущістю впливу на підприємство, що вказує на їх роль у формуванні умов для оптимізації діяльності господарства в умовах невизначеності (див. табл. 2.7.).

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз фермерського господарства "Борис-Агро"\*

Політичний чинник (P)	Б а л	Економічний чинник (E)	Б а л
Нормативно-правове державне регулювання аграрної сфери	5	Падіння економіки України через війну: зниження економічної стабільності та загальний сповільнений економічний розвиток через геополітичну ситуацію в країні	10
Зовнішньоекономічна політика держави: аналіз впливу зовнішньої політики на сільськогосподарський сектор через зміни у митних тарифах та квотах	6	Коливання цін на світовому ринку сільськогосподарської продукції: високі волатильність і нерівномірність цінових трендів на ключові сільськогосподарські товари	10
Державне регулювання земельних відносин та контроль за дотриманням екологічних норм ведення господарської діяльності: правова база і екологічні стандарти	7	Підтримка розвитку сільськогосподарського виробництва: пільгове оподаткування, цінове регулювання, бюджетне фінансування програм розвитку аграрного сектору	8
Ведення бойових дій на території України: військові дії та їх прямиий вплив на сільськогосподарське виробництво та безпеку працівників	8	Ціноутворення та коливання вартісних категорій сільськогосподарської техніки, запчастин, а також умови кредитування та лізингових операцій: висока залежність від зовнішніх економічних умов	7
Зміни обсягів експорту продукції на міжнародні ринки: стратегічне значення експорту та адаптація до нових умов	8	Високий рівень цін на паливо, посівний матеріал, засоби захисту рослин та добрива для сільськогосподарського виробництва: збільшення витрат на ресурси, необхідні для виробництва	9
Управління експортом зернових культур в Україні, державна політика в галузі експорту зерна: ефективність управління експортом та взаємодія з іншими країнами-експортерами	10	Особливості ролі та перспектив стратегічного розвитку України в глобальному економічному просторі через війну: перешкоди у глобальній інтеграції та міжнародній співпраці	8
Кількість балів	44	Кількість балів	52
Соціальний чинник (S)	Б а л	Технологічний чинник (T)	Б а л
Демографічні тенденції в регіонах, де розташовані виробничі потужності: вплив демографічних змін на трудовий потенціал та інфраструктуру регіонів	6	Використання новітньої сільськогосподарської техніки світовими експортерами для підвищення економічної ефективності: швидкий розвиток технічних інновацій в аграрному секторі	6
Тенденції на ринку праці у сільськогосподарському секторі: вплив міграційних процесів і недостатності робочої сили	6	Використання новітніх розробок у сфері селекції рослин, посівного матеріалу, що створює позитивну економічну ефективність: впровадження новітніх агрономічних технологій	7
Вплив сільських громад на діяльність підприємств: взаємодія підприємства з місцевими громадами, сприяння розвитку підприємства	4	Використання новітніх технологій та розробок в галузі обробітку землі та забезпеченні екологічної безпеки: інновації в агрономії та екології	6
Наявність державних замовлень для підготовки фахівців сільськогосподарської галузі в ЗВО: державна підтримка навчальних програм	5	Застосування інновацій та розробок в галузі економії палива, ресурсів та зменшення витрат на сільськогосподарську техніку: підвищення ефективності використання ресурсів	6
Еміграція спеціалістів і відтік кваліфікованих кадрів: відтік робочої сили та	7	Державна підтримка наукових досліджень та науково-технічних розробок: значення	4

інтелектуального потенціалу в аграрному секторі		державного фінансування інновацій	
Переселення населення в результаті військових дій (внутрішня міграція та еміграція): демографічні зміни та зміна доступності робочої сили	9	Вплив війни на інноваційну політику підприємств, можливість впровадження нових технологій: вплив конфлікту на інвестиції в інновації	9
Кількість балів	3 7	Кількість балів	3 8

Джерело: \*Розроблено за даними фермерського господарства "Борис-Агро".

За результатами проведеного PEST-аналізу для фермерського господарства "Борис-Агро" визначено пріоритетні чинники, що мають значний вплив на його діяльність. Економічні та політичні аспекти виявилися найбільш впливовими, що підкреслює важливість адаптації до змін в економічному середовищі, включаючи коливання цін на сільськогосподарську продукцію, падіння економіки та зміни в зовнішньоекономічній політиці. Водночас, соціальні й технологічні чинники вказують на необхідність модернізації виробничих процесів, зокрема за рахунок впровадження новітніх технологій та удосконалення кадрів у галузі. Оцінка рівня впливу зовнішніх факторів дозволяє сформулювати відповідні рекомендації для стратегічного планування та прогнозування, сприяючи підвищенню ефективності та стійкості фермерського господарства "Борис-Агро" в умовах глобальних і локальних викликів.

Проведений аналіз середовища діяльності фермерського господарства "Борис-Агро" показав, що ефективність його функціонування визначається не лише зовнішніми чинниками, такими як економічні, політичні, соціальні та технологічні аспекти, але й внутрішніми факторами, зокрема ресурсною забезпеченістю та земельними активами. Враховуючи наявність як власних, так і орендованих земельних угідь, господарство має можливості для подальшого розвитку та оптимізації виробничих процесів. Однак, зовнішнє середовище, зокрема економічна нестабільність, зміни в політиці держави, а також фактори, що пов'язані з геополітичною ситуацією, значною мірою впливають на зовнішньоекономічну діяльність та внутрішню структуру підприємства. Таким чином, для забезпечення стабільного розвитку "Борис-Агро" важливо активно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема інвестуючи в інноваційні технології, оптимізуючи земельні ресурси та адаптуючи стратегії до нових умов ведення аграрного бізнесу.

### **2.3 Оцінка економічної результативності діяльності фермерського господарства "Борис-Агро"**

Дослідження економічної результативності фермерського господарства "Борис-Агро" на основі фінансових показників за 2021–2023 роки дозволяє провести комплексну оцінку ефективності його діяльності у змінних умовах аграрного ринку. У таблиці 2.8. представлено ключові індикатори, які відображають динаміку доходів, фінансових результатів до оподаткування, податкових зобов'язань, а також їх абсолютні та відносні відхилення за звітний період.

Аналіз динаміки фінансових показників господарства демонструє стабільну тенденцію до зростання доходу від діяльності, який за період 2021–2023 років збільшився з 66 000 тис. грн до 126 000 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку реалізації продукції. Абсолютне відхилення у 2023 році становить 13 900 тис. грн порівняно з 2022 роком, а відносне зростання – 12,39%. Ця динаміка вказує на ефективність господарської діяльності та здатність підприємства до масштабування операційних процесів.

Фінансовий результат до оподаткування також демонструє позитивну динаміку: зростання на 478 тис. грн (+8,50%) у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про покращення контролю за витратами, підвищення операційної ефективності та досягнення позитивного балансу між доходами та витратами. Однак відносно невисокий рівень рентабельності вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат, зокрема адміністративних та виробничих. Водночас податкові зобов'язання підприємства демонструють значне зростання. Зокрема, сума мінімального податкового зобов'язання у 2023 році збільшилася на 2 520 тис. грн (+43,74%), а загальна сума податку на прибуток за звітний період зросла на 2 606 тис. грн (+38,48%). Така тенденція відображає зростання оподаткованого прибутку, проте супроводжується посиленням фіскального навантаження, що може негативно впливати на реінвестування отриманих доходів у виробничу діяльність.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників економічної результативності діяльності фермерського господарства "Борис-Агро" за 2021–2023 роки (грн)

ПОКАЗНИКИ	Код рядка	2021	2022	2023	Абсл. відх. 2023/2022	Відн. відх. 2023/2022, %
Дохід від будь-якої діяльності (за вирахуванням непрямих податків), визначений за правилами бухгалтерського обліку	1	66000	112100	126000	13900	12,39
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток або збиток), визначений у фінансовій звітності	2	2780	5622	6100	478	8,50

відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності (+, -)						
Різниці, які виникають відповідно до Податкового кодексу України (+, -)	03 РІ					
Об'єкт оподаткування (рядок 02 + рядок 03 РІ) (+, -)	4	2780	5622	6100	478	8,50
Прибуток, звільнений від оподаткування, або збиток від діяльності, прибуток від якої звільнений від оподаткування (+, -)	05 ПЗ					
Податок на прибуток ((позитивне значення) (рядок 04 - рядок 05 ПЗ) x 18 <sup>5</sup> /100)	6	500	1012	1098	86	8,49
Податок на прибуток контрольованої іноземної компанії	06.1 КІК					
Податок на прибуток у вигляді мінімального податкового зобов'язання	06.2 МПЗ		5761	8281	2520	43,74
Податок на прибуток за звітний (податковий) період (рядок 06 + рядок 06.1 КІК + рядок 06.2 МПЗ + рядок 06.3 ДІА + рядок 06.4 + рядок 08 + рядок 10 + рядок 12 + рядок 15 - рядок 16 ЗП)	17	500	6773	9379	2606	38,48
Податок на прибуток за результатами попереднього звітного (податкового) періоду поточного року з урахуванням уточнень (рядок 17 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств за попередній звітний (податковий) період поточного року) <sup>10</sup>	18					
Податок на прибуток, нарахований за результатами останнього (звітного) податкового періоду (рядок 17 - рядок 18) (+, -) <sup>11</sup>	19	500	6773	9379	2606	38,48
Вправлення помилок <sup>12</sup>						
Збільшення (зменшення) податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду, що уточнюється (позитивне (від'ємне) значення (рядок 19 - рядок 19 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється, або рядок 35 - рядок 35 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється)) або рядок 26 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33, 35 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств (+, -)	26	500	4759			
Сума штрафу (3 %) при відображенні недоплати в уточнюючій Податковій декларації з податку на прибуток підприємств	30	15				

Джерело: сформовано на основі даних фермерського господарства "Борис-Агро".

Отже, аналіз показників економічної результативності діяльності фермерського господарства "Борис-Агро" за 2021–2023 роки підтверджує стабільне зростання доходів і фінансових результатів до оподаткування. Водночас, зростання податкового навантаження вказує на посилення фіскального впливу, що вимагає розроблення більш ефективної стратегії податкового планування. Результати аналізу свідчать про високий потенціал господарства для подальшого розвитку, однак для збереження позитивної динаміки необхідно забезпечити більш раціональне використання фінансових ресурсів,

оптимізацію витрат та посилення ефективності управлінських рішень, що дозволить не лише мінімізувати вплив зовнішніх фіскальних факторів, але й створити основу для довгострокового зростання конкурентоспроможності господарства в умовах ринкової економіки.

Показники рентабельності та податкового навантаження є ключовими індикаторами ефективності фінансово-економічної діяльності будь-якого господарського суб'єкта, зокрема фермерського господарства "Борис-Агро". Таблиця 2.9. відображає динаміку таких показників, як коефіцієнт рентабельності доходів, коефіцієнт рентабельності податку на прибуток, співвідношення мінімального податкового зобов'язання до фінансового результату, а також коефіцієнт податкового навантаження за період з 2021 по 2023 роки.

