

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

«Формування стратегії розвитку аграрного підприємства»

Виконавець

студентка заочної та вечірньої форми
навчання

Букач Валерія Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш Ольга Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Теоретичні основи формування стратегії підприємства	5
1.2. Структурні складові економічного потенціалу підприємства	9
1.3. Особливості управління економічним потенціалом аграрних підприємств	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СПС «НИВА»	23
2.1. Тенденції розвитку аграрної галузі України	23
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового-господарської діяльності ПСП «НИВА»	31
2.3. Формування стратегії розвитку СПС «НИВА»	40
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Стратегія розвитку є ключовою рушійною силою забезпечення сталого зростання аграрного підприємства, а її правильне формування виступає вирішальним чинником ефективності господарської діяльності. Основою успішного розвитку є орієнтація на інноваційні підходи до управління ресурсами, підвищення продуктивності, адаптацію до змін ринку та впровадження сучасних технологій у сільськогосподарське виробництво. Це, своєю чергою, сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню прибутковості та стабільності фінансових результатів.

Управління розвитком аграрного підприємства на основі стратегічного підходу дозволяє ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища і забезпечувати довгострокову економічну стійкість. Усе це обумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ стратегічного управління та практичне застосування отриманих знань у процесі формування стратегії розвитку аграрного підприємства.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні основні формування стратегії розвитку підприємства;
- надати характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності СПС «НИВА»;
- сформулювати стратегію розвитку СПС «НИВА»;
- провести економічне обґрунтування розроблених пропозицій.

Об'єктом дослідження є СПС «НИВА».

Предметом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження: у роботі використано метод систематизації (для встановлення підходів до визначення категорії «стратегія розвитку»), методи аналізу фінансової звітності (для аналізу фінансового стану підприємства), динамічних рядів (для аналізу тенденцій виробництва зернових культур в

Україні, експорту зернових), SWOT-аналізу (встановлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства), PEST (визначення найбільш важливих факторів макросередовища).

Практична значущість. В роботі запропоновано проєкт із переробки сировини, а саме виробництва комбікорму, що орієнтований на внутрішній ринок. Запропоновані заходи сприятимуть зростанню продуктивності, стабілізації фінансових потоків. Розроблений алгоритм виробництва комбікорму дозволяє оптимізувати виробничі процеси та забезпечити ефективне управління витратами.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (58 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 63 сторінки. Основний зміст викладено на 60 сторінках. Робота містить 20 таблиць, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні засади розробки стратегії підприємства

Динамічні зміни у бізнес-середовищі обумовлюють необхідність гнучкої адаптації підприємств до сучасних реалій та передбачення майбутніх тенденцій розвитку [32, с. 39].

Проблематика визначення поняття «стратегії» полягає у тому, що у науковій спільноті відсутнє єдине трактування терміна «стратегія підприємства». У загальному розумінні під стратегією науковці мають на увазі комплекс управлінських заходів, спрямованих на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії через систематичне планування [7, с. 45-51].

Як зазначає Г. Мінцберг, стратегія — це і план дій, і засіб для випередження конкурентів, і порядок виконання завдань, і позиціонування у зовнішньому середовищі, і перспектива розвитку [30].

У розумінні Старікова М. А. стратегія стає моделлю розподілу ресурсів, яка сприяє поліпшенню результатів діяльності підприємства, дозволяючи орієнтуватися в умовах мінливої економічної ситуації [39, с. 334-338].

Еволюція стратегічного управління нерозривно пов'язана з ростом нестабільності зовнішнього середовища. Чим вищий рівень невизначеності, тим складнішими стають методи стратегічного управління. У сфері розвитку аграрних підприємств це проявляється у потребі створення конкурентних переваг та пошуку механізмів їх підтримки.

Основною метою стратегічного управління є виявлення джерел конкурентних переваг і розробка практичних шляхів їх створення. Водночас у науковій дискусії існують суперечності щодо пріоритету між самим процесом формування стратегії та її змістовим наповненням.

Козак Ю. Г. обґрунтовує наступні етапи формування стратегії:

1. Визначення місії підприємства, що формує філософію діяльності та визначає стратегічні напрями розвитку.
2. Постановка цілей на основі місії з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.
3. Проведення SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.
4. Розробка конкурентної стратегії через визначення унікальної позиції на ринку.
5. Формування функціональних стратегій у сферах маркетингу, виробництва та фінансів [17, с. 112].

На думку Луцій О. П., Корнійчук Т. А., ефективна реалізація стратегічних планів передбачає:

- Поточний моніторинг виконання операційних програм.
- Періодичну оцінку результативності ухвалених управлінських рішень.
- Функціонування системи контролю контрольних точок з можливістю оперативного коригування планів у відповідь на зміну умов [29, с. 49-56].

Узагальнюючи розглянуте вище, стратегія розглядається як система управлінських впливів, спрямованих на досягнення цілей підприємства та забезпечення його ефективного функціонування як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі [32, с. 38-42; 29, с. 49; 25, с. 58-61].

Серед найбільш поширених визначень стратегії можна виокремити такі:

Кубіцький С. В. розглядає стратегія як процес визначення довгострокових цілей та завдань підприємства, обрання відповідних дій і розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей [25, с. 60].

Лебідь О. у власних дослідженнях розглядає стратегію як усвідомлений вибір певного набору видів діяльності, що забезпечують унікальне поєднання цінності для споживачів [27, с. 47].

На думку Гринчук С. І. стратегія — це довгостроковий план дій, який визначає основні напрями розвитку підприємства, способи прийняття управлінських рішень та раціонального використання наявних і потенційних ресурсів. Стратегічний план має включати аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, оцінку конкурентних переваг, визначення цільових ринкових сегментів, управління ризиками, а також встановлення критеріїв ефективності діяльності [7, с. 47].

Як зазначає Іванова Т. М., стратегію можна розглядати як сукупність методів і підходів до досягнення визначених цілей в умовах обмежених ресурсів і можливостей [10, с. 68].

Як обгрунтовано Морозовою Т., розробка стратегічного плану передбачає виявлення критичних проблем та ресурсних можливостей для їх вирішення. На основі цього етапу відбувається формулювання основних орієнтирів, що полягає у чіткому визначенні пріоритетних цілей і завдань розвитку підприємства. Далі здійснюється реалізація системних заходів, що включає комплексне застосування організаційно-економічних інструментів у довгостроковій перспективі. Завершальним етапом є аналітичне прогнозування, яке полягає у моделюванні можливих сценаріїв розвитку з метою вибору оптимальної стратегії [32, с. 39-41].

Існують різні типи стратегій, серед яких на думку, Козак Ю. Г. основними є:

- Корпоративна стратегія — визначає сфери бізнесу та ринки, на яких компанія здійснює діяльність і пропонує свої товари та послуги.
- Бізнес-стратегія — окреслює способи досягнення конкурентних переваг на обраному ринку.
- Операційна стратегія — стосується управління ресурсами підприємства задля реалізації бізнес- та корпоративних стратегій [17].

За концепцією М. Портера, підприємство має визначити свою позицію на ринку та формувати стратегію, виходячи з обраного шляху. Позиція — це вибір однієї із загальних стратегій конкурентної поведінки [58].

Поряд з цим, у ряді наукових досліджень, до основних стратегій розвитку відносяться наступні: стратегія проникнення, стратегія освоєння ринку, розробки продукту, диверсифікації, інтегрованого росту (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій підприємства

Назва стратегії	Характеристика	Мета реалізації
Стратегія проникнення на ринок	Збільшення частки на вже освоєних ринках за допомогою існуючої продукції	Зміцнення компетенцій, покращення якості, підвищення репутації, зниження витрат
Стратегія освоєння ринку	Вихід на нові ринки або сегменти із наявними товарами	Розвиток нових компетенцій відповідно до вимог нових клієнтів
Стратегія розробки продукту	Створення нової продукції для існуючих ринків	Залучення нових і утримання існуючих клієнтів, збільшення ринкової частки
Стратегія диверсифікації	Розширення бізнесу через нові продукти для нових ринків	Освоєння нових напрямів діяльності, не пов'язаних із поточним бізнесом
Стратегії інтегрованого росту	Розширення компанії через створення нових підрозділів або об'єднання	Актуально на етапі активного розвитку підприємства

Джерело: систематизовано за [35: 39; 49]

Стратегія проникнення на ринок передбачає збільшення ринкової частки на вже освоєних ринках шляхом використання існуючої продукції. У межах цієї стратегії підприємство зосереджується на зміцненні своїх ключових компетенцій або створенні нових, що сприяє покращенню якості товарів чи обслуговування, підвищенню репутації (гудвіллу) і виділенню серед конкурентів. Також акцент може бути зроблений на зниженні витрат і підвищенні продуктивності [39].

Стратегія освоєння ринку полягає у виході на нові ринки або в нові сегменти вже існуючих ринків з поточними товарами. Для цього потрібно як

укріпити існуючі компетенції, так і розвивати нові, що відповідають особливим вимогам нових клієнтів[39].

Стратегія розробки продукту передбачає створення нової продукції для обслуговування наявних ринків. Головною метою є залучення нових споживачів, утримання існуючих клієнтів та збільшення частки ринку. Продукти можуть розроблятися на базі наявних можливостей або вимагати розвитку нових компетенцій. Перевага цієї стратегії в тому, що підприємство вже має досвід взаємодії з даним ринком [49].

Стратегія диверсифікації є однією з найбільш поширених і полягає у розширенні діяльності за рахунок створення нових продуктів для нових ринків. Зокрема, конгломератна диверсифікація передбачає освоєння абсолютно нових напрямів діяльності, не пов'язаних з поточним бізнесом.

Стратегії інтегрованого росту спрямовані на розширення компанії шляхом створення нових підрозділів або об'єднання з іншими структурами, що особливо актуально на етапі активного розвитку підприємства [49].

У контексті теорії мотивації, розробленої Хекманом і Олдхемом, підкреслюється, що зміцнення мотивації працівників можливе лише за умов, які задовольняють потреби вищого рівня — потреби у відповідальності та змістовній праці. Це напряду пов'язано з успішною реалізацією стратегії розвитку підприємства. З огляду на вище визначене:

- Стратегія зміцнення ринку пов'язана з поліпшенням ринкової позиції при збереженні наявної продукції.
- Розвиток ринку передбачає пошук нових каналів збуту та нових сегментів споживачів для існуючих товарів.
- Розвиток продукту означає створення або вдосконалення товарів для уже освоєних ринків, що може включати розширення асортименту, поліпшення якості та розробку нових товарних груп [51].

1.2. Особливості формування стратегії розвитку аграрного підприємства

На думку Петренко О. С процес формування стратегії розвитку аграрного підприємства можна розглядати як один із ключових бізнес-процесів організації. Відповідно до визначень, наведених у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних авторів, процес формування стратегії розвитку – це система логічно взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення певного результату — створення дієвої стратегії розвитку підприємства [36, с. 68].

Іншими словами, це структуроване і послідовне виконання управлінських операцій, результатом яких є формування стратегії, адаптованої до реальних умов діяльності аграрного підприємства. Цей процес виступає радше концептуальною моделлю управлінських дій, ніж дією в реальному часі, і може бути реалізований залежно від управлінських рішень.

Крім того, зростаюча динаміка змін на аграрних ринках і багатоваріантність підходів до формування стратегії вимагають розробки нових методичних основ, що поєднували б теоретичні концепції та практичні потреби аграрного сектору.

Як зазначає Ковальчук І. В. процес формування стратегії має бути справді ефективним, він має бути простим, мати чіткі результати, враховувати особливості аграрного виробництва і фокусуватися на виконанні функціонально значущих управлінських дій [14, с. 68].

На думку Луцій О. П., Корнійчук Т. А., виходячи з цілей аграрно орієнтованого розвитку, нами виділено два основні напрями, у межах яких здійснюватиметься розробка та реалізація стратегії: заходи, спрямовані на нарощення виробничого потенціалу аграрного підприємства, а також на покращення якості життя сільського населення. Водночас ключова роль у загальній стратегії розвитку сільських територій належить саме аграрному сектору [29, с. 54].

На нашу думку, підвищення ефективності агровиробництва та його комплексний розвиток мають здійснюватися поетапно шляхом конкретизації цілей і завдань у межах коротко-, середньо- та довгострокового планування. У кожному часовому проміжку формуються власні цілі, завдання та відповідні програми й заходи, адаптовані до унікальних умов і потреб певного регіону.

Крім того, запропонована концептуальна модель стратегії враховує вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків, пов'язаних із реалізацією державної аграрної політики у сфері сталого розвитку сільських територій. Ідентифікація, оцінка та управління цими ризиками сприятимуть підвищенню ефективності впровадження стратегії.

У дослідженні Петренко О. С. реалізація стратегії пропонується у форматі— інтегрованого документа для регіональної та місцевої влади, керівників агропідприємств, фермерів, інвесторів і громад. У процесі впровадження майстер-плану важливо організувати координацію дій, здійснювати моніторинг і контроль за реалізацією заходів, цільовим використанням ресурсів і активною участю громад [36, с. 66-70].