Динаміка коефіцієнта рентабельності доходів засвідчує зниження з 5,02% у 2022 році до 4,84% у 2023 році, що становить абсолютне відхилення -0,18% і відносне зменшення на 3,58%. Така тенденція свідчить про зменшення здатності підприємства трансформувати отримані доходи в прибуток, що може бути наслідком підвищення виробничих витрат, збільшення частки непрямих податків чи впливу зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності.

У період з 2022 по 2023 рік коефіцієнта рентабельності податку на прибуток знизився з 0,90% до 0,87% (абсолютне відхилення -0,03%, відносне -3,33%), що вказує на зниження ефективності використання сплачених податків для забезпечення прибуткової діяльності. Ймовірно, це зумовлено недостатньою оптимізацією податкових зобов'язань або зростанням інших обов'язкових витрат, що впливають на розмір чистого прибутку.

Значення показника мінімального податку до оподаткування залишалось стабільним протягом досліджуваного періоду, перебуваючи на рівні 18,00%, що свідчить про відсутність змін у законодавчому регулюванні мінімального податкового зобов'язання для даного суб'єкта господарювання, що забезпечує передбачуваність у фінансовому плануванні.

Коефіцієнт податкового навантаження демонструє суттєве зниження, відображаючи абсолютне відхилення -0,93% і відносне зменшення на 103,33%. Така динаміка може бути результатом комплексних змін у структурі доходів, зокрема їх перерозподілу між оподатковуваними та неоподатковуваними складовими, а також впливу податкових реформ чи застосування заходів із податкової оптимізації. Коефіцієнт мінімального податку до фінансового результату продемонстрував значне зниження — з 102,47% у

2022 році до 33,10% у 2023 році, що становить абсолютне відхилення -69,37% і відносно -67,69%. Таке скорочення свідчить про покращення фінансової результативності підприємства, що дозволяє зменшити співвідношення податкового зобов'язання до фінансового результату. Водночас це також може бути наслідком зростання ефективності управління витратами або збільшення прибутковості основної діяльності.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників рентабельності та податкового навантаження фермерського господарства "Борис-Агро" за 2021–2023 рр.

	2021	2022	2023	Абсл. відх. 2023/2022	Відн. відх. 2023/2022, %
Коефіцієнт рентабельності доходів	4.21	5.02	4.84	-0.18	-3.58
Коефіцієнт рентабельності податку на прибуток	0.76	0.90	0.87	-0.03	-3.33
Мінімальний податок до оподаткування	18.00	18.00	18.00	0.00	0.00
Коефіцієнт податкового навантаження	0.87	0.90	-0.03	-0.93	-103.33
Коефіцієнт мінімального податку до фінансового результату	135.57	102.47	33.10	-69.37	-67.69

Джерело: сформовано на основі даних фермерського господарства "Борис-Агро".

Отже, дані таблиці 2.9. відображають неоднорідність динаміки основних фінансових показників, які є критично важливими для забезпечення економічної стабільності фермерського господарства. Аналіз показників рентабельності та податкового навантаження фермерського господарства "Борис-Агро" за 2021–2023 роки свідчить про складні фінансові трансформації. З одного боку, спостерігається зниження рентабельності доходів та ефективності використання податку на прибуток, що свідчить про зростання витратної частини діяльності. З іншого боку, суттєве зменшення коефіцієнта податкового навантаження та мінімального податку до фінансового результату є свідченням позитивних зрушень у фінансовому управлінні, що дозволяє підприємству зберігати стабільність навіть в умовах економічної турбулентності.

На основі проведеного аналізу, можемо відзначити, що загальна динаміка фінансових показників свідчить про поступове зростання економічної результативності господарства, проте темпи зростання податкових зобов'язань випереджають темпи збільшення доходів, що свідчить про необхідність розроблення заходів з оптимізації податкового навантаження, зокрема шляхом використання пільгових режимів оподаткування чи інвестицій у виробничі активи. Встановлено, що важливим є формування довгострокової стратегії, яка дозволить збалансувати зростання доходів та витрат, забезпечуючи сталий розвиток господарства, а динаміка прибуткових показників

свідчить про можливість подальшого зміцнення фінансової стабільності за умови впровадження сучасних методів управління ресурсами та ефективного фінансового планування.

Таким чином, отримані результати є підґрунтям для розробки стратегічних рекомендацій щодо підвищення рентабельності діяльності господарства, зокрема через оптимізацію витрат, покращення управління податковими зобов'язаннями та впровадження інноваційних підходів до управління фінансовими ресурсами.

## **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ФЕРМЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **3.1 Основні проблеми формування потенціалу фермерського господарства "Борис-Агро"**

В умовах ринкової економіки ефективність використання ресурсів для виробництва сільськогосподарської продукції визначається, в першу чергу, економічною доцільністю та кон'юнктурою ринку, що включає як попит на кінцеву продукцію, так і необхідні засоби для її виробництва. Однак, з огляду на високий рівень динамічності ринкового середовища та волатильність цін, традиційні методи ресурсного розподілу виявляються значно ускладненими.

Основним фактором, що впливає на розподіл ресурсів між різними галузями сільського господарства, є ціна на використовувані ресурси та кінцеву продукцію. Особливо складним є процес прийняття обґрунтованих рішень щодо обсягів використання ресурсів у галузях, де інвестиції вимагають тривалого періоду окупності, таких як молочне скотарство. В таких умовах проблеми посилюються, оскільки значна частина засобів виробництва може бути використана лише в межах певної галузі, що обмежує їх альтернативне використання, а також створює труднощі з визначенням їх вартості на ринку.

Особливо це актуально для сільськогосподарських підприємств, таких як "Борис-Агро", де молочне скотарство виступає як одна з найбільш проблемних сфер щодо оцінки рівня

ресурсного забезпечення та ефективності їх використання. Продовольча продукція цієї галузі є предметом першої необхідності, попит на яку залишається стабільним, навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Проте, молоко є продукцією з низькою транспортуваністю та високими вимогами до щоденних операцій збуту, що робить ринок молока найбільш монополізованим серед інших сільськогосподарських товарів.

Монопольні тенденції в закупівлі молока в поєднанні з впливом зовнішніх чинників ринкової кон'юнктури призводять до таких значних коливань цін, що ускладнює прийняття стратегічних рішень щодо доцільності інвестицій в цю галузь. Внаслідок цього, нестабільність цін стає основним фактором, який визначає рівень ефективності використання ресурсів у фермерських господарствах, що мають справу з виробництвом молочної продукції [35].

Формування економічного потенціалу фермерського господарства "Борис-Агро" в сучасних умовах зазнає впливу комплексного спектра негативних чинників, зумовлених наслідками збройної агресії російської федерації проти України. Сільське господарство країни перетворилося на об'єкт прямого впливу військових дій, що спричинило значні соціально-економічні та екологічні виклики, які потребують негайного вирішення.

Однією з найбільш гострих проблем є масштабне забруднення сільськогосподарських угідь залишками боєприпасів, нерозірваними мінами, саморобними вибуховими пристроями, а також токсичними речовинами, що утворюються внаслідок бойових дій. За останніми даними, близько 13% території України підлягає розмінуванню, що суттєво обмежує можливості використання земельного фонду для сільськогосподарського виробництва та створює додаткові ризики для агровиробників.

До основних проблем, які безпосередньо впливають на зниження ефективності функціонування фермерського господарства "Борис-Агро" та обмежують його виробничий потенціал, належать наступні:

повна блокада морських портів України. російська федерація здійснила повне блокування функціонування основних морських портів України, зокрема портів Одеси та Миколаєва, через які до війни реалізувалося до 90% експорту аграрної продукції. Обсяги експорту зернових культур суттєво знизилися: якщо до війни місячний обсяг відвантаження становив до 7 млн тонн, то вже у березні 2022 року через залізничні шляхи вдалося експортувати лише 0,3 млн тонн. Хоча вживаються заходи для збільшення цього показника до 1,5 млн тонн, навіть оптимістичні прогнози суттєво

поступаються довоєнним обсягам, що суттєво обмежує експортні можливості господарства;

скорочення площі посівів. Через бойові дії, мінування територій та окупацію частини земельних ресурсів значно скоротилися площі посівів. За оцінками Міністерства аграрної політики, втрати земельних угідь для сільськогосподарського використання сягають 20-30%. Галузеві експерти прогнозують, що у 2022 році площі посіву ярих зернових культур скоротяться на 39% порівняно з попередніми роками. Це призводить до суттєвого зниження рівня виробництва продукції, що, у свою чергу, створює додаткові перешкоди для забезпечення внутрішнього ринку та збереження експортного потенціалу;

втрати у секторі тваринництва. Тваринницька галузь також зазнала значних втрат через бойові дії, руйнування виробничої інфраструктури та втрату значної частини поголів'я. Згідно з оцінками профільних асоціацій, загальні втрати у галузі становлять близько 15%. Однак у регіонах, прилеглих до зон активних бойових дій, цей показник може бути значно вищим. Крім того, прогнозується зменшення обсягів виробництва молока на рівні 16%, що спричиняє суттєві збої у виробничо-логістичних ланцюгах, а також підвищує витрати на відновлення галузі.

Перелічені проблеми формують критичні обмеження для повноцінного формування та реалізації економічного потенціалу фермерського господарства "Борис-Агро". Зменшення посівних площ, блокада ключових транспортних шляхів, втрати у секторі тваринництва та забруднення ґрунтів є основними факторами, що гальмують розвиток господарства та створюють додаткові ризики для забезпечення економічної стабільності [48].

У сучасній науковій дискусії проблематика ресурсного забезпечення аграрного сектору, раціонального ресурсокористування та впровадження концепцій ресурсозбереження набуває визначальної ваги, формуючи нові вектори теоретико-практичних досліджень. Водночас, в умовах трансформаційних процесів, що супроводжуються радикальними структурними змінами в соціально-економічній системі України, зазначені аспекти зазнали істотного занепаду. Це обумовило зниження результативності використання ключових ресурсів аграрного виробництва, зокрема в фермерських господарствах, таких як "Борис-Агро".

Серед основних проблем, які визначають сучасні виклики у формуванні потенціалу підприємства, варто виділити наступні:

зниження ресурсовіддачі. Ресурсовіддача, як індикатор ефективності використання виробничих, природних та людських ресурсів, зазнала істотного скорочення. Ця тенденція свідчить про необхідність впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами, адаптованих до специфіки регіонального та галузевого розвитку; погіршення стану земельних ресурсів. Низький рівень застосування сучасних технологій землекористування, а також недостатня увага до процесів відновлення родючості ґрунтів призводять до втрати їх продуктивного потенціалу. Такі тенденції є критичними для фермерських господарств, які залежать від якості земельних ділянок; дефіцит матеріально-технічного забезпечення. Зношеність основних виробничих фондів, обмеженість доступу до сучасної сільськогосподарської техніки та недостатність фінансування модернізації значно обмежують можливості ефективного функціонування аграрного виробництва; низька продуктивність праці. Відсутність системного підходу до підвищення кваліфікації працівників, впровадження новітніх технологій та оптимізації виробничих процесів створює бар'єри для зростання продуктивності праці; ігнорування процесів відновлення природних ресурсів. Недостатня увага до питань екологічної безпеки, збереження природних ресурсів та мінімізації негативного впливу на довкілля знижує довгострокову стійкість аграрного виробництва.

Зазначені проблеми ускладнюються специфічними умовами функціонування фермерського господарства "Борис-Агро", що потребує стратегічного підходу до їх вирішення. Відсутність цілісної політики ресурсного забезпечення та адаптації до зовнішніх викликів значно звужує потенціал підприємства у досягненні конкурентних переваг [8; 12; 16; 17; 24-26].

Матеріально-технічна база є однією з найважливіших складових, що визначають ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств, зокрема фермерських господарств, таких як "Борис-Агро". Вона включає не лише засоби виробництва, а й інфраструктуру, необхідну для забезпечення безперервності аграрного виробництва та його продуктивності. Однак у сучасних умовах спостерігається серйозний дефіцит в оновленні матеріально-технічної бази фермерських господарств, що значною мірою обумовлено кількома ключовими факторами.

Насамперед, високі ціни на нові сільськогосподарські машини та обладнання, а також відсутність належної кількості сучасної техніки на вітчизняному ринку призводять до труднощів у заміні застарілих і фізично зношених засобів виробництва. Це створює

серйозні бар'єри для фермерів, зокрема для "Борис-Агро", в забезпеченні належної матеріально-технічної підтримки для проведення своєчасних та ефективних агропродовольчих робіт. Неспроможність своєчасно оновлювати технічний парк через брак фінансових ресурсів не лише ускладнює підтримку існуючих виробничих потужностей, а й призводить до втрат у виконанні сільськогосподарських робіт у необхідні терміни. Порушення системи заміни старої техніки, а також нестача запасних частин і паливно-мастильних матеріалів, безсумнівно, ведуть до зниження операційної ефективності фермерських господарств.

У результаті цього фермерське господарство "Борис-Агро" стикається з підвищенням витрат на виробництво продукції, що негативно впливає на економічну стабільність підприємства та знижує його конкурентоспроможність. Зниження ефективності використання матеріально-технічних ресурсів також веде до зменшення обсягів виробництва, що в умовах високої конкуренції на аграрному ринку є серйозним викликом.

Таким чином, проблема забезпечення фермерських господарств сучасною матеріально-технічною базою, зокрема у "Борис-Агро", потребує комплексного підходу, включаючи державну підтримку у вигляді пільгового фінансування, модернізацію існуючої технічної інфраструктури та удосконалення механізмів закупівлі та обслуговування техніки, що дозволить зберегти і підвищити ефективність аграрного виробництва на тривалу перспективу [17; 24-26].

Однією з основних перешкод у впровадженні інформаційних технологій у діяльність сільськогосподарських підприємств, зокрема фермерського господарства "Борис-Агро", є складність отримання короткострокового прибутку від таких інвестицій. Це пов'язано з низькою швидкістю повернення інвестицій в інформаційні технології, оскільки їх впровадження не забезпечує миттєвого фінансового результату. Багато сільськогосподарських підприємств, незважаючи на наявність фінансових ресурсів для інвестування, вважають за доцільне спрямовувати ці кошти на більш традиційні й зрозумілі напрямки, такі як розвиток або модернізація процесу реалізації сільськогосподарської продукції, чи ж на розробку нових видів продукції.

З цієї причини, попри потенціал, який має застосування інноваційних технологій для підвищення ефективності аграрного виробництва та оптимізації управлінських процесів, такі інвестиції не отримують належної підтримки з боку більшості підприємств. У результаті, фермерське господарство "Борис-Агро", подібно до інших

сільськогосподарських виробників, часто стикається з дилемою між необхідністю модернізації виробничих процесів за допомогою інформаційних технологій і більш традиційними, вже випробуваними шляхами збільшення прибутку через оптимізацію виробничих і збутових ланцюгів. Це суттєво уповільнює процес формування сучасного потенціалу підприємства, що стримує його розвиток у довгостроковій перспективі [11].

Діяльність фермерського господарства, зокрема "Борис-Агро", характеризується низкою специфічних факторів, що визначають його ефективність і стійкість на ринку. Серед основних загроз, з якими стикаються такі підприємства, можна виділити природно-кліматичні умови, варіації попиту і пропозиції на сільськогосподарську продукцію, коливання цін, рівень конкуренції на регіональному ринку, а також наявність чи відсутність стабільних зв'язків з партнерами, включаючи постачальників матеріальних ресурсів та покупців готової продукції.

Природно-кліматичні фактори, зміни цін і коливання ринкових умов є тими аспектами, на які фермерське господарство має обмежений вплив і повинно адаптуватися до змін. Водночас, для зменшення негативного впливу цих факторів на діяльність, необхідно активно використовувати прогнози, що базуються на наукових дослідженнях, а також інші методи, що дозволяють мінімізувати ризики.

У той же час, взаємовідносини з контрагентами та виробничі процеси є сферами, де фермерське господарство має можливість впливати на ситуацію, коригуючи стратегії та оперативно реагуючи на зміни. Залежно від того, як господарство використовує свої можливості в управлінні цими чинниками, воно може обирати активну або пасивну стратегію, що відповідно визначає напрямки його розвитку, а також здатність ефективно реагувати на змінювані умови ринку та зовнішні загрози [9; 10; 21; 34].

Отже, проблема оцінки ефективності використання ресурсів та визначення обсягів інвестицій в умовах тривалого періоду окупності залишаються значними перешкодами для стабільного розвитку господарства фермерське господарство "Борис-Агро". У зв'язку з цим, фермерському господарству необхідно адаптувати стратегії управління ресурсами, впроваджувати інноваційні підходи до виробництва та пошуку нових ринкових можливостей для зменшення ризиків та підвищення ефективності.

### **3.2 Шляхи вдосконалення стратегічного управління потенціалом фермерським господарством "Борис-Агро"**

Враховуючи специфічні умови функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні, а також ключові положення нової сільськогосподарської аграрної політики (САП), для ефективного відновлення та розвитку фермерських господарств необхідно здійснити низку структурних та організаційних заходів. Оскільки стратегічне управління потенціалом фермерських господарств має включати інтеграцію інноваційних підходів і методів управління, важливими аспектами є:

- 1) спрощення визначення поняття "фермерське господарство". Сучасна правова база містить декілька суперечливих і нечітких визначень фермерських господарств, що створює правову невизначеність. Для усунення цієї проблеми доцільно ввести чітке та узгоджене визначення терміну, як це практикується в США, де фермерськими господарствами є всі сімейні агропідприємства, що не використовують найманий топменеджмент для управління. Це дозволить сприяти більш ефективному правовому та фінансовому регулюванню сектора;
- 2) запровадження ефективного моніторингу та оцінки політик. Важливо створити комплексну систему збору та аналізу даних за допомогою програм стимулювання малих агровиробників до участі в аграрному реєстрі. Такий підхід сприятиме формуванню об'єктивної інформації про діяльність фермерських господарств, що дозволить оптимізувати державні заходи підтримки;
- 3) система спрощеного обліку та звітності для малих сільськогосподарських виробників. Запровадження електронної платформи "еФермер" для обліку та звітності дозволить спростити документообіг та підвищити прозорість діяльності малих фермерів, що стане основою для покращення управлінських процесів та взаємодії з державними органами;
- 4) трансформація державної підтримки аграрного сектору. Необхідно переглянути існуючу модель державних субсидій та спрямувати їх на підтримку малих агровиробників через Державний аграрний реєстр, що дозволить забезпечити більш цілеспрямовану фінансову допомогу;
- 5) стимулювання технічного переоснащення та розвитку переробки. Важливим кроком є переорієнтація програм доступних кредитів на підтримку інновацій у сфері технічного переоснащення та розвитку агропереробки. Це дозволить не тільки покращити якість продукції, а й забезпечити сталий розвиток аграрного виробництва;
- 6) залучення грантового фінансування для підтримки диверсифікації виробництва. Запровадження механізмів фінансування для розвитку та диверсифікації

високомаржинального виробництва дозволить фермерським господарствам адаптуватися до змінюваного ринку та підвищити рентабельність їх діяльності;

7) програма з підвищення обізнаності фермерів. Важливим напрямом є впровадження програм підвищення фінансової та управлінської підготовки малих фермерів, що сприятиме більш ефективному використанню ресурсів і кращому плануванню розвитку господарств;

8) сертифікація продукції за стандартами ЄС. Розвиток системи сертифікації продукції дрібних фермерів відповідно до європейських стандартів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на зовнішніх ринках;

9) інтеграція України в міжнародні програми підтримки фермерства. Враховуючи позитивний досвід європейських країн, доцільно розглянути можливість приєднання до програми САП, що дозволить відновити ринок, покращити торгівлю та забезпечити стабільні доходи для фермерів;

10) регіональні програми розвитку сільських територій. Започаткування регіональних ініціатив, спрямованих на підтримку малого та сімейного фермерства, включаючи розвиток кооперацій, консалтингові послуги, а також просування сільськогосподарської продукції, стане важливим етапом у зміцненні аграрного сектору на місцевому рівні.

Таким чином, вдосконалення стратегічного управління потенціалом фермерських господарств "Борис-Агро" потребує комплексного підходу, що включає як правові, так і економічні, організаційні та інноваційні заходи, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на аграрних ринках [48].

Варто відзначити, що модернізація фінансового механізму в рамках стратегічного управління потенціалом фермерських господарств є критичним аспектом, що сприяє оптимізації використання фінансових ресурсів і забезпечує стійкість та розвиток підприємства в умовах сучасної економіки [14; 18]. Вдосконалення фінансових методів та інструментів впливу на формування та ефективне використання фінансових ресурсів є важливою умовою для забезпечення безперервного функціонування та розширеного розвитку фермерських господарств, зокрема господарства "Борис-Агро", що включає інтеграцію інноваційних підходів до управління фінансами, що дозволяють максимально ефективно направляти ресурси на стратегічні напрямки, що сприяють зміцненню економічного потенціалу підприємства.

Процес модернізації фінансового механізму фермерського господарства складається з кількох послідовних етапів. Початковим етапом є визначення взаємозв'язку між

фінансовими ресурсами та організаційною структурою підприємства, що включає аналіз потреб у фінансах для забезпечення діяльності кожного структурного підрозділу та розподіл фінансових потоків. На цьому етапі також визначаються пріоритетні напрямки витрат і напрямки інвестицій, що є важливими для підтримки стратегічних цілей господарства.

Наступні етапи модернізації спрямовані на вдосконалення процесу фінансового планування, що включає розробку бізнес-плану, орієнтованого на максимізацію фінансових результатів діяльності фермерських господарств. Основним завданням є оптимізація обсягу фінансових ресурсів, що сприяють досягненню ефективності виробничо-господарської діяльності через підвищення якості фінансових рішень та збільшення фінансових можливостей підприємства [29].