Як обгрунтовано Кононенко Л. В., формування стратегії розвитку аграрного підприємства є критичним та складним процесом, який дає змогу визначити цілі та пріоритети господарства, а також розробити плани дій для досягнення довгострокового успіху. Стратегія виступає основою для ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях — від керівництва до виробничого персоналу. Вона також є важливим інструментом залучення інвесторів і партнерів, зміцнення конкурентних позицій аграрного підприємства на ринку [18, с. 85-90].

На думку Фурман І. В., Гонтарук Я. В., формування стратегії розвитку повинно базуватися на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу підприємства, зовнішніх викликів і можливостей, а також на розумінні ринкових тенденцій і потреб споживачів. Таким чином, стратегія розвитку

аграрного підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні його успішного та сталого зростання [47, с. 104].

Суть процесу формування стратегії розвитку аграрного підприємства полягає у створенні чіткого плану дій, що забезпечує стале зростання господарства в довгостроковій перспективі. Він базується на комплексному аналізі середовища діяльності підприємства, оцінці наявних ресурсів та можливостей, а також передбачає врахування потенційних ризиків і загроз.

Основною метою є створення унікальної ринкової позиції підприємства, що сприятиме його довгостроковому успіху.

Стратегія розвитку аграрного підприємства має бути спрямована на виконання таких завдань:

1. Зміцнення конкурентних позицій на ринку;
2. Розширення асортименту продукції;
3. Підвищення ефективності виробництва та поліпшення якості продукції;
4. Запровадження інноваційних технологій та методів ведення господарства;
5. Розвиток збутових ринків;
6. Поліпшення фінансових показників і рентабельності підприємства;
7. Збільшення доходів і прибутковості господарства.

Для розробки стратегії розвитку використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища, дослідження ринків і споживацького попиту, аналіз ресурсних можливостей підприємства, а також бізнес-планування [49].

В умовах сучасної економіки існують різні методи розробки стратегій, і на різних етапах формування стратегії можуть застосовуватися різні підходи до вдосконалення діяльності аграрного підприємства. Як свідчать сучасні моделі, поєднання інноваційних, стійких та ефективних аспектів розвитку дозволяє підвищити економічну, екологічну та фінансову ефективність

діяльності підприємства та забезпечити його стабільну конкурентоспроможність.

Вибір найбільш ефективної стратегії розвитку аграрного підприємства є вирішальним чинником його успішної діяльності й досягнення стратегічних цілей. Це дозволяє оптимально розпоряджатися ресурсами, гнучко адаптуватися до змін ринку й формувати стійкі конкурентні переваги.

Отже, суть формування стратегії розвитку аграрного підприємства полягає в аналізі його поточного стану, визначенні місії та цінностей, формулюванні стратегічних пріоритетів і розробці плану дій, спрямованого на досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

1.3. Фактори розвитку аграрних підприємств у стратегічній перспективі

В умовах сучасної економіки аграрні підприємства стикаються з низкою викликів — від нестабільних погодних та кліматичних умов у традиційних регіонах сільськогосподарської діяльності до ринкової волатильності й соціальних проблем на сільських територіях. За таких обставин забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств стає не просто бажаним, а критично необхідним для стабільності всієї аграрної сфери. У цьому контексті особливого значення набуває вивчення чинників, що впливають на стійкість сільськогосподарських підприємств.

Наукове опрацювання цієї проблематики дає змогу:

- виявляти основні вразливості, тобто визначати ті чинники у сільськогосподарській економічній системі, які загрожують її стійкості;
- розробляти дієві стратегії шляхом підвищення ефективності використання ресурсів;
- сприяти зміцненню продовольчої безпеки через стабільне забезпечення населення якісними й доступними продуктами харчування;

- прискорювати соціально-економічний розвиток сільських територій за рахунок створення нових робочих місць, підвищення доходів сільського населення та розвитку соціальної інфраструктури;
- покращувати екологічний стан шляхом упровадження екологічно безпечних технологій у сільському господарстві, збереження біорізноманіття та раціонального використання природних ресурсів [39].

Як зазначає Тітенко З. М. дослідження факторів розвитку аграрних підприємств є надзвичайно складним і багатогранним процесом, оскільки стійкість їх функціонування залежить від цілого комплексу взаємопов'язаних економічних, технологічних, природно-кліматичних, соціальних та інституційних умов. Комплексне вивчення цих факторів дає змогу аграрним виробникам ефективно адаптувати стратегії розвитку до змін середовища, підвищувати конкурентоспроможність, а також сприяти зміцненню продовольчої безпеки та покращенню соціально-економічного стану суспільства [43, с. 46-50].

Аналіз зазначених чинників має ключове значення для вчених, органів влади, управлінців і фермерів, оскільки дозволяє виявляти вразливі місця в розвитку аграрної сфери, формувати дієві програми підтримки й забезпечувати умови для сталого та динамічного розвитку сільського господарства.

Розглядаючи питання формування стратегії розвитку аграрного підприємства, варто звернути увагу на фактори й умови, що можуть суттєво впливати на цей процес.

Фактор розглядається як рушійна сила чи причина стратегічного управління, що визначає характер або специфіку розвитку підприємства [49]. Фактори можуть бути фізичними, соціальними, економічними, політичними тощо. Їх аналіз допомагає глибше зрозуміти природу впливу на діяльність підприємства та виявити потенційні можливості або загрози.

Вивчення таких факторів дозволяє аграрному підприємству оцінити свої можливості, ризики та конкурентні переваги, а також обрати оптимальні цілі й напрями розвитку.

Формування стратегії розвитку аграрного підприємства залежить від численних внутрішніх і зовнішніх чинників наведених у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Систематизація чинників розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Ринкова кон'юнктура: стан ринку, рівень конкуренції, попит і пропозиція, зміни споживчих уподобань і ринкових тенденцій.	Ресурси: наявність і ефективність використання фінансових, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів.
Політико-правові аспекти: законодавча база, регуляторна політика, податкова система, політична стабільність у країні або регіоні.	Компетенції й навички: професійний рівень та досвід працівників.
Соціокультурні чинники: демографічні зміни, суспільна думка, цінності та поведінка споживачів.	Корпоративна культура і цінності: місія, бачення, управлінські підходи.
Технологічні фактори: рівень розвитку технологій, доступність інновацій та автоматизації.	Конкурентні переваги й позиціонування: унікальність продукції, ринкова стратегія.
Економічна ситуація: інфляція, процентні ставки, загальний стан економіки, рівень розвитку аграрного сектору.	Здатність до інновацій: можливість створення нової продукції, технологічних рішень.

Джерела: [36, 49]

Аналіз внутрішнього середовища дає можливість виявити сильні й слабкі сторони підприємства, зрозуміти його ресурсний потенціал, культуру й фінансове становище, що є критичним для ефективного планування стратегії. Крім двох основних груп факторів — зовнішніх та внутрішніх, необхідно також враховувати:

- Галузеву специфіку (законодавчі обмеження, сезонність виробництва, рівень конкуренції в аграрному секторі);
- Дослідження ринку й споживачів (аналіз уподобань клієнтів, виявлення нових можливостей і загроз).

На основі аналізу цих чинників аграрне підприємство може сформувати стратегічний план розвитку, який враховує як поточну ринкову ситуацію, так і можливі зміни в майбутньому, що сприятиме досягненню стратегічних цілей і забезпечить конкурентоспроможність.

На думку Ковбаси О. М., формування стратегії розвитку — це багатогранний процес, що передбачає інтеграцію знань про зовнішнє середовище, внутрішній потенціал, конкурентну ситуацію та споживацькі потреби [15, с. 900-904]. Зокрема:

- Першим фактором виступає зовнішнє середовище (політичні, соціальні, економічні, технологічні аспекти);
- Другим — внутрішнє середовище (ресурси, структура, корпоративна культура);
- Третім — конкурентне середовище (аналіз сильних і слабких сторін конкурентів);
- Четвертим — споживацьке середовище (потреби, переваги та поведінка клієнтів).

Оцінювання усіх цих факторів є необхідною умовою для ухвалення виважених стратегічних рішень, які сприятимуть мінімізації ризиків, максимальному використанню можливостей і забезпеченню сталого розвитку аграрного підприємства.

На думку Олійник Т. І., Дубина В. В., до основних зовнішніх ризиків, які можуть впливати на розвиток аграрного бізнесу, належать:

- посилення економічної турбулентності й геополітичної нестабільності, включно з обмеженнями експорту та імпорту;
- зростання конкуренції на міжнародних ринках і цінова волатильність на аграрну продукцію;
- зміни споживчих переваг у межах глобальних трендів;
- кліматичні зміни, що впливають на врожайність [34, с. 232-238].

Основними внутрішніми ризиками є:

- технологічна деградація через використання застарілих методів виробництва та невпровадження інновацій;
- фінансові обмеження через нестачу бюджетного фінансування;
- екологічні загрози, зокрема деградація сільськогосподарських земель;
- міграція трудового потенціалу із сільських територій;
- управлінські проблеми через недостатню координацію на різних рівнях влади [39].

Ще одним важливим компонентом є екологічна стійкість аграрної сфери, значення якої часто недооцінюють сучасні фінансисти. На мікрорівні, тобто на рівні окремого підприємства, поняття стійкості зазвичай пов'язують насамперед із фінансовим станом організації. Проте підтримання високої родючості ґрунтів, здійснення комплексу заходів з іригації, осушення чи зрошення земель у районах із недостатніми водними ресурсами, а також відповідальне використання земельних ресурсів є потужним інструментом забезпечення стійкості агропромислового комплексу.

На думку Гречко А. В., Джумаєєва Д. Д., стійкість розвитку аграрного сектору слід розглядати як складну сукупність динамічно змінних систем. З одного боку, вона має чітку структуру, що складається з окремих елементів, які її характеризують; з іншого боку – є ключовим чинником у забезпеченні населення продовольством [8, с. 147-154].

Формування стратегії розвитку аграрного підприємства є критичним етапом для досягнення успіху та стійкого зростання. Глибокий аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища дозволяє підприємству виявити свої сильні сторони, зрозуміти можливості для розвитку та визначити оптимальні шляхи досягнення стратегічних цілей. В умовах динамічного ринкового середовища регулярне оновлення стратегії розвитку є необхідним для забезпечення гнучкості й підтримки конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

З огляду на вище наведене, можемо виділити основні фактори розвитку підприємств можна поділити на кілька основних груп. Економічні фактори охоплюють рівень фінансової стабільності, доступність інвестицій та рентабельність виробництва. Технологічні фактори стосуються впровадження інновацій, автоматизації процесів і розвитку агротехнологій. Природно-кліматичні фактори визначаються кліматичними умовами, родючістю ґрунтів і забезпеченістю водними ресурсами. Соціальні фактори включають рівень життя населення, кадровий потенціал та рівень зайнятості у сільській місцевості. Інституційні фактори пов'язані з державною підтримкою, нормативно-правовою базою та доступом підприємств до ринків.

Таким чином, у сучасних умовах трансформації аграрного сектору особливої актуальності набуває вивчення факторів розвитку аграрних підприємств у стратегічній перспективі.

Фактори розвитку підприємства аналізують різними методами залежно від цілей — стратегічних чи оперативних. Основні методи, їхні переваги та недоліки у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методів аналізу факторів розвитку підприємств

Метод аналізу	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Простота застосування, виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів	Суб'єктивність оцінки, обмеженість у кількісній оцінці
PEST-аналіз	Аналіз макроекономічних чинників, допомагає стратегічному плануванню	Ігнорує внутрішні фактори підприємства
Аналіз п'яти сил Портера	Визначає конкурентне середовище, допомагає оцінити загрози і можливості	Вимагає глибокої галузевої експертизи
Факторний аналіз фінансових показників	Точна кількісна оцінка впливу факторів на фінансові результати	Складність розрахунків, потреба у великій базі даних
Метод експертних оцінок	Можливість швидко отримати думку фахівців у складних ситуаціях	Високий ризик суб'єктивізму

Джерела: [21, 34, 49]

Врахування впливу економічних, технологічних, природно-кліматичних, соціальних та інституційних чинників дає змогу формувати обґрунтовані стратегічні рішення для підвищення конкурентоспроможності господарств. Для системного аналізу цих факторів важливо використовувати різноманітні методи дослідження, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера та факторний аналіз фінансових показників. Кожен із методів має свої переваги та обмеження, що обумовлює необхідність їх комплексного застосування залежно від цілей стратегічного планування аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СПС «НИВА»

2.1.Тенденції розвитку аграрної галузі України

Аграрна галузь відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку, валютні надходження та робочі місця для значної частини населення. Сільське господарство є однією з основних галузей економіки України. До початку війни його частка у ВВП країни становила близько 10-12%. Разом із переробною промисловістю та харчовою промисловістю цей показник зростав до 16-18%. До війни у сільському господарстві було зайнято понад 3 млн осіб, що становило значну частку працездатного населення, особливо у сільській місцевості.

Поряд з цим, Україна є світовим лідером з експорту зернових та олійних культур. До війни країна посідала:

- **1-е місце** у світі з експорту соняшникової олії,
- **2-е місце** з експорту ячменю,
- **4-е місце** з експорту кукурудзи,
- **5-е місце** з експорту пшениці.