Ключовим елементом модернізації фінансового механізму є використання комплексних фінансових методів, інструментів та систем інформаційного забезпечення. У контексті фермерських господарств важливою складовою є забезпечення належного фінансового регулювання та стимулювання, що дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з внутрішніми та зовнішніми економічними факторами. Це охоплює вдосконалення процесів фінансового планування, контролю, управлінських рішень, що сприяють фінансовій стабільності та зростанню прибутковості підприємства.

Особливої уваги в рамках фінансового механізму потребує питання фінансового забезпечення підприємств аграрного сектору, що включає пошук та залучення необхідних фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів. В умовах сучасного агробізнесу важливу роль відіграє забезпечення максимальної ефективності використання фінансових ресурсів через удосконалення якості фінансових управлінських практик та адаптацію їх до змінюваного зовнішнього економічного середовища.

Отже, стратегічне управління фінансовим потенціалом фермерського господарства "Борис-Агро" повинно ґрунтуватися на глибокому аналізі та модернізації фінансового механізму, що включає в себе впровадження новітніх методів управління фінансами, підвищення кваліфікації управлінських кадрів, удосконалення фінансових інструментів та методів, а також інтеграцію інноваційних підходів у фінансове планування, що дозволить оптимізувати витрати, покращити рентабельність та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах аграрного ринку [43].

Варто відзначити, що вдосконалення стратегічного управління економічним потенціалом фермерських господарств є однією з ключових умов забезпечення їх стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на сучасному аграрному ринку. Однак для досягнення високих результатів у цій сфері необхідно детальне вивчення комерційно-економічного стану потенційних споживачів, їх платоспроможного попиту на продукцію, а також розробка належної документації для укладання комерційних угод. Аналіз попиту та розуміння потреб споживачів є основою для формування ефективної стратегії виробництва, що відповідає вимогам ринку.

Основним структурним підрозділом, який здійснює стратегічне управління в сільськогосподарських підприємствах, є маркетинговий відділ, що має виконувати весь комплекс маркетингових функцій. Це включає визначення обсягів виробництва продукції, її асортименту, оцінку якості, формування цінової політики, організацію каналів дистрибуції та забезпечення ефективної комунікації з кінцевими споживачами. Враховуючи стрімке зростання попиту на нові товари та послуги, фермерські господарства повинні мати можливість своєчасно реагувати на зміни ринкових вимог, що вимагає кваліфікованого підходу до диференціації продукції та диверсифікації виробничо-господарської діяльності, що включає горизонтальну, вертикальну та латеральну стратегію розвитку.

Один з основних напрямів удосконалення стратегічного управління економічним потенціалом сільськогосподарських підприємств полягає в науково-інноваційному забезпеченні процесу виявлення потреб споживачів та створенні відповідних продуктів. Використання сучасних науково-економічних моделей і методів дозволяє точно визначити оптимальну структуру виробництва, що відповідає актуальним вимогам ринку. При цьому організаційна структура управління повинна бути адаптована до потреб виробничого процесу, що здійснюється з урахуванням новітніх досягнень у сфері економіки та управління.

Удосконалення стратегічного управління економічним потенціалом фермерських господарств неможливе без постійного підвищення кваліфікації менеджерів та маркетингологів, які відповідають за розробку та реалізацію стратегій розвитку підприємства. Підготовка фахівців повинна ґрунтуватися на сучасних освітніх програмах, що включають підвищення кваліфікації в сфері стратегічного управління, маркетингу та адаптації підприємств до змінюваних умов зовнішнього середовища. Це дозволить менеджерам фермерських господарств успішно реагувати на нові виклики та

запроваджувати постійні системні зміни, необхідні для забезпечення сталого розвитку підприємства відповідно до міжнародних стандартів [36].

Сучасні тенденції розвитку агропромислового комплексу України свідчать про необхідність упровадження інноваційних механізмів управління земельними ресурсами, що є ключовими активами галузі. Одним із таких механізмів виступає електронний банк землі, який забезпечує ефективний моніторинг орендованих земельних ділянок, контроль строків завершення договорів оренди та підвищення прозорості земельних відносин.

Електронний банк землі слугує інтегрованою системою управління земельними активами, яка сприяє оптимізації процесів оренди та мінімізації ризиків втрати контрольованих площ. Зокрема, завдяки використанню цифрових технологій, забезпечується можливість відстеження орендованих ділянок у розрізі власних і сторонніх орендарів, а також своєчасного аналізу та продовження угод на вигідних умовах. Упровадження електронних аукціонів, таких як платформа Prozorro.Продажі, є важливим кроком у забезпеченні конкурентності та відкритості орендних відносин. Законодавчо регламентовані процедури передачі земель державної власності в оренду сприяють усуненню корупційних ризиків, створенню рівних умов для учасників торгів і забезпеченню ефективного використання земельного потенціалу.

Одним із ключових функціональних аспектів електронного банку землі є його здатність сприяти консолідації земельних ресурсів, проведенню їхньої інвентаризації та підготовці землевпорядної документації, що, у свою чергу, забезпечує оптимізацію процесів передачі ділянок в оренду на прозорих і конкурентних засадах, що відповідає сучасним викликам і потребам аграрного сектору. Ефективність управління земельними активами, що досягається завдяки функціонуванню електронного банку землі, сприяє розвитку аграрного бізнесу, стимулює залучення інвестицій та створення нових робочих місць. Відкриті аукціони, які проводяться через цифрові платформи, дозволяють аграріям отримати доступ до привабливих земельних ділянок, розширювати виробничі потужності та збільшувати надходження до державного й місцевих бюджетів.

З огляду на соціально-економічну значущість реалізації проєкту, упровадження електронного банку землі створює умови для сталого розвитку регіонів, раціонального використання земель державної власності та формування нових стандартів прозорості у сфері земельних відносин. Цей підхід забезпечує систематизацію обліку земельних ресурсів, посилює їхню правову захищеність та відповідає потребам трансформації агропромислового комплексу в умовах сучасних економічних викликів.

Електронний банк земель дозволяє користувачам здійснювати аналіз орендованих земельних ділянок, включаючи відомості про терміни закінчення оренди та можливість оновлення договорів. Це сприяє оптимізації процесів управління як власними земельними ресурсами, так і оцінці діяльності інших орендарів. Зокрема, реалізовано функціонал, що забезпечує:

інтерактивний пошук земельних ділянок за такими параметрами, як розташування, площа, нормативна грошова оцінка, стартова ціна аукціону тощо.

інтеграцію з платформою Prozorro.Продажі, яка дозволяє подати документи для участі в аукціонах через особистий кабінет.

автоматизоване формування звітності щодо результатів торгів та поточного статусу земельних ділянок.

Додатково, електронний банк земель містить механізми оцінювання правових аспектів оренди, включаючи структуру власності, інформацію про кінцевих бенефіціарів, джерела походження коштів та інші вимоги, визначені законодавством.

Важливим аспектом функціонування системи є забезпечення інтеграції із державними реєстрами та надання актуальної інформації про земельні ділянки, доступні для оренди. Завдяки цьому агровиробники мають змогу приймати зважені рішення щодо участі в аукціонах та укладання договорів оренди, що відповідають їхнім стратегічним цілям. Отже, формування електронного банку земельних ресурсів є ключовим елементом для створення прозорого та ефективного ринку землі, що забезпечує рівні можливості для всіх учасників аграрного сектору [19; 31-33].

Таким чином, стратегічне управління потенціалом фермерського господарства "Борис-Агро" має ґрунтуватися на глибокому аналізі потреб ринку, використанні інноваційних підходів до управлінських процесів, а також на постійному вдосконаленні кваліфікації персоналу, що є важливими факторами для підвищення ефективності та конкурентоспроможності господарства в умовах сучасних економічних реалій.

### **3.3 Стратегії розвитку фермерського господарства "Борис-Агро" в умовах сучасних викликів**

У контексті стрімких змін у глобальній економіці та сучасних викликів, зокрема, технологічних, соціальних та екологічних, розвиток фермерських господарств, зокрема "Борис-Агро", потребує ретельного стратегічного підходу, що передбачає інтеграцію

передових інформаційних та цифрових технологій у процесі управління та виробництва. Ураховуючи, що процес інформатизації сільськогосподарських підприємств є довготривалим і потребує значних інвестицій, то очікувані вигоди та переваги від його впровадження не є миттєвими. Інформаційні технології, для ефективного функціонування яких необхідна постійна сервісна підтримка, сприяють адаптації стратегічного управління до змінюваних умов і дозволяють своєчасно коригувати бізнес-стратегію господарства.

Враховуючи обмеження, з якими стикаються фермерські господарства, вони часто надають перевагу інвестуванню в короткострокові проекти, здатні забезпечити швидкий економічний ефект. Однак у сучасних умовах, для підвищення ефективності управлінських процесів та стійкості до зовнішніх викликів, необхідно створити комплексну стратегію інформатизації, яка включатиме впровадження сучасних інформаційних систем, зокрема, хмарних технологій, великих даних, а також ресурсів для забезпечення технічної підтримки. Важливою складовою такої стратегії є розробка диференційованих додатків та сервісів, що дозволяють не тільки оптимізувати виробничі процеси, а й сприяють адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища [40].

Низький рівень застосування інформаційних технологій у сільському господарстві, виявляється у відсутності інтеграції існуючих інформаційних систем управління в єдину платформу для ефективного обміну даними. Ця проблема характерна й для більшості сільськогосподарських підприємств, що стикаються з труднощами в адаптації своїх інформаційних систем до сучасних вимог. Зокрема, багато сільськогосподарських підприємств не мають доступу до необхідної виробничої та ринкової інформації, що ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для розв'язання цих проблем важливо запровадити стратегію, яка дозволить не лише ефективно використовувати наявні інформаційні ресурси, а й інтегрувати зовнішні технологічні платформи для зниження витрат, підвищення продуктивності та поліпшення фінансових результатів господарств. Сільськогосподарські підприємства повинні мати доступ до актуальної інформації, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, адаптувати бізнес-стратегії до нових умов та знижувати ризики [11].

Інформатизація в агросекторі є важливою рушійною силою для трансформації економічного зростання сільськогосподарських підприємств із екстенсивного на інтенсивний. Це дозволить не лише підвищити рівень конкурентоспроможності фермерських господарств, але й створити умови для сталого розвитку в умовах сучасних

викликів. У зв'язку з цим, стратегія розвитку фермерського господарства "Борис-Агро" має орієнтуватися на інтеграцію передових інформаційних технологій і забезпечення постійного вдосконалення управлінських процесів для досягнення високої економічної ефективності.

Формування ефективних конкурентних стратегій є одним із найважливіших аспектів стратегічного управління фермерським господарством, зокрема в умовах постійних трансформацій аграрної сфери та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. У контексті сучасних викликів, що стоять перед сільськогосподарськими підприємствами, необхідність адаптації стратегій до змінюваного ринкового середовища та специфічних умов функціонування аграрної галузі стає надзвичайно актуальною.