Аграрна продукція забезпечувала близько 40% валютних надходжень від експорту, що робило сектор критично важливим для економічної стабільності країни.

У 2023 році частка сільського господарства у ВВП становила 9,4% (рис. 2.1.).

Аналіз динаміки валового збору зернових, посівних площ та урожайності сільськогосподарських культур є ключовим для оцінки тенденцій розвитку аграрної галузі України. комплексний аналіз цих показників дозволяє не лише оцінити поточний стан аграрного сектору України, а й прогнозувати його розвиток у майбутньому.

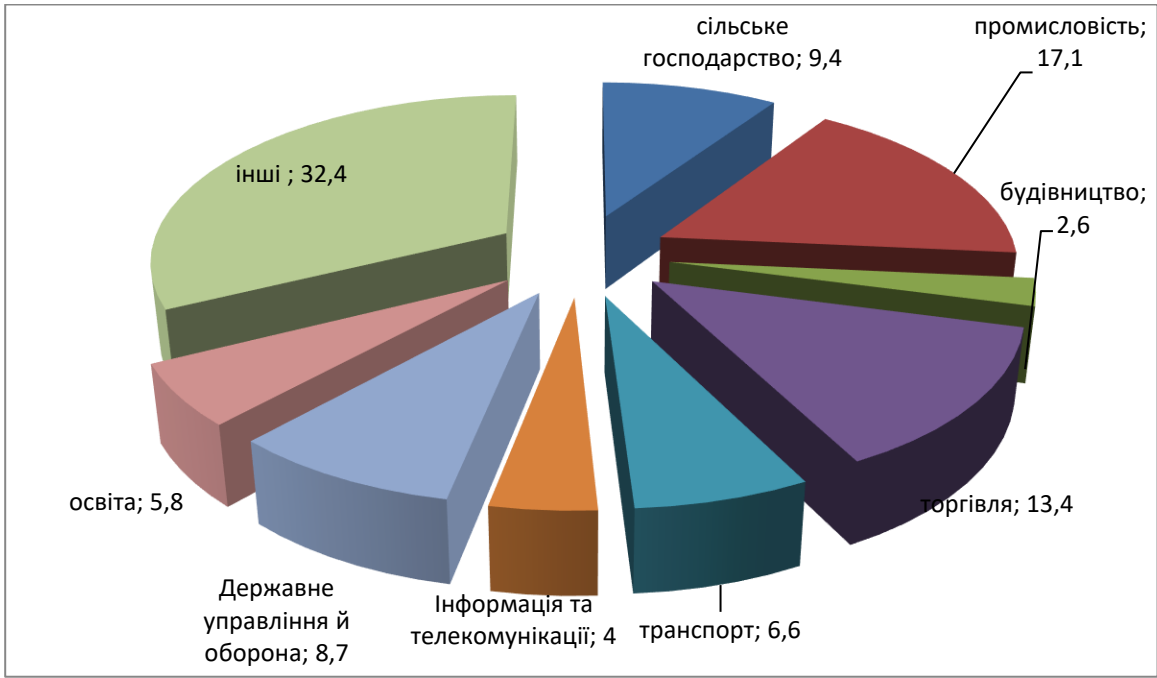


Рис. 2.1. Структура валової доданої вартості у 2023 році, %

Виробництво зернових має тенденцію до зростання. Динаміку виробництва зернових представлено на рис. 2.2.

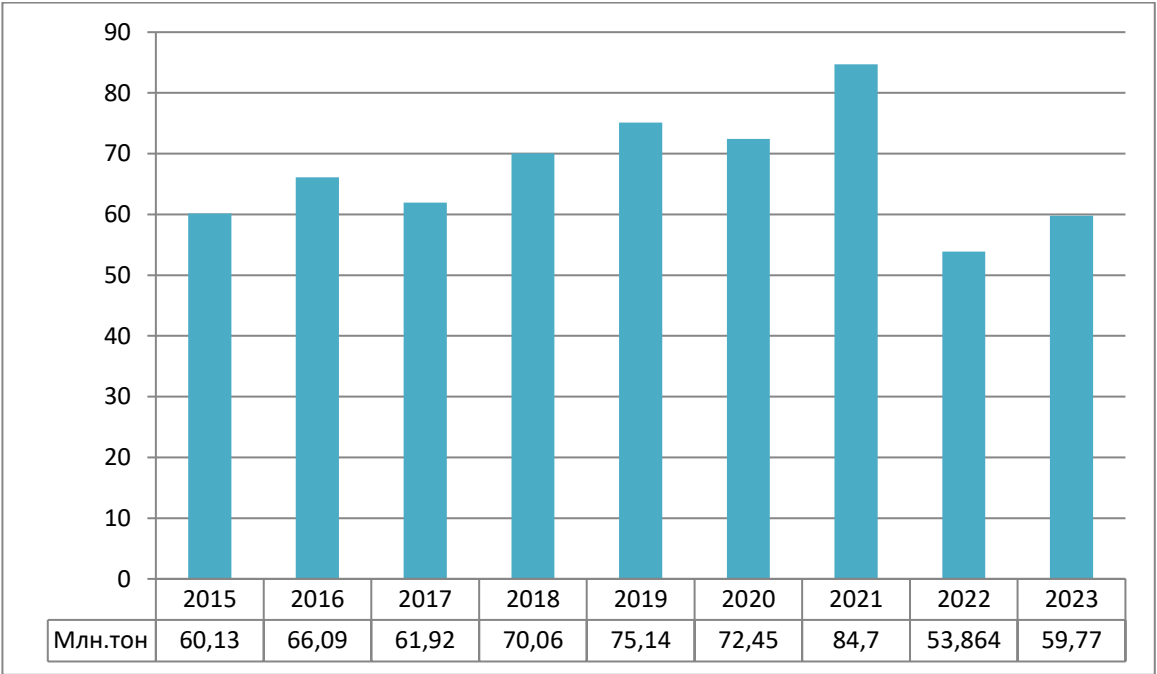


Рис. 2.2. Динаміка валового збору зернових в Україні, млн. тон

Аналіз динаміки валового збору зернових в Україні за 2015–2024 роки свідчить про значні коливання в обсягах виробництва. У період з 2015 по

2021 рік спостерігалася загальна тенденція до зростання врожайності, що досягла піку в 2021 році (84,7 млн тонн). Основними чинниками зростання були сприятливі погодні умови, покращення агротехнологій та активний розвиток аграрного сектору. Однак у 2022–2024 роках простежується різке скорочення обсягів виробництва зернових. Основною причиною цього стали повномасштабні військові дії, які призвели до окупації частини сільськогосподарських земель, руйнування інфраструктури, зниження доступності ресурсів та проблем з експортом. У 2022 та 2023 роках врожайність зменшилася до 60 млн тонн, що приблизно відповідає рівню 2015 року. У 2024 році ситуація ще більше погіршилася, і валовий збір зернових склав лише 47,9 млн тонн.

Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур наведена на рис. 2.3

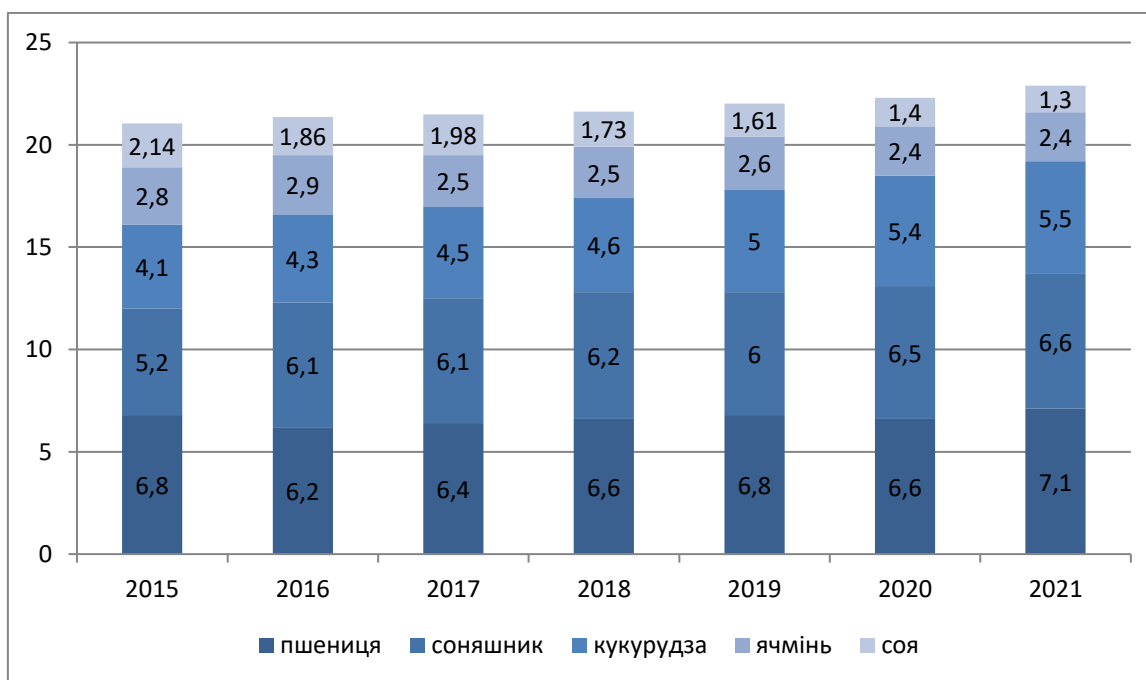


Рис. 2.3. Посівні площі сільськогосподарських культур, млн. га

За даними, наведеними на рис, можна зазначити, що протягом 2015–2021 років спостерігалася поступове збільшення посівних площ під основними культурами, такими як пшениця, соняшник та кукурудза.

Наприклад, за даними Держстату, посівні площі озимих культур зросли з 7,926 млн га у 2015 році до 9,523 млн га у 2021 році.

У 2022 році через військові дії та окупацію частини територій України посівні площі суттєво скоротилися. Зокрема, експерти зазначають про зменшення посівних площ на 27% порівняно з попереднім роком.

У 2023 році очікується подальше скорочення посівних площ. За прогнозами, вони можуть зменшитися на 24,1% порівняно з довоєнним показником, досягнувши 22 млн га. Це пов'язано з триваючими бойовими діями та окупацією частини територій, що ускладнює проведення посівних робіт.

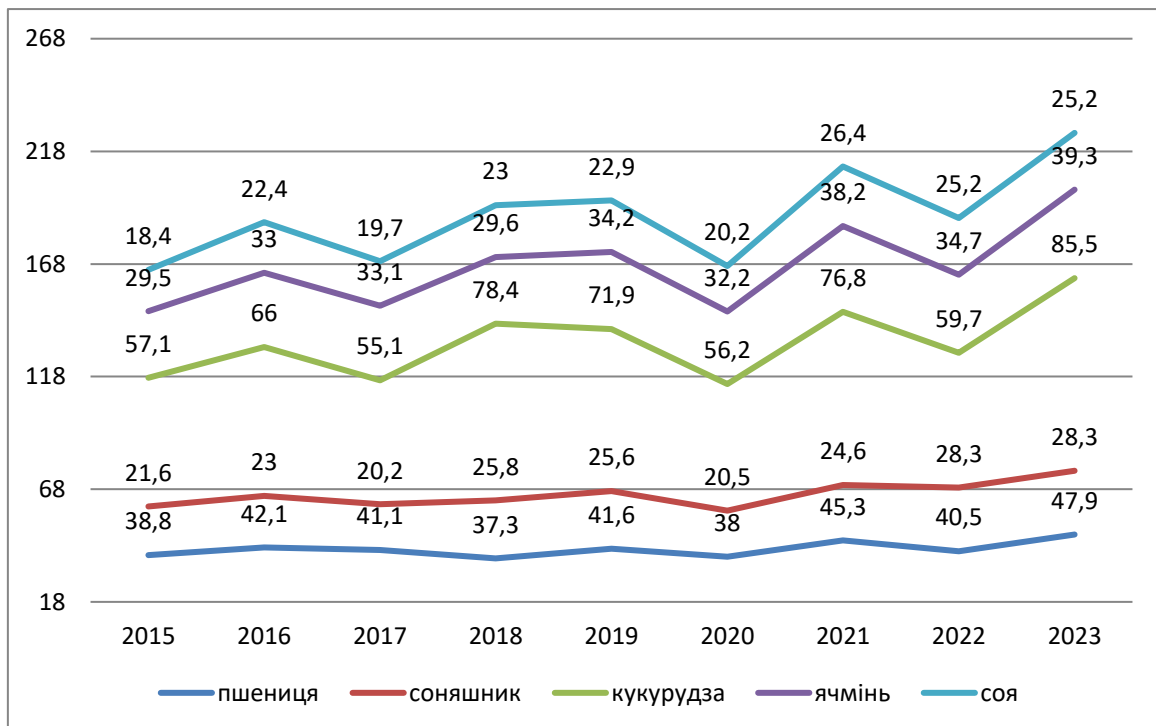


Рис. 2.4. Урожайність сільськогосподарських культур, ц/га.

Аналіз урожайності основних сільськогосподарських культур у 2015–2023 роках показує значні коливання, зумовлені як природними, так і економічними факторами.

У 2022 році спостерігалось зниження врожайності більшості культур через складні погодні умови та військові дії, що обмежили доступ до агротехнологій та зменшили площі під посівами. Однак у 2023 році ситуація

покращилася: урожайність пшениці зросла з 40,5 до 47,9 ц/га, кукурудзи – з 59,7 до 85,5 ц/га, а ячменю – з 34,7 до 39,3 ц/га.

Стабільність врожайності сої (25,2 ц/га) та соняшнику (28,3 ц/га) свідчить про відносну стійкість цих культур до зовнішніх чинників.

Отже, попри виклики, аграрний сектор України демонструє високу адаптивність і потенціал до відновлення, що дає підстави очікувати подальшого зростання врожайності за умови стабілізації економічної ситуації та сприятливих погодних умов.

На основі представленої аналітики можемо виділити фактори, які впливають на діяльність підприємств галузі. З цією метою використаємо метод PEST-аналізу. Визначимо фактори та розподілимо їх на групи: економічні, соціальні, технологічні та політичні фактори.

Політичні фактори відіграють важливу роль у формуванні зовнішнього середовища аграрних підприємств України, оскільки безпосередньо впливають на умови ведення сільськогосподарської діяльності.

Одним із ключових політичних чинників є питання ***відкриття ринку землі***. Впровадження Закону «Про землю» сприяє формуванню прозорих земельних відносин, дозволяє фермерам купувати землю у власність, що стимулює довгострокові інвестиції в аграрний сектор, покращення ґрунтів та модернізацію техніки. Водночас реформа має і певні ризики, зокрема загрозу концентрації земель у руках великих агрохолдингів та впливу іноземного капіталу на ринок.

Важливим фактором є ***державна підтримка аграрного бізнесу***. Для розвитку малого та середнього фермерства заплановано створення Фонду гарантій вкладів, що забезпечить фінансову допомогу дрібним сільськогосподарським виробникам. Крім того, міжнародні партнери, зокрема ЄС, виділяють кошти на підтримку аграрного сектору, що сприяє його розвитку.

Окремим викликом для аграрних підприємств є **бюрократизація** адміністративних процесів, пов'язаних із **відшкодуванням податку на додану вартість, отриманням державних субсидій** та оформленням дозвільної документації. Спрощення цих процедур могло б сприяти розвитку аграрного бізнесу та залученню інвестицій у галузь.

Повномасштабні військові дії є одним із найбільш руйнівних чинників, що впливають на діяльність аграрних підприємств. Мають руйнівний вплив на аграрний сектор, знижуючи виробничі потужності, обмежуючи експортні можливості та створюючи фінансові ризики для підприємств.

Соціальні фактори макросередовища аграрної галузі суттєво впливають на умови ведення бізнесу.

Одним із ключових чинників цієї групи є міграція населення та демографічні зміни. **Урбанізація та трудова міграція** призводять до скорочення чисельності сільського населення, що створює дефіцит робочої сили в аграрному секторі. Крім того, повномасштабні військові дії спричинили **масове переміщення громадян**, що вплинуло як на структуру зайнятості, так і на рівень внутрішнього споживання аграрної продукції.

Рівень зайнятості у сільській місцевості залишається однією з найгостріших проблем. Через **сезонний характер сільськогосподарських робіт**, низькі зарплати та обмежені можливості для кар'єрного зростання **праця в сільському господарстві є не привабливою**, молодь часто виїжджає до міст або за кордон у пошуках кращих умов праці. Додатковим викликом є нестача кваліфікованих кадрів у таких сферах, як агрономія, ветеринарія та механізація сільського господарства.

Важливим соціальним фактором є зростання соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Багато підприємств беруть активну участь у розвитку місцевих громад, інвестують у соціальну інфраструктуру, підтримують освітні та медичні заклади, впроваджують благодійні ініціативи.

Зміни у споживчих вподобаннях також відіграють важливу роль у розвитку аграрної галузі. **Попит на органічну продукцію, екологічно чисті товари** та здорове харчування стимулює виробників до адаптації своїх бізнес-моделей, впровадження новітніх технологій і переходу на більш екологічно стійкі методи ведення господарства.

Економічні фактори мають значний вплив на діяльність аграрних підприємств, особливо в умовах військових дій. Одним із ключових викликів є фізичне знищення та пошкодження сільськогосподарської інфраструктури, оскільки бойові дії призводять до руйнування складів, елеваторів, тваринницьких комплексів, переробних підприємств і технічного парку агрофірм. Крім того, обстріли, замінування полів та захоплення земель безпосередньо знижують виробничі потужності, що обмежує можливості аграріїв у вирощуванні та зберіганні продукції. Значну загрозу становить **втрата або тимчасова окупація сільськогосподарських земель**, що призвело до скорочення посівних площ і ускладнення ведення господарської діяльності. Забруднення земель мінами та боєприпасами унеможлиблює безпечне їх використання для вирощування культур, що в перспективі матиме довготривалі наслідки для аграрного сектору.

Суттєвими є також **проблеми з логістикою та експортом**, спричинені зруйнованою транспортною інфраструктурою, блокуванням морських портів та ризиками обстрілів на логістичних маршрутах. Це негативно впливає на доходи аграрних підприємств, адже вони втрачають доступ до світових ринків та змушені реалізовувати продукцію на внутрішньому ринку за зниженими цінами. Водночас **дефіцит робочої сили**, викликаний мобілізацією, вимушеною міграцією та евакуацією населення, загострює ситуацію в галузі. Особливо критичною ця проблема є для секторів, де необхідна значна фізична праця, зокрема в тваринництві та садівництві.

Зростання виробничих витрат ще більше ускладнює фінансовий стан агропідприємств. Через порушення логістичних ланцюгів і збільшення ризиків сільгоспвиробники змушені купувати паливе, добрива, насіння та

засоби захисту рослин за вищими цінами. Додатково зростають витрати на відновлення зруйнованої інфраструктури, розмінування територій та забезпечення безпеки виробничих процесів. Усе це призводить до підвищення собівартості аграрної продукції, що впливає на конкурентоспроможність підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Окремою проблемою є *зниження інвестиційної привабливості сектору*. Військові ризики, невизначеність економічної ситуації та загроза втрати активів стримують як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Унаслідок цього аграрна галузь відчуває дефіцит фінансових ресурсів для розвитку, модернізації виробництва та впровадження інноваційних технологій. Сукупність усіх цих економічних факторів створює значні виклики для аграрних підприємств, ускладнюючи їхню діяльність і стримуючи розвиток галузі в цілому.

Технологічні фактори відіграють важливу роль у розвитку аграрної галузі, оскільки впровадження сучасних технологій значно підвищує ефективність виробництва, знижує витрати та сприяє покращенню якості продукції. Одним із ключових аспектів є *автоматизація та цифровізація* сільського господарства, що включає використання GPS-навігації, дронів, сенсорних систем моніторингу стану ґрунту та рослин, а також програмного забезпечення для управління фермерськими господарствами. Такі технології дозволяють оптимізувати процеси посіву, зрошення, внесення добрив і збору врожаю, що сприяє підвищенню врожайності та раціональному використанню ресурсів.

Важливим фактором є *розвиток біотехнологій*, що дозволяє виводити нові, більш стійкі до хвороб, шкідників і несприятливих кліматичних умов сорти сільськогосподарських культур. Використання генетично модифікованих або селекційно покращених рослин допомагає зменшити потребу в хімічних засобах захисту, що знижує екологічне навантаження на ґрунти та водні ресурси. Окрім цього, значну роль відіграє *розвиток нових*

методів переробки та зберігання продукції, включаючи інноваційні підходи до пакування, подовження терміну зберігання та вдосконалення технологій охолодження та транспортування.

Одним із викликів для аграрної галузі є необхідність *технологічної адаптації до змін клімату* та екологічних стандартів, що вимагає застосування технологій точного землеробства, ефективного управління водними ресурсами та альтернативних джерел енергії. Впровадження агроволокон, гідропоніки та аеропоніки відкриває нові можливості для вирощування культур у складних природних умовах, а розвиток відновлюваної енергетики, зокрема використання біогазових установок і сонячних електростанцій, допомагає аграріям знизити залежність від традиційних джерел енергії та зменшити витрати.

Проведемо оцінювання факторів. Для цього спочатку визначимо направленість дії факторів: «-» негативний вплив, «+» позитивний вплив. Після цього виставимо оцінки реалізації впливу, де 1 бал - не значний вплив, 3 – середній рівень впливу, 5 б. – значний рівень впливу.

На основі проведеного PEST-аналізу можна дійти висновку, що аграрна галузь зазнає значного впливу негативних факторів зовнішнього середовища, що ускладнює стабільний розвиток підприємств та реалізацію їхнього економічного потенціалу. Найбільший негативний вплив спостерігається в економічних (-1,3) та соціальних (-1,8) аспектах. Основними проблемами є зростання виробничих витрат, труднощі з логістикою та експортом, дефіцит робочої сили, урбанізація та міграція, що знижує доступність трудових ресурсів.

Політичні фактори також мають від'ємний вплив (-0,3) через повномасштабні військові дії, які спричиняють руйнування інфраструктури та загальну нестабільність у секторі. Водночас позитивний вплив має відкриття ринку землі та державна підтримка аграрного бізнесу, що сприяє залученню інвестицій.

Таблиця 2 .1

Фактори макросередовища підприємств аграрної галузі

Група факторів	Фактор	Характеристика	Вплив фактору
Політичні	Розвиток ринку землі	Впровадження Закону «Про землю» сприяє формуванню прозорих земельних відносин, дозволяє фермерам купувати землю у власність, що стимулює довгострокові інвестиції в аграрний сектор, покращення ґрунтів та модернізацію техніки.	Позитивний
	Державна підтримка аграрного бізнесу	Включає державні субсидії, пільгові кредити та фінансову допомогу малим і середнім фермерам, що сприяє стабільності аграрного сектору та його розвитку.	Позитивний
	Бюрократизація відшкодування податку на додану вартість, отримання державних субсидій	Ускладнені процедури отримання державної підтримки та повернення ПДВ стримують розвиток підприємств, створюють корупційні ризики та зменшують ліквідність аграрних компаній.	Негативний
	Повномасштабні військові дії	Призводять до фізичного знищення інфраструктури, окупації земель, мінування полів, проблем з експортом та дефіциту ресурсів, що критично впливає на аграрний сектор.	Негативний
Соціальні фактори	Урбанізація та трудова міграція	Молодь переїжджає до міст або виїжджає за кордон, що спричиняє нестачу робочої сили у сільськогосподарському секторі та зниження його привабливості як сфери зайнятості.	Негативний
	Сезонний характер сільськогосподарських робіт	Вимагає залучення сезонних працівників, що ускладнює стабільність зайнятості та створює труднощі з пошуком кадрів у період пікового навантаження.	Негативний
	Праця в сільському господарстві є непривабливою	Низькі зарплати, важкі умови праці та відсутність соціальних гарантій сприяють відтоку кадрів із сільського господарства.	Негативний
	Попит на органічну продукцію, екологічно чисті товари	Зростання інтересу до органічного землеробства та екологічних стандартів стимулює розвиток нішевих ринків, збільшує доходи виробників та підтримує екологічну безпеку.	Позитивний
Економічні фактори	Зростаючий попит на аграрну продукцію на міжнародному ринку	Підвищує експортні можливості та стимулює розвиток галузі, що дозволяє аграрним підприємствам розширювати виробництво та отримувати більші прибутки.	Позитивний
	Проблеми з логістикою та експортом	Пошкодження інфраструктури, блокада портів, ризики	Негативний

Група факторів	Фактор	Характеристика	Вплив фактору
		транспортування та нестабільність світових ринків призводять до втрати доходів та обмеженого збуту продукції.	
	Дефіцит робочої сили	Війна, мобілізація та міграційні процеси скоротили кількість працівників у сільському господарстві, що ускладнює виробництво та призводить до підвищення витрат на оплату праці.	Негативний
	Зростання виробничих витрат	Подорожчання пального, добрив, насіння, логістики та імпортованих компонентів збільшує собівартість продукції та знижує конкурентоспроможність аграрного бізнесу.	Негативний
Технологічні фактори	Автоматизація та цифровізація	Використання дронів, GPS, сенсорних технологій та програмного забезпечення підвищує продуктивність, оптимізує витрати та сприяє точному землеробству.	Позитивний
	Розвиток біотехнологій	Впровадження нових сортів, ГМО-культур та біопрепаратів підвищує врожайність, стійкість до шкідників і зменшує залежність від пестицидів.	Позитивний
	Розвиток методів переробки та зберігання продукції	Інноваційні технології дозволяють продовжити термін зберігання продукції, зменшити втрати та підвищити якість кінцевого товару для споживачів.	Позитивний
	Технологічна адаптація до змін клімату	Використання систем точного землеробства, альтернативних джерел енергії, агроволокон та інноваційних методів вирощування сприяє збереженню ресурсів та підвищенню стійкості виробництва.	Позитивний

Таблиця 1.1

PEST – аналіз аграрної галузі

Політичні (Р)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Економічні (Е)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розвиток ринку землі	+	0,3	3	0,9	Зростаючий попит на аграрну продукцію на міжнародному ринку	+	0,3	3	0,9
Державна підтримка аграрного бізнесу	+	0,2	3	0,6	Проблеми з логістикою та експортом	-	0,2	3	0,6
Бюрократизація відшкодування податку на додану вартість, отримання державних субсидій	-	0,1	2	0,2	Дефіцит робочої сили	-	0,2	2	0,4
Повномасштабні військові дії	-	0,4	4	1,6	Зростання виробничих витрат	-	0,3	4	1,2
Всього		1	-	-0,3	Всього		1	-	-1,3
Соціальні (S)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Технологічні (Т)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Урбанізація та трудова міграція	-	0,3	2	0,6	Автоматизація та цифровізація	+	0,2	3	0,6
Сезонний характер сільськогосподарських робіт	-	0,2	1	0,2	Розвиток біотехнологій	+	0,3	3	0,9
Праця в сільському господарстві є непривабливою	-	0,2	2	0,4	Розвиток методів переробки та зберігання продукції	+	0,3	4	1,2
Попит на органічну продукцію, екологічно чисті товари	+	0,3	2	0,6	Технологічна адаптація до змін клімату	+	0,2	3	0,6
Всього		1		-1,8	Всього		1		3,3

Єдиною групою факторів, що чинять позитивний вплив залишаються технологічні (+3,3), що відкривають можливості для впровадження інновацій, автоматизації виробництва, розвитку біотехнологій та адаптації до змін клімату. Ці аспекти можуть компенсувати частину негативного впливу зовнішнього середовища та стати драйвером подальшого розвитку.