У межах стратегії розвитку фермерського господарства "Борис-Агро", варто виділити кілька ключових конкурентних стратегій, що можуть бути використані для забезпечення сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, до таких стратегій можна віднести:

- 1) стратегія лідерства на ринку шляхом досягнення низьких витрат;
- 2) стратегія диференціації продукції;
- 3) стратегія фокусування на специфічних ринкових нішах;
- 4) стратегія вертикальної інтеграції, яка передбачає участь у великомасштабних корпоративних структурах.

Кожна з цих стратегій визначається особливостями конкурентного середовища аграрного сектору, а також внутрішніми характеристиками самого підприємства, зокрема його економічним потенціалом, виробничими можливостями та інноваційною здатністю.

Застосування стратегії лідерства на ринку за рахунок низьких витрат є доцільним в умовах високої цінової конкуренції, коли попит на продукцію є еластичним за ціною. Така стратегія є ефективною для підприємств, продукція яких є малодиференційованою або стандартизованою, з мінімальними вимогами до якості з боку споживачів. Проте ризики цієї стратегії полягають у потенційній нестабільності конкурентної переваги, оскільки використання дешевих сировинних матеріалів і робочої сили може бути легко порушене інфляційними процесами, ростом цін або змінами в політиці трудових відносин.

Стратегія диференціації продукції набуває особливої важливості в умовах нецінової конкуренції, коли ринок поділений на кілька сегментів, і є можливість для якісної диференціації товарів. Вона дозволяє підприємствам отримати конкурентні переваги

високого порядку завдяки використанню унікальних технологій, інноваційних розробок, патентів, а також завдяки створенню сильного бренду та репутації на ринку. Однак такий підхід також не позбавлений ризиків: високі витрати на процеси диференціації можуть призвести до підвищення цін на продукцію, що не завжди виправдовується для споживачів, особливо якщо додаткові характеристики продукції не є критичними або є незначні відмінності між конкурентами.

Стратегія фокусування на специфічних ринкових нішах є ефективною, коли підприємство здатне виділити себе серед конкурентів через точкову спеціалізацію та орієнтацію на окремі групи споживачів. Цей підхід дозволяє фокусувати ресурси на тих сегментах, де є високий попит, що забезпечує максимальну рентабельність та зменшує конкуренцію.

Стратегія вертикальної інтеграції передбачає інтеграцію підприємства у великі корпоративні структури або в управлінські ланцюги великих сільськогосподарських підприємств. Це дозволяє отримати додаткові вигоди через зниження витрат на переробку сировини, посилення контролю за якістю продукції, а також через доступ до нових ринків і можливість спільних інвестицій у новітні технології.

Отже, стратегічний розвиток фермерського господарства "Борис-Агро" в умовах сучасних викликів вимагає ретельного підбору та застосування відповідних конкурентних стратегій, що забезпечують стійке зростання підприємства. Успішна реалізація цих стратегій потребує постійного моніторингу змін на ринку, оцінки ризиків та адаптації управлінських рішень до нових економічних реалій, що надає можливість досягти сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

У контексті сучасних економічних викликів та постійних змін на аграрних ринках, формування ефективних стратегій розвитку фермерських господарств є важливим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності та стабільного зростання. В умовах високої невизначеності та зростаючої конкуренції, стратегічний вибір має бути адаптований до особливостей галузі, обмежених ресурсів підприємства та вимог ринку. Враховуючи це, важливо дослідити конкретні конкурентні стратегії, які можуть бути ефективно застосовані у сільськогосподарських підприємствах, зокрема в господарстві "Борис-Агро", для забезпечення оптимального використання його потенціалу.

Однією з найбільш актуальних стратегій є стратегія фокусування, яка полягає в концентрації зусиль на вузькому сегменті ринку, що дозволяє підприємству створювати

конкурентні переваги завдяки детальному вивченню потреб і вимог цієї групи споживачів. Цей підхід є ефективним у випадках, коли:

- 1) існують чітко визначені групи споживачів із різними потребами;
- 2) підприємство не має достатніх ресурсів для охоплення більш широкого ринку;
- 3) галузь характеризується великими відмінностями між виробниками за розмірами, технологіями та рівнем прибутковості.

Водночас, стратегія фокусування не позбавлена певних ризиків, зокрема, через можливі зміни в уподобаннях цільових споживачів, звуження ринкового сегмента чи посилення конкуренції, включаючи іноземних гравців [46, с. 535-546].

У свою чергу, стратегія вертикальної інтеграції є іншою важливою стратегією для сільськогосподарських підприємств, яка дозволяє розширити конкурентні можливості шляхом збільшення сфери діяльності підприємства як «назад» (до джерел сировини та матеріалів), так і «вперед» (до кінцевих споживачів готової продукції). Цей підхід дозволяє знижувати витрати, підвищувати контроль за якістю продукції та зміцнювати позиції на ринку. Вертикальна інтеграція може бути як повною (включаючи всі етапи виробничого ланцюга), так і частковою, з фокусом на певні ланки цього ланцюга. Важливою умовою ефективності вертикальної інтеграції є здатність підприємства забезпечити економію витрат та отримати конкурентну перевагу через інвестиції в нові технології або створення власних виробничих потужностей. Проте, стратегія вертикальної інтеграції має певні ризики, зокрема, високі інвестиційні витрати та необхідність ретельного управління усіма етапами виробничого процесу для забезпечення належної ефективності.

Одним із ключових аспектів конкурентних стратегій є класифікація за розмірами підприємства, що має особливе значення для сільськогосподарських виробників, які функціонують у фрагментованих галузях. У таких галузях на ринку присутня велика кількість дрібних та середніх господарств, жодне з яких не володіє значною часткою у загальному обсязі виробництва. У таких умовах стратегічний підхід повинен бути максимально адаптований до конкретних розмірів підприємства та його можливостей щодо масштабування виробничих потужностей та доступу до ресурсів. Для малого та середнього підприємства особливо важливо фокусуватися на вузьких ринкових нішах, що дозволяє створювати додану вартість через диференціацію продукції, інновації та більш ефективне управління витратами.

У сучасних умовах аграрного сектору, де основними чинниками ефективності є не тільки виробничі потужності, а й здатність адаптуватися до змінюваних ринкових умов, фермерські господарства стикаються з необхідністю вибору оптимальних стратегій розвитку, що дозволяють забезпечити конкурентоспроможність та стійке зростання. Однією з таких стратегій є стратегія лідерства за витратами, яка дозволяє сільськогосподарським підприємствам досягати конкурентних переваг за рахунок досягнення значної економії на масштабах виробництва. Цей підхід є найбільш доцільним для крупних сільськогосподарських фірм, які здатні здійснювати масове виробництво та мають достатній ресурсний потенціал для досягнення високої ефективності виробництва.

У контексті фермерського господарства "Борис-Агро", стратегія лідерства за витратами може бути ефективно застосована лише в умовах, коли підприємство має значний обсяг виробництва, що дозволяє отримувати ефект масштабу, та володіє стабільною фінансовою базою для зниження витрат. Проте, більшість сільськогосподарських підприємств, зокрема середніх та малих фермерських господарств, не можуть реалізувати повною мірою потенціал цієї стратегії через обмежені розміри та фінансові можливості.

Крім того, жорстка конкуренція між аграрними виробниками в окремих сегментах агропромислового комплексу та високий рівень монополізації в інших сферах також обмежують застосування стратегії лідерства за витратами. З огляду на це, для досягнення конкурентних переваг у сучасних умовах, фермерським господарствам слід звертати увагу на інші напрямки зниження витрат, такі як кооперування та інтеграція сільськогосподарських виробників, впровадження систем бюджетування на підприємствах та зростання витрат за умови збільшення урожайності та продуктивності. Ці заходи дозволяють оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити стійке зростання виробничих потужностей [42; 47].

Одним з альтернативних підходів, який може бути застосований фермерським господарствам, є стратегія диференціації, яка базується на створенні унікальних характеристик продукції, що дозволяють виробнику зайняти унікальну нішу на ринку. У аграрному секторі базою для такої диференціації може бути висока якість продукції, наприклад, виробництво органічних продуктів без використання генетичних технологій, або ж надання додаткових споживчих властивостей, таких як первинна переробка м'яса худоби та птиці або охолодження молока. Важливим елементом цієї стратегії є також

активне використання маркетингових комунікацій, що включають присвоєння продукції зареєстрованих брендів, що підвищують її впізнаваність та сприяють формуванню лояльності споживачів.

Застосування стратегії диференціації дозволяє підприємствам аграрного сектора здобувати певні монопольні переваги завдяки унікальним властивостям продукції, що відповідають специфічним вимогам цільових груп споживачів. Однак для реалізації цієї стратегії підприємства повинні володіти значним ресурсним потенціалом, а також бути здатними інвестувати в розвиток нових технологій та інфраструктури для забезпечення високої якості продукції. Крім того, необхідно враховувати, що ефективність стратегії диференціації також залежить від здатності підприємства адаптуватися до змінюваних умов ринку та забезпечити стійке фінансове становище на довгострокову перспективу.

У сучасних умовах аграрного виробництва, що характеризуються високим рівнем конкуренції та постійними змінами на ринку, фермерські господарства змушені адаптуватися до нових викликів шляхом застосування різних стратегій розвитку, які дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси та здобувати конкурентні переваги. Однією з таких стратегій є стратегія фокусування, що є особливо доцільною для фермерських та приватних господарств, а також малих сільськогосподарських підприємств, які виробляють спеціалізовану продукцію, що відповідає потребам специфічних груп споживачів.

У випадку фермерського господарства "Борис-Агро" стратегія фокусування на конкретних нішах ринку, таких як виробництво бджільницької продукції, специфічних видів сирів чи вирощування певних видів птиці, може стати потужним інструментом забезпечення стійкості та успіху підприємства в умовах обмежених ресурсів. Особливо важливим є застосування цієї стратегії в таких регіонах, як гірські райони Карпат, де через географічні та економічні умови великі сільськогосподарські підприємства часто не можуть ефективно освоювати місцеві ринки. Фокусування дозволяє малим підприємствам уникати надмірної конкуренції та зосередитися на задоволенні потреб обмежених, але високодохідних споживачьких груп, що мають специфічні вимоги до продукції.

Стратегія фокусування також є актуальною для підприємств, які мають обмежений ресурсний потенціал та не можуть вийти на ширші ринкові сегменти. Вона дозволяє забезпечити конкурентоспроможність навіть тим сільськогосподарським підприємствам, що мають невисокий рівень конкурентоздатності та є аутсайдерами на ринку, шляхом

спеціалізації на обмеженій, але вигідній ніші. У такий спосіб можна знизити ризики та забезпечити стабільний попит на продукцію.