Отже, незважаючи на значні виклики, галузь має потенціал до відновлення через технологічний розвиток та державну підтримку.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового-господарської діяльності СПС «НИВА»

Приватне сільськогосподарське підприємство «НИВА» є одним із провідних аграрних господарств регіону, основною діяльністю якого є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції. Підприємство прагне раціонального використання земельних ресурсів, ефективного застосування виробничих фондів, підвищення продуктивності праці та створення сприятливих умов для працівників.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика ПСП «НИВА»

Параметр	Значення
Повна назва	Приватне сільськогосподарське підприємство «НИВА»
Адреса	19926, Україна, село Лукашівка, Золотоніський р-н, Черкаська обл., Чорнобаївська ТГ, вулиця Мироненка В., будинок 34
Дата заснування	26.03.1992
Директор	Дембіцька Оксана Василівна
Код ЄДРПОУ	03793478
Статутний капітал	1 000 ₪
Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Інші види діяльності	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

Головною метою діяльності ПСП «НИВА» є отримання стабільного прибутку шляхом впровадження сучасних технологій, інноваційних підходів до обробітку ґрунту та вдосконалення виробничих процесів.

Основним напрямком діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім того, воно займається допоміжною діяльністю у рослинництві, післяурожайною обробкою продукції та її оптовою реалізацією.

Господарство спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці, озимого ячменю, кукурудзи, гороху, а також технічних культур – соняшнику та сої. Завдяки сучасним агротехнологіям і системному підходу до управління виробництвом, підприємство забезпечує високу якість продукції та конкурентоспроможність на ринку.

Загальний валовий збір, та структуру за видами продукції можна побачити на діаграмах нижче:

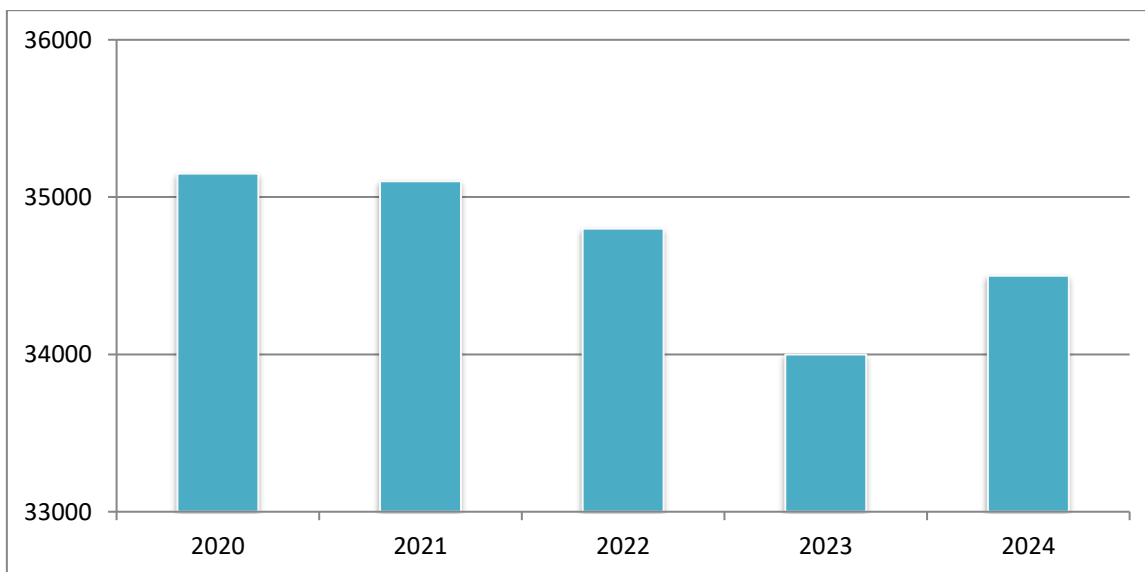


Рис. 2.5. Загальний валовий збір сільськогосподарських культур СПС «НИВА» у 2020-2024 роках.

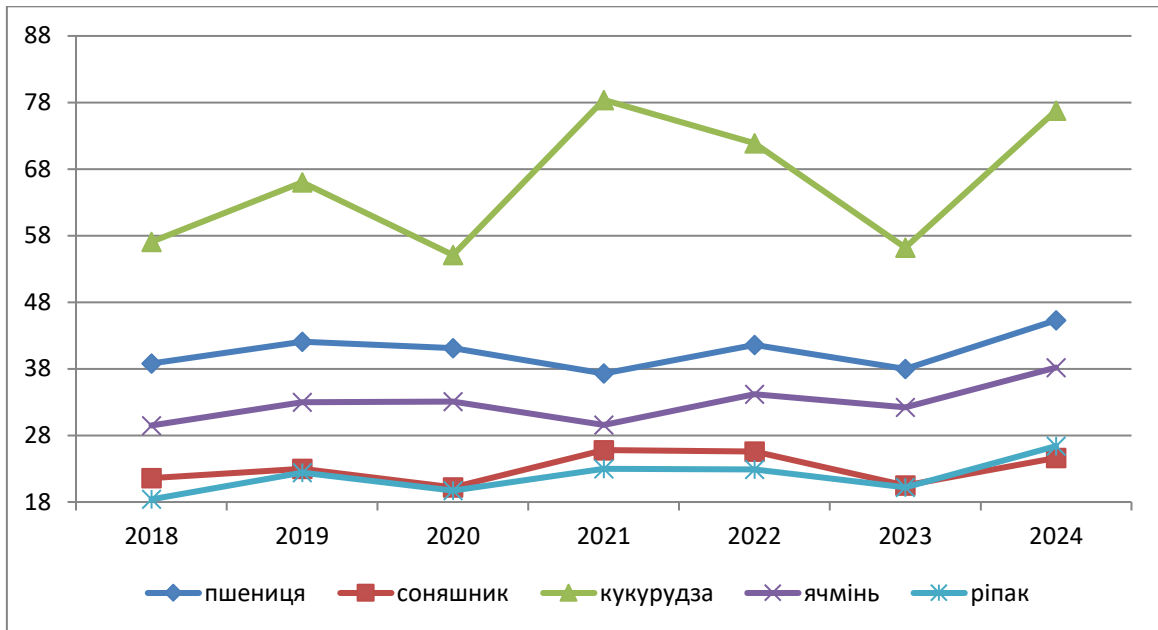


Рис. 2.6. Урожайність сільськогосподарських культур, ц/га.

Зміни у динаміці збору культур варіюються з року в рік, причому суттєве зниження відбулося у 2020 та 2023 роках. Це було зумовлено несприятливими погодними умовами, які негативно вплинули на врожайність у зазначені періоди.

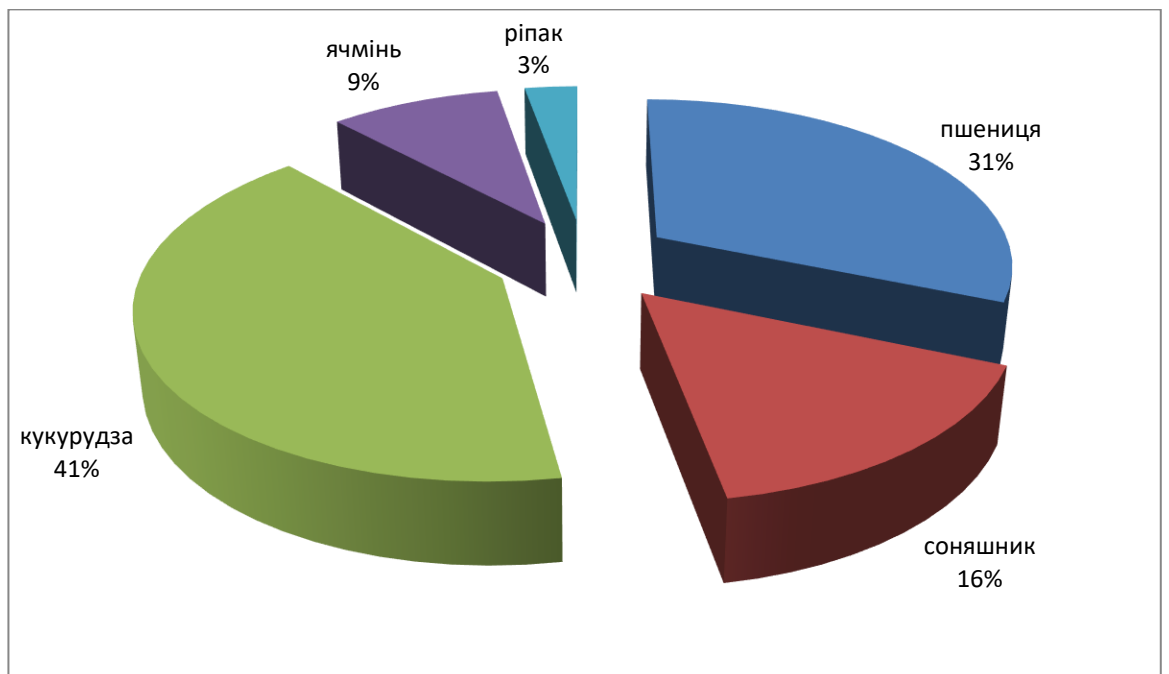


Рис. 2.7. Структура валового збору СПС «НИВА» у 2024 р., %

Для оцінювання фінансового стану підприємства проведемо аналіз фінансових показників.

Таблиця 2.3

Розрахунок показників короткострокової ліквідності

Назва показника	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (2022р.)
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	$K_{\text{пот.лікв}} = \text{ОА} / \text{ПЗ}$, де ОА - оборотні активи; ПЗ - поточні зобов'язання	$K_{\text{пот.лікв.}} = 10060 / 14211 = 1,08$
Коефіцієнт термінової ліквідності	$KT \text{ лікв} = (\text{ОА} - \text{ТМЗ}) / \text{ПЗ}$ де ТМЗ - товарно-матеріальні запаси	$KT \text{ лікв.} = (10060 - 9703) / 1421 = 0,25$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$Кабс. \text{ Лікв} = \text{ГК} / \text{ПЗ}$ де ГК - грошові кошти	$Кабс. \text{ лікв.} = 71 / 1421 = 0,05$

Проведемо розрахунки за 2022-2024 рр. та представимо результати у таблиці.

Таблиця 2.4

Показники короткострокової ліквідності за 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2022
		2022	2023	2024		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,08	0,85	0,98	-0,23	-0,1
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	0,25	0,21	0,23	-0,04	-0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,05	0,02	0,04	-0,03	-0,01

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За результати проведеного аналізу було встановлено, що показники ліквідності підприємства за 2022 рік перевищують мінімальні нормативні значення, що свідчить про достатню платоспроможність компанії.

Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності склав 1,08, що значно перевищує норматив >1, а коефіцієнт термінової ліквідності дорівнює 0,25, що є менше мінімального нормативного рівня 0,7-1. Однак коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,05, що нижче нормативного діапазону

0,2-0,3, що може свідчити про недостатній рівень високоліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

Протягом аналізованого періоду 2022-2024 рр. можна відзначити негативну тенденцію зміни показників у 2023 р. та незначне їх покращення у 2024 р.

Наступним кроком буде проведення розрахунків показників фінансової стійкості (табл.2.5.)

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості

Назва показника	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (2022р.)
Коефіцієнт власного капіталу	$\text{Квл.кап.} = \text{ВК} / \text{ВБ}$ де ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу	$\text{Квл. кап.} = 231605 / 233221 = 0,99$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\text{Кфін.ст.} = (\text{ПЗ} + \text{ДЗ}) / \text{ВБ}$ де ДЗ - довгострокові зобов'язання	$\text{Кфін. ст.} = (1421 + 1421) / 233221 = 0,012$

Результати оцінювання за аналізований період 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості у 2020-2022 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2022
		2022	2023	2024		
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	0,99	0,75	0,83	-0,24	-0,16
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,012	0,010	0,013	-0,002	0,001
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	>1	0,75	0,52	0,64	-0,23	-0,11

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансової стійкості показав, що коефіцієнт власного капіталу дорівнює 0,99, що вказує на те, що більша частина активів фінансується за рахунок власних джерел. Коефіцієнт фінансової стійкості має значення 0,012, що свідчить про низьку залежність від позикових коштів.

Протягом аналізованого періоду 2022-2024 рр. можна відзначити негативну тенденцію зміни показників у 2023 р. та незначне їх покращення у 2024 р.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності

Назва показника	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (2022р.)
Рентабельність сукупного капіталу	$R_{ск} = (ЧП / ВБ) * 100$, де ЧП- чистий прибуток, ВБ- валюта балансу	$R_{ск} = 6656 / 233221 \times 100 = 2,85$
Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = ЧП / ВК * 100\%$, де ВК-власний капітал	$R_{вк} = 6656 / 231605 \times 100 = 2,87$
Рентабельність продажів	$R_{пр} = ЧП / Д * 100\%$, де Д-дохід від реалізації	$R_{пр} = 6656 / 82635 \times 100 = 8,05$

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності у 2022-2024 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2022
		2022	2023	2024		
Рентабельність сукупного капіталу	>0	2,85	1,14	2,15	-1,71	-0,7
Рентабельність власного капіталу	>0	2,87	1,12	2,24	-1,75	-0,63
Рентабельність продажів	>0	8,05	4,01	7,15	-4,04	-0,9

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Рентабельність сукупного капіталу склала 2,85%, що говорить про позитивну, хоч і невисоку ефективність використання активів. Рентабельність власного капіталу знаходиться на рівні 2,87%, що демонструє ефективне використання вкладених власниками коштів. Найвищий показник – це рентабельність продажів 8,05%, що означає, що кожна гривня доходу приносить 8,05 копійок чистого прибутку.

Протягом аналізованого періоду 2022-2024 рр. можна відзначити негативну тенденцію зміни показників у 2023 р. та незначне їх покращення у 2024 р.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство має достатню ліквідність і фінансову стійкість, хоча рівень абсолютної ліквідності є

низьким. Рентабельність показує позитивні результати, що свідчить про ефективність управління капіталом та отримання прибутку від реалізації продукції.

2.3. Формування стратегії розвитку СПС «НИВА»

З метою формування стратегії розвитку підприємства проведемо SWOT –аналіз. Для цього, визначимо фактори внутрішнього середовища, що будуть розподілені на сильні та слабкі сторони. А також фактори зовнішнього середовища (можливості, загрози).

Серед сильних сторін підприємства необхідно виділити:

Досвідчений персонал з технологічними навичками. Підприємство має стабільний колектив працівників із багаторічним досвідом у сільському господарстві. Завдяки цьому виробничі процеси СПС «НИВА» проходять ефективно, а якість роботи залишається на високому рівні. Персонал добре знайомий із сучасними агротехнологіями, що дозволяє впроваджувати інноваційні методи вирощування культур.

Достатній рівень технічного забезпечення. СПС «НИВА» має сучасний парк техніки, що забезпечує високу продуктивність польових робіт. Наявність якісного обладнання сприяє оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат та підвищенню ефективності сільськогосподарської діяльності.

Висока якість продукції. Завдяки використанню якісного насіння, добрив та сучасних технологій вирощування СПС «НИВА» отримує врожай із високими якісними показниками. Це забезпечує конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому ринку, так і при експорті.

Вигідне географічне розташування. Підприємство знаходиться у сприятливому регіоні для ведення сільського господарства, що дає змогу мінімізувати транспортні витрати при збуті продукції та швидко реагувати на

ринкові можливості. Близькість до логістичних центрів, переробних підприємств та інфраструктурних об'єктів сприяє розвитку бізнесу.

До слабких сторін підприємства відносяться:

Обмежені можливості збуту продукції. Через нестабільність ринку та відсутність налагоджених каналів збуту підприємство стикається з труднощами у продажу вирощеної продукції. Значна частина товару може реалізовуватися за заниженими цінами або з великими затримками у платежах, що впливає на фінансову стійкість господарства.

Нестача обігових коштів. Підприємство часто стикається з дефіцитом фінансових ресурсів, необхідних для проведення посівних і збиральних робіт, придбання нової техніки або модернізації виробничих процесів. Високі кредитні ставки та труднощі з отриманням фінансування обмежують можливості розвитку.

Відсутність власних переробних потужностей. Через відсутність власних виробничих потужностей для переробки сільськогосподарської продукції підприємство залежить від зовнішніх партнерів. Впровадження переробних ліній дозволило б підвищити додану вартість продукції та зменшити вплив цінових коливань на ринку.

Далі визначимо можливості та загрози для підприємства. Серед можливостей доцільно виділити наступні:

Впровадження сучасних агротехнологій для підвищення врожайності. Сучасні технології, такі як точне землеробство, автоматизовані системи зрошення, супутниковий моніторинг, можуть значно покращити ефективність господарювання. Це дозволяє мінімізувати витрати, підвищити врожайність та зменшити негативний вплив погодних факторів.

Розвиток експортного потенціалу. Україна традиційно є одним із найбільших експортерів зернових та олійних культур. Відкриття нових ринків, укладення міжнародних угод та оптимізація логістики можуть

сприяти збільшенню обсягів експорту, що позитивно позначиться на фінансовій стабільності підприємства.

Державна підтримка та міжнародні гранти для розвитку агросектору. В Україні існують різні державні програми підтримки аграрного сектору, включаючи компенсацію відсоткових ставок за кредитами, дотації на купівлю техніки та розвиток тваринництва. Крім того, міжнародні організації надають фінансування для впровадження екологічно чистих технологій та розвитку фермерських господарств.

Розвиток переробки сільськогосподарської продукції. Створення власних переробних потужностей дозволить підприємству отримувати додатковий прибуток за рахунок підвищення доданої вартості продукції. Наприклад, переробка зернових у борошно або виробництво олії з соняшнику можуть значно покращити фінансові показники підприємства.

Відносно низька собівартість виробництва – у порівнянні з країнами ЄС. Українські агровиробники мають конкурентну перевагу завдяки нижчим витратам на оплату праці, оренду землі та виробничі ресурси. Це дозволяє зберігати конкурентоспроможність навіть у складних ринкових умовах.

Серед загроз варто виділити такі з них:

Висока вартість кредитних ресурсів. Через економічну нестабільність підприємства стикаються з проблемою дорогих кредитів. Високі відсоткові ставки ускладнюють доступ до фінансування, що обмежує можливості для розвитку та модернізації виробництва.

Нестабільність логістики та блокування експорту. Через воєнні дії та зміни у глобальній торгівлі експорт української продукції періодично ускладнюється. Закриття портів, дефіцит пального та зростання транспортних витрат можуть негативно впливати на діяльність підприємства.

Кліматичні ризики (посухи, заморозки). Сільськогосподарський сектор сильно залежить від погодних умов. Посухи, весняні заморозки та

надмірні опади можуть спричиняти значні втрати врожаю, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства.

Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію. Через виїзд працездатного населення за кордон спостерігається нестача досвідчених працівників у сільському господарстві. Це може призвести до зниження ефективності роботи та ускладнити впровадження нових технологій.

Таким чином, підприємству необхідно використовувати свої можливості для мінімізації ризиків та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

За результатами проведеного дослідження сформуємо матрицю SWOT – аналізу та визначимо оптимальні стратегії для підприємства.

Сучасні агротехнології дозволяють оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати ресурсів та підвищити врожайність. Використання точного землеробства, автоматизованих систем поливу, супутникового моніторингу допоможе підприємству ефективніше використовувати посівні площі, зменшити втрати врожаю та підвищити якість продукції.

Крім того, агроінновації сприяють зниженню залежності від погодних умов. Наприклад, запровадження системи зрошення може зменшити негативний вплив посухи, а використання біологічних засобів захисту рослин зменшить потребу в дорогих хімікатах.

Доцільною вважаємо стратегію: ***впровадження агроінновацій з метою зростання продуктивності.***

Результатом цієї стратегії стане підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції та збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Також, доцільною стратегією вважаємо ***орієнтація на внутрішній ринок, що допоможе зменшити проблему надлишку продукції.***

Через нестабільність експорту, блокування портів та складнощі з логістикою значна частина сільськогосподарської продукції може

Таблиця 2.9

SWOT – аналіз СПС «НИВА»

SWOT		Можливості	Загрози
		1. Впровадження сучасних агротехнологій для підвищення врожайності. 2. Розвиток експортного потенціалу 3. Державна підтримка та міжнародні гранти для розвитку агросектору. 4. Розвиток переробки сільськогосподарської продукції 5. Відносно низька собівартість виробництва – у порівнянні з країнами ЄС	1. Висока вартість кредитних ресурсів. 2. Нестабільність логістики та блокування експорту. 3. Кліматичні ризики (посухи, заморозки). 4. Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію.
Сильні сторони	1. Досвідчений персонал з технологічними навичками. 2. Достатній рівень технічного забезпечення 3. Висока якість продукції. 4. Вигідне географічне розташування	Запровадження проєктів з переробки сировини на підприємстві	Диверсифікація виробництва дозволить зменшити залежність від погодних ризиків. Технологічні новації можуть частково компенсувати ризики, пов'язані з кадровим дефіцитом.
Слабкі сторони	1. Обмежені можливості збуту продукції. 2. Нестача обігових коштів. 3. Відсутність власних переробних потужностей.	Орієнтація на внутрішній ринок допоможе зменшити проблему надлишку продукції.	Моніторинг ситуації

залишатися нереалізованою. Це створює проблему надлишку товару, що може призвести до зниження цін та фінансових втрат підприємства.

Розвиток збуту на внутрішньому ринку дозволить:

- Швидше реалізовувати продукцію, що зменшить ризики втрат через псування або сезонне падіння цін.
- Підтримати стабільні грошові потоки, оскільки орієнтація тільки на експорт часто пов'язана з довгими термінами виплат.

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що доцільно зосередитися на запровадженні проєктів з переробки сировини на підприємстві та орієнтації на внутрішній ринок. У цьому допоможуть такі сильні сторони, як досвідчений персонал з технологічними навичками та достатній рівень технічного забезпечення. Це сприятиме зростанню продуктивності та ефективності, а розвиток збуту на внутрішньому ринку допоможе зменшити проблему надлишку продукції. Це дозволить підприємству стабілізувати фінансові потоки, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність.

У попередньому розділі було обгрунтовано доцільність формування стратегії розвитку, що полягає у зосередженні на переробці сільськогосподарської продукції.

Оскільки підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, переробку вважаємо зосередити на виробництві комбікормів. Для обгрунтування даної пропозиції проведемо аналіз ринку комбікормів України.

Найбільшим споживачем комбікорму в Україні залишається птахівництво. Курятина вже тривалий час домінує в раціоні українців завдяки своїй найнижчій вартості серед інших видів м'яса – яловичини, свинини та індички. Виробництво комбікорму для свійської птиці в країні стабільно зростає, тоді як сегмент кормів для великої рогатої худоби скорочується через зменшення поголів'я. Загалом за підсумками 2023 року ємність ринку комбікорму в Україні мала зрости на 20,5% у порівнянні з

попереднім роком, досягнувши приблизно 7,36 млн тонн у натуральному вираженні.

Дослідимо динаміку поголів'я свійської птиці в Україні (рис. 2.8). Станом на 1 січня 2020 року поголів'я свійської птиці становило 219,4 млн. голів, що на 3,6% більше порівняно з аналогічною датою 2019 року. Зростання відбулося переважно за рахунок сільськогосподарських підприємств, де кількість птиці збільшилася на 6,7%, тоді як у господарствах населення спостерігалось незначне зменшення на 0,3%. На 1 січня 2021 року поголів'я свійської птиці зменшилося на 4,5% порівняно з попереднім роком.