Іншою важливою стратегією є вертикальна інтеграція, що дозволяє сільськогосподарським підприємствам значно підвищити свою ефективність за рахунок об'єднання всіх етапів виробничого процесу, починаючи від вирощування сільськогосподарської сировини до її переробки та реалізації. В умовах аграрного сектору вертикальна інтеграція може бути реалізована через створення вертикально інтегрованих агрохолдингів, що об'єднують виробників сировини, переробні підприємства, а також канали збуту продукції. Така інтеграція дозволяє забезпечити безперервність виробничих процесів та стабільність фінансових потоків, що є важливим чинником для успішного функціонування аграрного бізнесу.

Зокрема, у фермерському господарстві "Борис-Агро" реалізація вертикальної інтеграції може бути спрямована на об'єднання виробництва сільськогосподарської сировини з її подальшою переробкою та реалізацією через роздрібні мережі, що дозволить знижувати залежність від зовнішніх постачальників та створити власний стабільний ринок збуту. Інтегратором у такій моделі часто виступає переробне підприємство, що є більш конкурентоспроможним та фінансово стабільним, і забезпечує сталість усіх етапів виробництва [15].

Таким чином, для фермерського господарства "Борис-Агро" оптимальний вибір стратегій розвитку в умовах сучасних викликів повинен включати як елементи стратегії лідерства за витратами, так і стратегії диференціації, що дозволяють ефективно знижувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійке зростання на аграрному ринку. Реалізація таких стратегій вимагатиме комплексного підходу до управління ресурсами, вдосконалення внутрішніх процесів та активного використання маркетингових інструментів для посилення позицій на ринку.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного комплексного дослідження на тему «Потенціал фермерського підприємства та обґрунтування стратегії його формування» досліджено теоретико-методологічні засади, систематизовано основні підходи до оцінювання потенціалу фермерських підприємств та обґрунтовано стратегічні напрями його формування з урахуванням сучасних економічних викликів і тенденцій.

1. Теоретичні основи визначення сутності та значення стратегій у формуванні потенціалу фермерських підприємств підкреслюють важливість стратегічного управління як невід'ємної складової процесу забезпечення сталого розвитку фермерських господарств. Визначення стратегії як системного механізму управління ресурсами дозволяє не тільки забезпечити ефективне використання наявного потенціалу, але й адаптувати підприємства до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Стратегії формування потенціалу фермерських господарств є важливими інструментами, які дозволяють забезпечити стійкість бізнесу в умовах ринкової нестабільності та економічних змін, а також сприяють досягненню конкурентоспроможності в аграрному секторі.

2. Класифікація стратегій формування потенціалу фермерських підприємств забезпечує чітке розмежування стратегічних підходів, що допомагає підприємствам вибирати найбільш відповідні моделі управління в залежності від умов зовнішнього середовища та специфіки діяльності. Активні стратегії спрямовані на зростання та інновації, пасивні стратегії базуються на адаптації до змін, а інноваційні стратегії відкривають нові можливості для застосування новітніх технологій і підходів до виробництва та управління. Така типологія дає змогу фермерським підприємствам ефективно адаптувати свої стратегії до змінюваних умов, зокрема ринкових, фінансових і технологічних, що є надзвичайно важливим в умовах сучасних економічних викликів.

3. Процес та етапи розробки стратегій формування потенціалу фермерських підприємств є складною і багатокомпонентною діяльністю, що вимагає детального аналізу як внутрішнього середовища господарства, так і зовнішніх факторів, таких як ринкові умови, політична ситуація, доступ до фінансових ресурсів та технологій. Розробка стратегій охоплює кілька ключових етапів: діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних пріоритетів, розробку плану стратегічних заходів і механізмів їх імплементації. Така структурованість процесу дозволяє забезпечити

науково обґрунтований підхід до стратегічного управління і збільшити ймовірність успіху в досягненні стратегічних цілей фермерських підприємств.

4. Аналіз сучасного стану та особливостей виробництва сільськогосподарської продукції в Україні показав, що сільськогосподарський сектор України стикається з численними проблемами. Аналіз виробництва сільськогосподарських культур в Україні за період з 2015 по 2023 рік виявляє суттєві зміни, зумовлені впливом військових дій, економічних реформ та організаційних трансформацій. Зокрема, у 2022 році відбулося значне скорочення виробництва через руйнівні наслідки війни, зокрема зменшення обсягів зернових та технічних культур, однак у 2023 році спостерігається певне відновлення, хоча й не в повному обсязі. Зміни в структурі виробництва вказують на концентрацію виробничих потужностей в підприємствах, що сприяє розвитку експортно орієнтованих культур, в той час як господарства населення зберігають свою роль у виробництві картоплі та овочів для внутрішнього споживання. В цілому, ці тенденції підкреслюють важливість стабілізації аграрного сектору та адаптації до нових економічних реалій.

5. Організаційно-економічна характеристика діяльності фермерського господарства "Борис-Агро" показала, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, але водночас стикається з певними проблемами, такими як нестабільність фінансових потоків, низька ефективність використання наявних ресурсів та необхідність вдосконалення технологічної бази. За результатами PEST-аналізу, основними факторами, що визначають діяльність господарства, є економічні та політичні чинники, зокрема коливання цін на сільськогосподарську продукцію та зміни у зовнішньоекономічній політиці.

6. Оцінка економічної результативності діяльності фермерського господарства "Борис-Агро" засвідчила наявність слабких місць у фінансовій та ресурсній стійкості підприємства. У результаті аналізу стратегічного розвитку фермерського господарства "Борис-Агро" можна зробити висновок, що успішне впровадження інформатизації та використання сучасних інформаційних технологій є ключовими для підвищення ефективності управління та адаптації до змінюваних умов ринку. Враховуючи обмеження, з якими стикаються фермерські господарства, особливо в умовах високої конкуренції, стратегічний підхід має включати інтеграцію новітніх технологій, оптимізацію виробничих процесів і застосування конкурентних стратегій, таких як фокусування на нішах і вертикальна інтеграція, що дозволить не лише покращити

економічну ефективність, але й забезпечити стійкість до зовнішніх викликів та забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

7. Основні проблеми формування потенціалу фермерського господарства "Борис-Агро" були визначені як нестабільність економічної ситуації, недостатній доступ до фінансових та технологічних ресурсів, а також інституційні обмеження, які негативно впливають на стратегічне управління підприємством. Ці проблеми потребують негайного вирішення шляхом удосконалення системи управління, диверсифікації джерел фінансування та впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси.

8. Шляхи вдосконалення стратегічного управління потенціалом фермерським господарством "Борис-Агро" передбачають розробку і впровадження інноваційних стратегій, які допоможуть підприємству покращити свою конкурентоспроможність і фінансову стійкість. Враховуючи специфіку сільськогосподарських підприємств в Україні та нову аграрну політику, для ефективного відновлення фермерських господарств необхідно здійснити структурні й організаційні заходи. Важливими аспектами є спрощення визначення "фермерського господарства", впровадження ефективного моніторингу, спрощення обліку, а також підтримка малих виробників через гранти та субсидії. Ключове значення має трансформація державної підтримки, технічне переоснащення, сертифікація продукції за європейськими стандартами та інтеграція в міжнародні програми. Модернізація фінансового механізму і стратегічне управління потенціалом підприємства дозволяють забезпечити сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності на аграрних ринках.

9. Стратегії розвитку фермерського господарства "Борис-Агро" в умовах сучасних викликів включають стратегічне використання інноваційних підходів, оптимізацію виробничих процесів та управління витратами. Зокрема, важливо реалізувати стратегію лідерства на ринку, стратегію диференціації та фокусування на специфічних нішах, а також розвивати вертикальну інтеграцію для зниження витрат і підвищення ефективності виробництва. Запропоновані стратегії дозволять підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити ефективність використання ресурсів, покращити фінансові показники та стабільність доходів, що сприятиме сталому розвитку господарства.

Варто відзначити, що отримані результати мають теоретичну й практичну значущість, оскільки сформульовані рекомендації можуть бути використані не лише для оптимізації діяльності фермерського господарства "Борис-Агро", але й для вдосконалення

стратегічного управління фермерськими підприємствами в цілому. Таким чином, науково обґрунтовано, що стратегічний підхід до формування потенціалу фермерських господарств забезпечує підвищення їхньої економічної стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності до умов мінливого зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих стратегій сприятиме формуванню сталого розвитку аграрного сектору України, забезпечуючи соціально-економічну стабільність та підвищення добробуту сільських громад.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

- Антонюк Л. Л. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
- Аптекарь С. С. Оцінка ефективності інноваційних стратегій підприємств. *Економіка України*. 2017. № 1. С. 42–49.
- Бреус С. В., Байрамов М. Управління продуктовими інноваціями у контексті їх впровадження суб'єктом господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3 (26). С. 55–61. URL: [http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/26\\_2020/11.pdf](http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/26_2020/11.pdf) (дата звернення: 16.12.2024).
- Бреус С., Дудник О. Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економіка та суспільство*, 2023, (50). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-68> (дата звернення: 16.12.2024).
- Бубенко П., Гусєв В. Чому гальмуються інноваційні процеси в Україні. *Економіка України*. 2009. № 6. С. 30–39.
- Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
- Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
- Горьовий В. П. Управління розвитком малих сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси*. 2013. № 3. С. 125-130.
- Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346–352. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf) (дата звернення: 16.12.2024).
- Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346-352.
- Дан Ч. Дослідження з інформатизації підприємства, побудови та інноваційної стратегії управління підприємством. *Управління та технології МСП*, 2021, № (4), С. 58-59.
- Даниленко А.С. Формування ринку землі в Україні / А.С. Даниленко, Ю.Д. Білик. К.: Урожай, 2002. 280 с.
- Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

- Єрмаков О.Ю. Моделювання інноваційноінвестиційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісн. ХНТУСГ. Економічні науки*. 2010. № 104. С. 3–9.
- Залога З. Особливості вибору конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 46. С. 89-97. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.46.0.4610> (дата звернення: 16.12.2024).
- Захарчук О. В. Матеріально-технічне забезпечення сільського сподарських підприємств України та їх модернізація. *Економіка АПК*. 2016. С. 72-79.
- Збарський В. К. Розвиток виробничого потенціалу малих аграрних формувань Черкащини. *Всеукр.наук.жур. «Актуальні проблеми інноваційної економіки»*. 2017. № 1. С.15-20.
- Збарський В.К. Трансформація селянських домогосподарств у фермерські господарства. *Зб. наук. праць Уманського НУС. Економіка*. 2012. № 78 (2). С. 76–88.
- Земельний кодекс України: Закон України від 25 жовтня 2001 року № 2768-III / Відомості ВРУ : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення: 16.12.2024).
- Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
- Кононова І.В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 167-171.
- Крисанов Д. Ф., Водянка Л. Д. Стратегії нарощування інноваційного потенціалу підприємствами харчової промисловості. *Економіка і прогнозування*. 2015. № 1. С. 89–104.
- Люльов О. В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №4, Т. 1. С. 110–121.
- Макаренко П. М. Економічний потенціал різних форм аграрних господарств. *Економіка АПК*. 2011. № 7. С.89-97.
- Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. № 7. С.37-49.