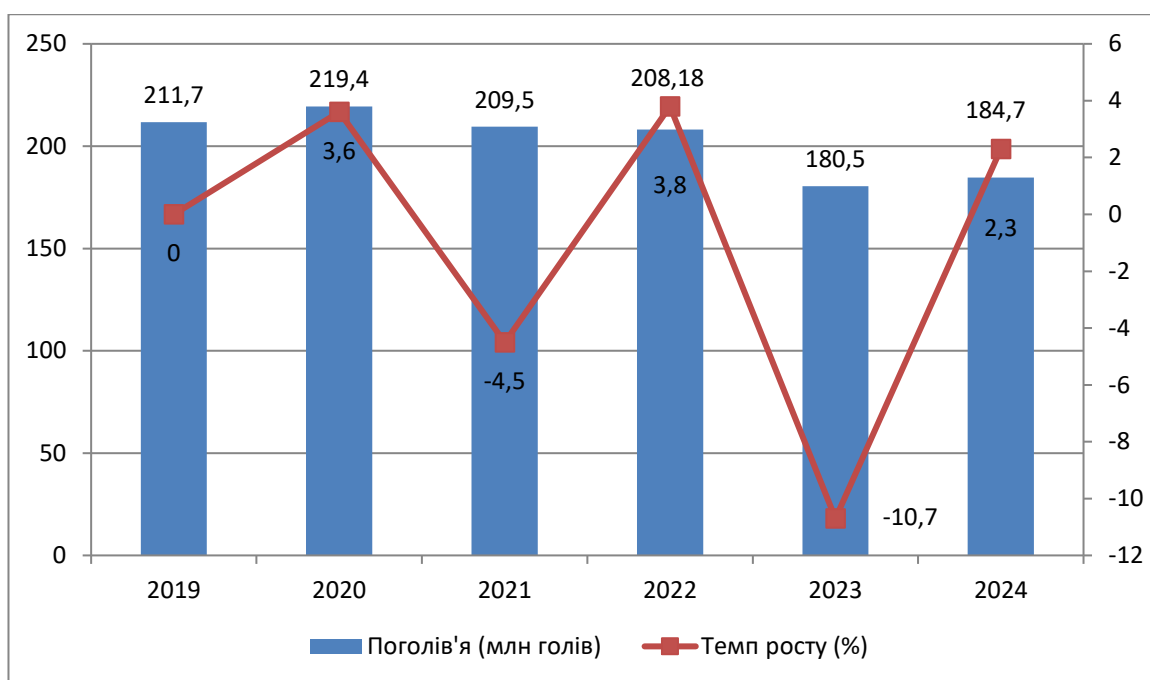


Рис. 2.8. Динаміка поголів'я свійської птиці в Україні

Станом на 1 січня 2022 року поголів'я свійської птиці зросло на 3,8% і становило 208,18 млн голів. У сільськогосподарських підприємствах відбулося збільшення на 8,8% (до 119,41 млн голів), тоді як у господарствах населення зафіксовано зменшення на 2,4% (до 88,77 млн голів). На 1 січня 2023 року поголів'я птиці становило 180,5 млн голів, що на 10,7% менше порівняно з аналогічною датою 2022 року. Варто зазначити, що ці дані не включають інформацію з тимчасово окупованих територій та регіонів, де

тривали бойові дії. Станом на 1 січня 2024 року поголів'я птиці в Україні становило 184,7 млн голів, що на 2,3% більше порівняно з попереднім роком.

Таким чином, конкретизуємо доцільність виробництва комбікорму для птиці в ринкових умовах, що склалися.

Попит на комбікорми в Україні стабільно зростає, особливо в сегменті птахівництва. Основною причиною цього є переважання курятини в раціоні українців через її доступність. Скорочення поголів'я великої рогатої худоби впливає на зниження споживання комбікормів у цьому сегменті, проте загальний ринок розширюється.

Завдяки *падінню світових цін на зернові* та олійні культури (на 12–15% у 2023 році), комбікормовиробники отримують дешевшу сировину. Це створює конкурентні переваги для українських виробників та сприяє зниженню собівартості продукції.

Основна проблема – зростання цін на імпортні добавки (мікроелементи, вітаміни), що подорожчали на 20–25% через зміну логістики та валютні ризики.

Попри втрати виробничих потужностей через війну, більшість комбікормових заводів відновили роботу. Через обмежені можливості експорту значна частина української сировини залишається всередині країни, що робить її доступною для комбікормового виробництва. Це створює вигідні умови для залучення інвестицій.

Таблиця 2.10

Аналіз факторів виробництва комбікорму

Фактор	Зміст фактору	Вплив фактору
Попит на ринку	Високий, особливо в сегменті птахівництва	Виробництво комбікорму економічно вигідне через зростання споживання
Собівартість сировини	Зниження цін на зернові та олійні культури (на 12-15%)	Сприятливі умови для зниження собівартості комбікорму
Логістика та імпортні	Зростання вартості мікроелементів та добавок	Можливе часткове імпортозаміщення для

Фактор	Зміст фактору	Вплив фактору
компоненти	на 20–25%	зменшення залежності
Виробничі потужності	Більшість заводів відновили роботу, деякі втратили можливість виробництва	Ринок поступово відновлюється, але потребує інвестицій
Державна підтримка	Програми з пільгового кредитування аграрного сектору	Підтримка може стимулювати розвиток ринку та зниження витрат
Експортні обмеження	Українське зерно дешевше через проблеми з експортом	Дешевша сировина створює переваги для внутрішнього виробництва комбікорму

Таким чином, можемо зробити висновок, що виробництво комбікорму в Україні є *економічно доцільним* у сучасних умовах. Низькі ціни на зернові, високий попит у птахівництві та підтримка з боку держави сприяють розвитку галузі. Основними викликами залишаються імпортозалежність кормових добавок та логістичні труднощі, проте вони можуть бути вирішені шляхом локалізації виробництва та впровадження державних програм підтримки.

Виробництво комбікорму для птиці включає кілька основних технологічних етапів, кожен із яких спрямований на створення збалансованого корму, що відповідає харчовим потребам птиці.

Розглянемо алгоритм виробництва комбікорму.

Виготовлення комбікорму – це складний багатостадійний процес, який починається з приймання сировини. На цьому етапі здійснюється оцінка якості зернових, макухи, шроту, білкових добавок та мікроелементів. Сировину очищають від домішок, таких як каміння, металеві частки та пил, після чого зберігають в окремих силосах або складах, щоб запобігти псуванню.

Далі відбувається дозування інгредієнтів. Автоматизовані системи точно зважують кожен компонент відповідно до рецептури. Особливу увагу

приділяють мікродозуванню преміксів, вітамінів та амінокислот, що гарантує рівномірний розподіл корисних речовин у готовому кормі.

Наступний етап – подрібнення зернових компонентів для кращого засвоєння. Для цього використовують молоткові дробарки або вальцеві млини. Важливо контролювати розмір отриманих часток, адже для молодняку птиці потрібен дрібніший корм, а для дорослої птиці – більш грубий.

Після цього всі компоненти ретельно змішують у спеціальних установках, забезпечуючи однорідність складу. Додають рідкі компоненти, такі як олії або м'яса, що підвищують енергетичну цінність корму. Для ефективного перемішування використовують як горизонтальні, так і вертикальні змішувачі.

Деякі види комбікорму проходять етап гранулювання або екструзії. Гранулювання сприяє кращому споживанню корму птицею, а екструзія забезпечує термічну обробку, яка підвищує стерильність та покращує засвоюваність корму. Після цих процесів гранули охолоджують, щоб зберегти їхню структуру та запобігти злипанню.

Далі вводять термочутливі компоненти – пробіотики, ферменти та вітаміни, які можуть руйнуватися під впливом високих температур, тому їх додають після основної обробки.

Готовий комбікорм фасують у мішки або зберігають насипом у силосах. Важливим є правильне маркування продукції, де зазначають її склад та рекомендації щодо використання. Зберігається корм у сухих приміщеннях із контрольованою вологістю, щоб уникнути його псування.

Алгоритм виробництва комбікорму представлено на рис. 2.9

Далі проведемо аналіз економічної доцільності виробництва комбікорму на підприємстві. Для цього спочатку розрахуємо собівартість виготовлення.



Рис. 2.9. Алгоритм процесу виробництва комбікорму

Собівартість комбікорму формується з урахуванням витрат на сировину, виробничі процеси, оплату праці та інші статті витрат. Основну частину витрат займає вартість сировини та основних матеріалів, що складає 5 851,68 грн. Вона включає зернові культури, білкові добавки, мікроелементи та вітаміни, які є ключовими компонентами комбікорму. Також у виробництві використовуються допоміжні матеріали, такі як пакувальні засоби, мастильні матеріали та витратні ресурси для лабораторного контролю, що загалом становить 1 873,58 грн.

Виробництво комбікорму є енергоємним процесом, тому значну частину витрат становить паливо та енергія на технологічні цілі. Ці витрати включають електроенергію для дробарок, змішувачів, грануляторів. В Одеській області послуги з розподілу електроенергії для підприємств 2-го класу напруги надає АТ «ДТЕК Одеські електромережі». Станом на 1 січня 2025 року тариф на розподіл електроенергії для цього класу напруги становить 1 428,98 грн/МВт·год без урахування податку на додану вартість (ПДВ).

Крім того, до загальної вартості електроенергії додається тариф на передачу, який з 1 січня 2025 року становить 686,23 грн/МВт·год без ПДВ.

Таким чином, сукупна вартість електроенергії для підприємств 2-го класу напруги в Одеській області складається з:

- Тарифу на розподіл: 1 428,98 грн/МВт·год
- Тарифу на передачу: 686,23 грн/МВт·год
- Разом без ПДВ: 2 115,21 грн/МВт·год

З урахуванням ПДВ (20%), загальна вартість становить 2 538,25 грн/МВт·год.

Виходячи з потужності виробничої лінії та 1 т. виготовленої продукції витрати на електроенергію складають 2 513,56 грн.

Важливу роль відіграє заробітна плата виробничих працівників, яка разом із нарахуваннями становить 1 253,06 грн, оскільки до неї входять виплати операторам ліній, механікам та лаборантам.

Далі розрахуємо *суми амортизації* від використання обладнання за умови строку їх корисного використання 5 років. Початкова вартість основних засобів 1230 тис.грн. Залишкова вартість – 281,716 тис. грн.

Розрахунки амортизаційних відрахувань від використання обладнання наведемо в таблиці.

Таблиця 2.11

Розрахунок амортизаційних відрахувань, тис. грн.

Рік	Вартість устаткування на початок року	річна сума амортизації	Вартість устаткування на кінець року
2024	1230,000	179,960	1050,040
2025	1050,040	294,326	755,714
2026	755,714	211,827	543,887
2027	543,887	152,452	391,436
2028	391,436	109,719	281,716

До загальновиробничих витрат, що становлять 1 488,75 грн, входять витрати на ремонт і утримання виробничих приміщень, оплату комунальних послуг, охорону праці та техніку безпеки. Крім того, адміністративні витрати, які складають 819,99 грн, включають оплату праці адміністративного персоналу, витрати на канцелярське приладдя, програмне забезпечення, аудиторські та юридичні послуги. Витрати на збут у розмірі 583,62 грн пов'язані з транспортуванням продукції, рекламою, пакуванням та маркетинговими дослідженнями.

Розрахуємо повну собівартість комбікорму (табл).

Таблиця 2.12

Розрахунок собівартості комбікорму

Статті витрат	Сума, грн.
Вартість сировини та основних матеріалів	5 851,68
Вартість допоміжних матеріалів	1873,58
Паливо, енергія на технологічні цілі	2 513,56
Заробітна плата виробничих робітників з відрахуваннями	1 253,06
Амортизація	179,96
Загальновиробничі витрати	1 488,75
Адміністративні витрати	819,99

Статті витрат	Сума, грн.
Витрати на збут	583,62
Повна собівартість	14 564,20

Таки чином, за результати розрахунків повна собівартість комбікорму становить 14 564,20 грн, що включає всі перелічені витрати.

Далі розрахуємо відпускну ціну 1 тони комбікорму.

Націнка підприємства встановлюється на рівні 35%, що додає до собівартості ще 5 102,47 грн, формуючи загальну вартість продукції в розмірі 19 666,67 грн. Відповідно до податкового законодавства, додається податок на додану вартість у розмірі 20%, що становить 3 933,33 грн. Таким чином, кінцева відпускна ціна комбікорму разом із ПДВ складає 23 600,00 грн.

Таблиця 2.13

Розрахунок відпускної ціни 1 т. комбікорму

Статті витрат	Сума, грн.
Вартість сировини та основних матеріалів	5 851,68
Вартість допоміжних матеріалів	1873,58
Паливо, енергія на технологічні цілі	2 513,56
Заробітна плата виробничих робітників з відрахуваннями	1 253,06
Амортизація	179,96
Загальновиробничі витрати	1 488,75
Адміністративні витрати	819,99
Витрати на збут	583,62
Повна собівартість	14 564,20
Прибуток (надбавка) x 35 %	5 102,47
Загальна вартість	19 666,67
ПДВ x 20%	3 933,33
Відпускна ціна з ПДВ	23 600,00

Як було розраховано вище, плановий обсяг виробництва становитиме 110 тон. Розрахуємо дохід від реалізації.

Відповідно, дохід від реалізації за розрахованою ціною становитиме:
 $110 \cdot 23,6 = 2596,00$ тис.грн.

Розрахуємо чисті грошові потоки в результаті реалізації проекту.

Дохід від реалізації планового обсягу становитиме:

Поточні витрати на виробництво планового обсягу наведено у таблиці.

Як було розраховано вище, сума амортизації складе: 179,960 тис. грн.

Розрахуємо планові значення поточних витрат на плановий період.