Могилова М. М. Економічні проблеми формування та відтворення основних засобів у сільському господарстві / М. М. Могилова, Г. М. Підлісецький, Я. К. Білоусько. *Економіка АПК*. 2012. № 1. С. 55-61.

Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 118-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2018\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_3_15) (дата звернення: 16.12.2024).

Ольховая І. О., Сазонова С. В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 79-83.

Онегіна В., Антощенко В., Кравченко Ю. Сучасний стан та перспективи інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств, які спеціалізуються на виробництві продукції тваринництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 2. С. 164–170. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-21> (дата звернення: 16.12.2024).

Офіційний сайт Державної служби статистики. 2024. : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.12.2024).

Пономаренко В. «Земельний Банк». Як отримати від держави землю в оренду? АРМАДА. 2024. : веб-сайт. URL: <https://armada.law/blog/zemelnyj-bank-yak-otrymaty-vid-derzhavy-zemlyu-v-orendu/> (дата звернення: 16.12.2024).

Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення ефективності використання земель сільськогосподарського призначення державної власності: Закон України від 27 липня 2023 року № 3272-IX. Відомості ВРУ : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3272-20#Text> (дата звернення: 16.12.2024).

Розвивай власний аграрний бізнес. Земельний банк. 2024 : веб-сайт. URL: <https://landbank.spfu.gov.ua/> (дата звернення: 16.12.2024).

Савка М.В. Організаційно-економічне обґрунтування розвитку фермерських господарств у регіоні дис... канд. екон. наук : 051 / Львівський національний аграрний університет. 2020. 243 с.

Саламін О., Поперечний С. Актуальні проблеми формування та ефективного використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах турбулентного ринкового середовища. *Економіка та суспільство*, 2024, (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-107> (дата звернення: 16.12.2024).

Сахацький М.П., Запша Г.М., Сахацький М.М. Управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. *Економіка*

та конкурентоспроможність підприємств. 2019. № 7-8. С. 52-56. DOI: 10.37332/2309-1533.2019.7-8.7 (дата звернення: 16.12.2024).

Соколова Л. В., Колісник О.В. Науково-методичний підхід до формування стратегії управління малими підприємствами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(3). С. 50-54.

Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 146-159.

Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України, 2023. Київ. 387 с.

Тан Ю. Аналіз інновацій в управлінні підприємством в епоху інформатизації. *Китай Менеджмент Інформатизація*, 2020, № 23(24), С. 91-92.

Хірівський Р., Содома Р., Клебан О., Устиновська Т. Стратегія розвитку АПК України в умовах посилення міжнародної конкуренції. *Розвиток маркетингу в АПК*. 2021. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8540/1/Econ-28-2021-32.pdf> (дата звернення: 16.12.2024).

Щербак А. В. Конкуренція як фактор економічного зростання: світовий досвід та українські реалії. *Економіка України*. 2018. № 8. С. 3-15.

Щербак В. Г., Шовкопляс Б. С. Фінансування розвитку підприємництва у фермерських господарствах. *Підприємництво і торгівля*. 2023, № 39, С. 248-253.

Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.

Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // Harvard business review. 1993. № 71 (2). p. 75.

Kathryn R. Harrigan. Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions. *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 6 (November - December 1986). p. 535-546.

Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1980). 35-40 p.

Suduk O. Y. Features of ukrainian farms' functioning in wartime. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2022, Vol. 3 No. 99. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202218> (дата звернення: 16.12.2024).

**Експертний висновок  
про ступінь оригінальності авторського твору**

Назва авторського твору: Потенціал фермерського підприємства та обґрунтування стратегії його розвитку

Вид авторського твору: магістерська робота (монографія, звіт НДР, дисертаційна робота, наукова стаття, тези, магістерська/бакалаврська робота)

Автор(и) авторського твору:

Борис Максим Миколайович (прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступень, вчене звання)

Обсяг авторського твору: 86 арк.

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: система виявлення оригінальності роботи StrikePlagiarism

Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності відповідно до п.6.3 цього Положення).

- академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту)

Голова експертної комісії:

(підпис)

\_\_\_\_\_

Члени експертної комісії:

(підпис)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

## Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Борис

**Співавтор:**

**Назва:** 2024\_Борис\_ІЕМ\_ПІМ\_вся робота

**Науковий керівник:** Неміш

**Підрозділ:** Каф. ПІМ

**Коефіцієнт подібності 1:**4.8%

**Коефіцієнт подібності 2:**1.7%

**Мікропробіли:** 0

**Заміна букв:** 7

**Інтервали:** 0

**Білі знаки:** 0

**Дата створення звіту:** 2024-12-17 21:09:48.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові створення (маніпуляції), як передбачувані спроби укріття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

2024-12-17

Оксана Василюк

*Дата*

експерт

## СПИСОК

наукових та навчально-методичних праць

**Борис Максим Миколайович**

<b>№ п/п</b>	<b>Назва</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Вихідні дані</b>	<b>Обсяг ст-к</b>	<b>Співавтори</b>
1	Сучасні підходи до формування стратегії розвитку фермерського підприємства	Електронне видання	VII Міжнародної студентської наукової конференції «Модернізація та сучасні українські та світові наукові дослідження» (06.12.2024, м.Чернігів, Україна)	3с	Науковий керівник Ю.В. Неміш
2	GREENWASHING: ПРОБЕМИ НЕПРАВДИВОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ РЕКЛАМИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЗАПОБІГАННЯ	Електронне видання	Міжнародна інтернет-конференція «Маркетинг інновацій. Інновації у маркетингу» (16.12.2024, м.Бельсько-Бяла, Польща)	3с	Науковий керівник Ю.В. Неміш

## Реєстраційна форм

№ п/п	Назва поля	Зміст поля
1	Назва роботи	Магістерська робота
2	УДК	631.15:658.406;155
3	Автор (ПІБ)	Борис М.М.
4	Дата (рік, місяць, день)	17.12.2024
5	Інститут	ІЕМ
6	Кафедра (назва)	ПіМ
7	Спеціальність	076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
8	Спеціалізація	-
9	Програма підготовки (освітньо-професійна, чи освітньо-наукова)	Освітньо-професійна
10	Форма навчання	Очна
11	Магістерська програма	Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
12	Тема магістерської роботи	Потенціал фермерського підприємства та обґрунтування стратегії його формування
13	Керівник (ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)	Неміш Ю.В., к.е.н., доц.
14	Консультант	з нормоконтролю – к.е.н., доцент Василик О.Б.
15	Ключові слова	фермерське підприємство, розвиток, стратегія, потенціал, PEST-аналіз
16	Анотація (до 300 символів)	<p>У контексті сучасних економічних перетворень, глобальних змін у системах аграрного виробництва та високої динамічності ринкових умов, фермерські підприємства стають важливими суб'єктами національної економіки, здатними забезпечити продовольчу безпеку, ефективне використання природних ресурсів та сталий розвиток сільських територій. Водночас, з огляду на постійну мінливість економічного середовища, виникає необхідність формування системного підходу до управління потенціалом фермерських підприємств, що включає не лише використання наявних ресурсів, але й оптимізацію стратегічних напрямів їх розвитку.</p> <p>Аналіз сучасного стану фермерських підприємств в Україні свідчить про те, що багато з них не здатні повною мірою реалізувати свій потенціал через наявні структурні проблеми та невідповідність стратегії управління умовам змінного ринкового середовища. Зокрема, фермерські господарства стикаються з проблемами низької ефективності використання ресурсів, відсутністю належного інвестиційного потенціалу, неефективним управлінням, а також з обмеженим доступом до новітніх технологій та інформаційних систем. У результаті цього відбувається значне зниження конкурентоспроможності підприємств, що, в свою чергу, перешкоджає їхньому сталому розвитку та інтеграції у глобальні аграрні ринки.</p> <p>Ураховуючи вищезазначене, необхідно розробити науково обґрунтовану стратегію формування та ефективного використання потенціалу фермерських</p>

		<p>підприємств, яка дозволить підвищити ефективність їх діяльності та забезпечити адаптацію до нових викликів. Потенціал фермерського підприємства охоплює сукупність ресурсів, знань, технологій та організаційних можливостей, що визначають здатність підприємства адаптуватися до змінюваних умов навколишнього середовища та досягати стійких результатів в умовах конкурентної боротьби. Важливість управління потенціалом зумовлена потребою максимізувати ефективність використання наявних ресурсів і досягти високих результатів, враховуючи обмеження, що виникають внаслідок економічних, технологічних та соціальних змін. Тим не менше, з розвитком аграрного сектору зростає потреба у нових підходах до формування стратегії розвитку фермерських підприємств. Мета роботи полягає у формуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо диверсифікації товарної пропозиції при управлінні товарним портфелем торговельного підприємства.</p> <p>Об'єкт дослідження – господарська діяльність підприємства ФГ "Борис-Агро" в сучасних економічних умовах.</p> <p>Результатом роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо стратегічного розвитку фермерських підприємств, які можуть бути застосовані для підвищення їх ефективності та стійкості в умовах змінюваного економічного середовища. Розглянуті аспекти розвитку включають оптимізацію використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій, а також покращення організаційно-економічної структури підприємств.</p>
--	--	---

Довідка  
про впровадження результатів  
магістерського дослідження

Видана Борису Максиму Миколайовичу про те, що основні результати його магістерської роботи, отримані в процесі проведеного дослідження, використовуються в фермерському підприємстві «Борис-Агро». Застосовано систематизовано основні підходи до оцінювання потенціалу фермерських підприємств та обґрунтовано стратегічні напрями його формування з урахуванням сучасних економічних викликів і тенденцій.

1. Запровадження електронної платформи "eФермер" для обліку та звітності дозволить спростити документообіг та підвищити прозорість діяльності малих фермерів, що стане основою для покращення управлінських процесів та взаємодії з державними органами.
2. Стимулювання технічного переоснащення та розвитку переробки. Важливим кроком є переорієнтація програм доступних кредитів на підтримку інновацій у сфері технічного переоснащення та розвитку агропереробки. Це дозволить не тільки покращити якість продукції, а й забезпечити сталий розвиток аграрного виробництва.
3. Залучення грантового фінансування для підтримки диверсифікації виробництва. Запровадження механізмів фінансування для розвитку та диверсифікації високомаржинального виробництва дозволить фермерському підприємству «Борис-Агро» адаптуватися до змінюваного ринку та підвищити рентабельність їх діяльності.

Директор

ФП «Борис-Агро» \_\_\_\_\_

Відмітка про одержання  
(штамп контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з  
податку на прибуток підприємств)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства фінансів України 20 жовтня 2015 року № 897

(у редакції наказу Міністерства фінансів України від 28 квітня 2017 року № 467)

1	<b>ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ</b> з податку на прибуток підприємства	Звітна	
		<input checked="" type="checkbox"/>	Звітна нова
2	Звітний (податковий) період <b>2021</b> року	<input type="checkbox"/> квартал	<input type="checkbox"/> Півріччя
		<input type="checkbox"/> Три квартали	<input checked="" type="checkbox"/> Рік
3	Звітний (податковий) період, що уточнюється <b>2021</b> року	<input type="checkbox"/> Базовий звітний період квартал	<input checked="" type="checkbox"/> Базовий звітний період рік
		<input type="checkbox"/> квартал	<input type="checkbox"/> Півріччя
4	Платник: <b>ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "Борис-Агро"</b> (повне найменування платника податку згідно з реєстраційними документами)	<input type="checkbox"/> Три квартали	<input checked="" type="checkbox"/> Рік

5	Податковий номер або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>	<b>43976891</b>	Код виду економічної діяльності (КВЕД)	<b>01.11</b>
6	Податкова адреса		Поштовий індекс	
	<b>УКРАЇНА, 77046, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСТЬ, РОГАТИНСЬКИЙ РАЙОН/М.РОГАТИН Р-Н, С.ЛУЧИНЦІ, ВУЛ. ШЕВЧЕНКА, БУД. 1</b>		Телефон	<b>+38(067)-996-30-00</b>
			Моб.тел.	-
			Факс	-
7	Повне найменування нерезидента	Назва країни резиденції нерезидента (за Класифікацією країн світу, українською мовою)		
	Місцезнаходження нерезидента			
		Код країни резиденції (за Класифікацією країн світу)		
7.1	Повне найменування постійного представництва/відокремленого підрозділу, через який нерезидент здійснює діяльність в Україні	Код ЄДРПОУ постійного представництва <sup>2</sup>		
		Ідентифікатор об'єкта оподаткування (за відсутності коду ЄДРПОУ) <sup>2</sup>		
	Місцезнаходження постійного представництва/відокремленого підрозділу нерезидента			
	Найменування контролюючого органу за місцем обліку постійного представництва/відокремленого підрозділу нерезидента			
8	<b>ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС В ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, РОГАТИНСЬКА ДПІ (РОГАТИНСЬКИЙ РАЙОН)</b> (найменування контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств)			
9	Повне найменування інституту спільного інвестування <sup>3</sup>	Реєстраційний код інституту спільного інвестування (за даними Єдиного державного реєстру інститутів спільного інвестування, ведення якого здійснюється Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку) <sup>3</sup>		
10	Особливі відмітки			
	Податкова декларація платника податку на прибуток підприємств:			
	<input type="checkbox"/> виробника сільськогосподарської продукції			
	<input type="checkbox"/> банку			
	<input type="checkbox"/> страховика			
	<input type="checkbox"/> суб'єкта, який здійснює випуск та проведення лотерей			
	<input type="checkbox"/> суб'єкта, що провадить азартні ігри з використанням гральних автоматів			
	<input type="checkbox"/> суб'єкта, що провадить букмекерську діяльність та азартні ігри (у тому числі казино), крім азартних ігор з використанням гральних автоматів			
	<input type="checkbox"/> постійного представництва нерезидента			
	<input type="checkbox"/> підприємства (організації) громадської організації осіб з інвалідністю, яке отримало дозвіл на користування пільгою			
	<input type="checkbox"/> платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) рік у періоді, на який припадає дата його ліквідації			
	<input type="checkbox"/> суб'єкта господарювання – юридичної особи, яка обрала спрощену систему оподаткування			
<input type="checkbox"/> фізичної особи – підприємця, у тому числі такої, яка обрала спрощену систему оподаткування, або фізичної особи, яка провадить незалежну професійну діяльність				
<input type="checkbox"/> іноземної компанії				
<input type="checkbox"/> інституту спільного інвестування у вигляді утворення без статусу юридичної особи <sup>3</sup>				

(грн)

ПОКАЗНИКИ		Код рядка	Сума
1		2	3
Дохід від будь-якої діяльності (за вирахуванням непрямих податків), визначений за правилами бухгалтерського обліку		<b>01</b>	<b>66000</b>



Наявність поданих до Податкової декларації з податку на прибуток підприємств додатків - форм фінансової звітності <sup>14</sup>	Баланс (Звіт про фінансовий стан) <sup>15</sup>	Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) <sup>15</sup>	Звіт про рух грошових коштів <sup>15</sup>	Звіт про власний капітал <sup>15</sup>	Примітки до річної фінансової звітності <sup>15</sup>	Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва		Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва	
						Баланс	Звіт про фінансові результати	Баланс	Звіт про фінансові результати
						+	+		

Наявність доповнення <sup>16</sup>	Доповнення до Податкової декларації з податку на прибуток підприємства (заповнюється і подається відповідно до пункту 46.4 статті 46 розділу II Податкового кодексу України)								
	№ з/п	Зміст доповнення							
	1	-							

Додатки на - арк.

Наявність рішення <sup>17</sup>	Прийнято рішення про незастосування коригувань фінансового результату до оподаткування на усі різниці								
	-								

Інформація, наведена в Податковій декларації з податку на прибуток підприємства та додатках до неї, є достовірною

Керівник (уповноважена особа)  
(підпис)

**2340827497**

(реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта)<sup>18</sup>

**Борис Никола Ізидорович**

(власне ім'я, прізвище)

М.П. (за наявності)

Головний бухгалтер (особа,  
відповідальна за ведення  
бухгалтерського обліку)

**БОРИС МИКОЛА ІЗИДОРОВИЧ**

(підпис)

(власне ім'я, прізвище)

2340827497

(реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта)<sup>18</sup>)

Дата подання 23.06.2022

- <sup>1</sup> Зазначається код за ЄДРПОУ, або реєстраційний (обліковий) номер платника податку, який присвоюється контролюючими органами, або реєстраційний номер облікової картки платника податку, або серія (за наявності) та номер паспорта (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті).
- <sup>2</sup> У разі здійснення нерезидентом діяльності на території України через постійне представництво зазначається код за ЄДРПОУ такого постійного представництва. Якщо нерезидентом здійснюється діяльність через неакредитований відокремлений підрозділ, зазначається ідентифікатор об'єкта оподаткування згідно з повідомленням про такий об'єкт оподаткування, поданим до контролюючого органу відповідно до вимог пункту 63.3 статті 63 Податкового кодексу України.
- <sup>3</sup> Податкова декларація з податку на прибуток підприємств подається платником податку – юридичною особою за результатами діяльності інституту спільного інвестування (заповнюється поле 9). У разі якщо платник податку здійснює управління активами кількох інститутів спільного інвестування, Податкова декларація з податку на прибуток підприємств складається та подається окремо по кожному інституту спільного інвестування без статусу юридичної особи, активами яких він управляє відповідно до Закону України «Про інститути спільного інвестування», із заповненням рядка 9 та проставлянням позначки «інституту спільного інвестування у вигляді утворення без статусу юридичної особи<sup>2</sup>» у рядку 10 «Особливі відмітки».
- <sup>4</sup> Зазначається ставка податку на прибуток у відсотках, встановлена пунктом 136.1 статті 136 розділу III Податкового кодексу України.
- <sup>5</sup> Зазначається ставка податку на прибуток у відсотках, встановлена підпунктом 136.2.1 пункту 136.2 статті 136 розділу III Податкового кодексу України.
- <sup>6</sup> Зазначається ставка податку на дохід у відсотках, встановлена пунктом 136.6 статті 136 розділу III Податкового кодексу України. Суб'єкти, які здійснюють випуск та проведення лотерей, щокварталу сплачують податок на дохід у порядку і в строки, встановлені для квартального податкового (звітного) періоду, з поданням Податкової декларації з податку на прибуток підприємств згідно з пунктом 137.8 статті 137 розділу III Податкового кодексу України.
- <sup>7</sup> Зазначається ставка податку на дохід у відсотках, встановлена підпунктом 136.4.1 пункту 136.6 статті 136 розділу III Податкового кодексу України.
- <sup>8</sup> Зазначається ставка податку на прибуток у відсотках, встановлена підпунктом 136.4.2 пункту 136.4 статті 136 розділу III Податкового кодексу України.
- <sup>9</sup> Заповнюється платниками, які подають звітність поквартально.
- <sup>10</sup> Заповнюється платниками податку, які подають звітність поквартально та за рік. У платників, у яких базовим звітним (податковим) періодом є календарний рік, рядок 19 (22, 25) дорівнює рядку 17 (20 АВ, 23 ПН) Податкової декларації з податку на прибуток підприємств.
- <sup>11</sup> Заповнюється у разі самостійного виправлення помилок шляхом уточнення показників Податкової декларації з податку на прибуток підприємств відповідно до статті 50 розділу II Податкового кодексу України.
- <sup>12</sup> У відповідних клітинках проставляється позначка «+», крім клітинок під літерами «ПН» та «КІК», у яких проставляється кількість поданих додатків до Податкової декларації з податку на прибуток підприємств.
- <sup>13</sup> Заповнюється платниками податку на прибуток підприємств, які здійснювали самостійне коригування відповідно до статті 39 розділу I Податкового кодексу України.
- <sup>14</sup> Подається відповідно до пункту 46.2 статті 46 розділу I Податкового кодексу України разом з Податковою декларацією з податку на прибуток підприємств з урахуванням вимог статті 137 розділу III Податкового кодексу України. Фінансова звітність, що складається платниками податку на прибуток, є додатком до Податкової декларації з податку на прибуток підприємств та її невід'ємною частиною. У відповідних клітинках проставляється позначка «+».
- <sup>15</sup> Банки подають фінансову звітність за формами відповідно до постанови Правління Національного банку України від 24 жовтня 2011 року № 373 «Про затвердження Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України», зареєстрованої в Міністерстві юстиції України 10 листопада 2011 року за № 1288/20026 (із змінами).
- <sup>16</sup> Заповнюється у разі подання разом з Податковою декларацією з податку на прибуток підприємств доповнення.
- <sup>17</sup> Заповнюється у разі використання права на незастосування коригувань фінансового результату до оподаткування на усі різниці (крім від'ємного значення об'єкта оподаткування минулих податкових (звітних) років) відповідно до підпункту 134.1.1 пункту 134.1 статті 134 розділу III Податкового кодексу України.
- <sup>18</sup> Серія (за наявності) та номер паспорта зазначаються для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті.

Ця частина Податкової декларації з податку на прибуток підприємств заповнюється посадовими (службовими) особами контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств

<input type="checkbox"/>	Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності	"__" _____ 20__ року
(посадова (службова) особа контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств (підпис, ініціали, прізвище))		
За результатами камеральної перевірки Податкової декларації з податку на прибуток підприємства (потрібне позначити)		
<input type="checkbox"/>	порушень (помилек) не виявлено	<input type="checkbox"/> складено акт від "__" _____ 20__ року № _____
		"__" _____ 20__ року
(посадова (службова) особа контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств (підпис, ініціали, прізвище))		

## БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи Потенціал фермерського підприємства та обґрунтування стратегії його розвитку

Обсяг пояснювальної записки: 86 сторінок

Кількість рисунків: 2

Кількість таблиць: 11

Графічних матеріалів: \_\_\_\_\_

Додатків: 5

\_\_\_\_\_ Максим БОРИС