Таблиця 2.14

Планові значення поточних витрат

Показники	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Поточні витрати, тис.грн	1945,240	1942,435	1917,339	1885,162	1862,004
в тому числі амортизація, тис.грн	179,960	159,502	114,794	82,617	59,459

Наведемо розрахунок прибутку за 2025 р.:

Пр (2025 рік) = 2596,00-1945,240=650,760 тис.грн.

Чистий прибуток дорівнює:

ЧПр (2025 рік) = 650,760*(100-18)/100= 533,623 тис.грн

Чисті грошові надходження визначаються:

ЧГН (2025 рік) = 533,623+ 179,960= 713,583 тис. грн.

Коефіцієнт приведення визначається за формулою:

$$k = \frac{1}{(1+i)^n}, \text{ де}$$

i – ставка дисконтування,

n – час приведення.

Відповідно розраховані коефіцієнти дисконтування становлять (див. табл. 2.15)

Таблиця 2.15

Коефіцієнти дисконтування

Показники	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Коефіцієнт дисконтування	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402

Чисті грошові надходження приведені дорівнюють:

ЧГН пр (2024 рік.) = 713,583*0,833= 594,415 тис. грн.

Аналогічно виконуються розрахунки за наступні роки. Грошовий потік

від реалізації заходів з управління економічним потенціалом підприємства наведений у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Розрахунок грошового потоку від реалізації заходів з управління економічним потенціалом підприємства, тис. грн.

Показники	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Виручка від реалізації, тис.грн	2596,000	2621,960	2650,802	2650,802	2650,802
Поточні витрати, тис.грн	1945,240	1942,435	1917,339	1885,162	1862,004
в тому числі амортизація, тис.грн	179,960	159,502	114,794	82,617	59,459
Прибуток, тис.грн	650,760	679,525	733,462	765,639	788,797
Чистий прибуток, тис.грн	533,623	557,211	601,439	627,824	646,814
Чисті грошові надходження, тис.грн.	713,583	716,713	716,233	710,441	706,273
Коефіцієнт приведення	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
Чисті грошові надходження приведені, тис.грн	594,415	497,685	414,484	342,646	283,851
Сумарні чисті грошові надходження приведені, тис. грн	594,415	1092,100	1506,584	1849,230	2133,081

Розрахуємо показники ефективності запропонованих заходів.

Чистий приведений дохід NPV = 2133,081-1230 = 903,081 тис. грн.

NPV позитивний, це свідчить про те, що в результаті реалізації заходів прибутковість підприємства підвищується.

2. Індекс доходності визначають як відношення сумарного чистого приведенного доходу до суми інвестицій. Значення показника повинно бути більше одиниці. $ID = 2133,081/1230 = 1,73$

3. Термін окупності інвестицій складе: 2,33 року.

$TO = 2 + (1506,584 - 1230) / 414,484 = 2,33$ року

Занесемо розраховані показники інвестиційної привабливості проекту у таблицю.

Таблиця 2.17

Показники привабливості заходів

Показники	Значення показника
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн	903,081
Індекс доходності	1,73
Термін окупності, роки	2,33

Отже, наведені розрахунки дають змогу стверджувати, що реалізація заходів є економічно привабливою і доцільною.

Сумарні чисті грошові надходження за результатами реалізації напряду складуть 903,081 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. На основі опрацювання сучасної наукової літератури з досліджуваної За результатами проведеного PEST-аналізу можна дійти висновку, що аграрна галузь зазнає значного впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Найбільший негативний вплив спостерігається в економічних (-1,3) та соціальних (-1,8) аспектах. Основними проблемами є зростання виробничих витрат, труднощі з логістикою та експортом, дефіцит робочої сили, урбанізація та міграція, що знижує доступність трудових ресурсів.

Політичні фактори також мають від'ємний вплив (-0,3) через повномасштабні військові дії, які спричиняють руйнування інфраструктури та загальну нестабільність у секторі. Водночас позитивний вплив має відкриття ринку землі та державна підтримка аграрного бізнесу, що сприяє залученню інвестицій. Єдиною групою факторів, що чинять позитивний вплив залишаються технологічні (+3,3), що відкривають можливості для впровадження інновацій, автоматизації виробництва, розвитку біотехнологій та адаптації до змін клімату. Ці аспекти можуть компенсувати частину негативного впливу зовнішнього середовища та стати драйвером подальшого розвитку. Незважаючи на значні виклики, галузь має потенціал до відновлення.

3. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що доцільно зосередитися на запровадженні проєктів з переробки сировини на підприємстві та орієнтації на внутрішній ринок. У цьому допоможуть такі сильні сторони, як досвідчений персонал з технологічними навичками та достатній рівень технічного забезпечення. Це сприятиме зростанню продуктивності та ефективності, а розвиток збуту на внутрішньому ринку допоможе зменшити проблему надлишку продукції. Це дозволить підприємству стабілізувати фінансові потоки, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність.

3. На основі аналізу факторів виробництва комбікорму встановлено, що виробництво комбікорму в Україні є доцільним у сучасних умовах. Низькі ціни на зернові, високий попит у птахівництві та підтримка з боку держави сприяють розвитку галузі. Основними викликами залишаються імпортозалежність кормових добавок та логістичні труднощі, проте вони можуть бути вирішені шляхом локалізації виробництва та впровадження державних програм підтримки.

4. Розглянуто процес виробництва комбікорма за результатами чого побудовано алгоритм виробництва комбікорму, визначено етапи процесу та їх логічний взаємозв'язок. Проведено розрахунок собівартості виробництва 1 т. комбікорму та розраховано його відпускну ціну.

5. За результатами економічних розрахунків, обґрунтовано, що виробництво комбікорму є економічно привабливим і доцільним. Сумарні чисті грошові надходження за результатами реалізації проекту складуть 903,081 тис. грн. Термін окупності проекту складає - 2,33 роки, а індекс доходності – 1,77, що свідчить про те, що 1 грн. інвестицій дозволить отримати 1,77 грн. чистого прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Балабаш О., Кузнецова І. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85- 95
2. Барановський О.І. Стратегічне управління підприємством: теоретико-методологічні основи. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 312 с.
3. Василенко В.А. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монографія/Василенко В.А. - К.: ЦУЛ, 2005. - 644 с.
4. Васильєв В. Сутність поняття «стратегія» та його еволюція. Економіка та інновації. 2011. № 45. С. 120–125. URL: https://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/ecinn_2011_45_24.pdf
5. Голуб І. О., Орехова А., Хромушина Л. Глобальні цілі як основа формування стратегії розвитку аграрних підприємств. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – Вип. 43. – С. 70–75. – URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/43_2024/12.pdf
6. Гришаков К.Р. Поняття сталого розвитку промислового підприємства/К.Р. Гришаков// SCI-ARTICLE.RU. - 2013. - № 3. - С. 126-134.
7. Гринчук С. І. Стратегія розвитку підприємства: теоретичні основи. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 45–51
8. Гречко А. В., Джумаєєва Д. Д. Імплементація зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах аграрного сектору. // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – № 19. – С. 146–155. – URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240580/238927>
9. Дикань Л.В. Розробка стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Економічний простір. 2018. № 136. С. 141–149.
10. Іванова Т. М. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності. // Економічний вісник Херсонського державного університету. – Вип. 9. – С. 66–70. – URL: https://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/16.pdf

11. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.
12. Карпенко Ю.В. Бюджетування як сучасна технологія планування / Ю.В. Карпенко // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2007. - №4 (41). – С. 112-119.
13. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37
14. Ковальчук І. В. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. // Економіка та організація управління. – Вип. 7. – С. 66–71. – URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf.
15. Ковбаса О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. // Економіка та суспільство. – Вип. 67. – С. 899–905. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-123.
16. Колочева В.В. Стійкий розвиток підприємств на основі процесного походу/В.В. Колочева, В.А. Титова // Вісник науки. - 2010. - № 7. - С. 20-25.
17. Козак Ю.Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 356 с.
18. Кононенко Л. В. Стратегія розвитку агропромислового комплексу України: сучасний стан та напрями оптимізації. // Простір. – Вип. 182. – С. 85–92. – DOI: 10.32782/2224-6282/182-11
19. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125

20. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
21. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
22. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
23. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.
24. Кузнецова І. О. Процес стратегічного управління в циклічній моделі підприємства / Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія / за заг. ред. І.О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016 – С.5-14
25. Кубіцький С. В. Теоретичні підходи до визначення поняття "стратегія розвитку". Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. С. 58–61
26. Кравченко О. Сутність поняття «стратегія» та його еволюція. Економіка та інновації. 2011. № 45. С. 120–125. URL: https://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/ecinn_2011_45_24.pdf
27. Лебідь О. Основні підходи до визначення сутності поняття «стратегія». Науковий вісник. 2017. № 5. С. 45–50. URL: https://www.researchgate.net/publication/334233315_Osnovni_pidhodi_do_viznacenna_sutnosti_ponatta_strategia
28. Лема О. І., Матковський О. А., Коваль О. Р., Сярий І. В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – – № 2(23). – С. 289–296.

– URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32730/menedzhment223maket-289-296.pdf>

29. Луцій О. П., Корнійчук Т. А. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. – Вип. 6. – С. 49–56. – DOI: 10.54929/2786-5738-2022-6-04-07.

30. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпель Дж. Стратегічний процес: концепції, контексти, випадки: підручник. — Львів: Видавництво Української академії друкарства, 2001. — 448 с.

31. Милько І. П. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. Економічний форум. 2019. № 1(4). С. 90–97. URL: https://www.researchgate.net/publication/337655421_KONCEPTUALNI_ZASADI_ROZROBKI_STRATEGII_ROZVITKU_GOTEL_NO-RESTORANNOGO_KOMPLEKSU_UKRAINI

32. Морозова Т. Підходи до визначення поняття стратегія. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 8. С. 38–42. URL: https://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/38.pdf

33. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3(31). С. 118–123. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/750/1/Oliinyk_9.pdf

34. Олійник Т. І., Дубина В. В. Економіка управління стратегічним розвитком аграрних підприємств. // Business Inform. – № 10. – С. 231–239. – URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-231_239.pdf

35. Парубець А., Менькова К. Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Academy Vision. 2022. № 2. С. 108–115. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/108/100>

36. Петренко О. С. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств. // Інвестиції: практика та досвід. – № 23. – С. 66–70. – URL: https://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf
37. Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Є. О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. // Економіка і суспільство. – Вип. 18. – С. 515–520. – DOI: 10.32782/2524-0072/2018-18-72
38. Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. – № 30. – С. 33–41. – DOI: 10.31734/economics2023.30.033
39. Старікова М.А. Стратегія підприємства: сутність, види, особливості формування. Економіка і суспільство. 2020. Вип. 22. С. 334–338.
40. Статистичний щорічник України за 2020 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 575 с.
41. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 611 с.
42. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.
43. Тітенко З. М. Формування стратегії розвитку аграрних підприємств з метою підвищення рівня їх фінансової безпеки. // Цифрова економіка та економічна безпека. – № 4(04). – С. 46–51. – DOI: 10.32782/dees.4-8
44. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.]/ О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.
45. Хом'яченкова Н.А. Моніторинг сталого розвитку промислового підприємства/Н.А. Хом'яченкова // Підприємництво. - 2011. - № 1 Вип. 2 (176). - С. 63-67.

46. Чобіток В. І. Парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством [Електронний ресурс] / В. І. Чобіток // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 67. - С. 221-228. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_31

47. Фурман І. В., Гонтарук Я. В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. // Інвестиції: практика та досвід. – № 23. – С. 80–87. – URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf Шандова Н.В. Методологія та практика управління стійким розвитком промислових підприємств: Монографія. – Херсон. ХНТУ, Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2014. – 424 с. ISBN: 978-966-8912-88-7

48. Шматько Н. М. Забезпечення якості управління промисловим підприємством за рахунок організаційних змін [Електронний ресурс] / Н. М. Шматько // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С. 66-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)_14)

49. Шевчук Л.Т. Стратегічне управління підприємствами: навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006, 2019. 284 с.

50. Шукліна В. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності ситуаційного управління підприємством в умовах інформатизації економіки [Електронний ресурс] / В. В. Шукліна // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 6. - С. 100-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_6_19

51. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

52. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1995). Strategic Management: Competitiveness and Globalization. *South-Western College Publishing*

53. Kalaman, O., Stupnytska, T., Melnyk, Y., & Doicheva, K. (2020). Management of Enterprise Development Strategies Formation: Analysis and Synthesis Methods. *Studies of Applied Economics*, 38(4). <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3988>
54. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // *Journal of Entrepreneurship Education*. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.
55. Kyrylov, Y., Kyrychenko, N., Stukan, T., & Zhosan, H. (2020). Formation of Enterprise Management Strategies and Entrepreneurship Training. *International Journal of Management*, 11(6), 793–800. https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_06_067
56. Melnyk, O. H., & Zlotnik, M. (2020). The Essence and Basic Models of Strategic Enterprise Management. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 7(1), 48–62. <https://doi.org/10.23939/eem2020.01.048>
57. Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
58. Zorgach, A. (2023). Influence of Leader to Strategy Formation Process in Enterprise. *Technology Audit and Production Reserves*, 3(4(71)), 6–11. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.282053>