

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КОМПАНІЯ
АГРОНОВА» КРОПИВНИЦЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ
ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

здобувача вищої освіти **Гоман Анжеліки Олександрівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту

Телічко Наталія Олександрівна _____

Рецензент: Крюкова І.О. д.е.н., проф.
завідувач кафедри обліку і
оподаткування, ОДАУ

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«30» грудня 2024р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Гоман Анжеліки Олександрівни

1. Тема роботи: «Формування інвестиційної стратегії ТОВ «Компанія Агронова» Кропивницького району Кіровоградської області в умовах війни та повоєнного відновлення»,

керівник роботи к.е.н. Телічко Н.А., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30» грудня 2024р. № 349 (денна);

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – *система формування та реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах нестабільного економічного середовища, викликаного війною та повоєнним відновленням.*

4. Предмет дослідження – *теоретико-методичні та практичні аспекти розробки, впровадження і оцінки інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної стабілізації.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *проаналізувати сутність інвестиційної діяльності в контексті аграрного підприємства;*

- *дослідити концептуальні засади формування та реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства;*

- *розглянути методичні підходи до оцінки інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства*

5.2. Аналітичний розділ:

- *надати організаційно-економічну характеристику аграрного підприємства;*

- *провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства з огляду на воєнний стан і повоєнне відновлення;*

- *оцінити ефективність функціонування системи інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства;*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- визначити пріоритетні напрями інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного розвитку;
- розробити підходи до впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства та управління ризиками;
- обґрунтувати економічну доцільність заходів із реалізації інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до трактування терміну «інвестиції». Класифікація інвестицій за окремими ознаками. Класифікації інвестицій за спрямованістю в контексті аграрного підприємства. Об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності аграрного підприємства. Категорії стратегій зростання для аграрного підприємства. Алгоритм реалізації інвестиційної стратегії для аграрного підприємства. Методичні підходи до оцінки інвестиційної стратегії аграрного підприємства. Алгоритм комплексного застосування методів оцінки інвестиційної стратегії аграрного підприємства. Фактори впливу на стратегію розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану.

6.2. До аналітичного розділу:

Торгова марка аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Організаційна структура управління. Аналіз показників фінансового та економічного стану діяльності. Аналіз показників рентабельності господарської діяльності. Динаміка основних видів рентабельності аграрного підприємства. Динаміка чистого прибутку аграрного підприємства. Аналіз показників ліквідності. Аналіз показників платоспроможності. Аналіз показників ділової активності. SWOT-аналіз системи інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». PEST-аналіз системи інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Оцінка інвестиційних напрямів за методом експертних оцінок для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Портфельний аналіз напрямів інвестиційної стратегії.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Перспективні напрями інвестиційної стратегії щодо забезпечення безпеки виробничих процесів аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Основні напрями інвестування у безпеку для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Стратегічні цілі і завдання інвестиційної стратегії розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Джерела фінансування реалізації інвестиційної стратегії для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» в умовах обмеженості ресурсів. Оновлена організаційна структура управління інвестиційними проектами ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Функції основних підрозділів та осіб за оновленою організаційною структурою

управління інвестиційними проектами ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Методи моніторингу, контролю і коригування інвестиційної діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Зв'язок та розподіл між методами моніторингу, контролю і коригування інвестиційної діяльності та функціоналом основних підрозділів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» згідно з оновленою організаційною структурою. Інтегрована модель впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії та управління ризиками для аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». План впровадження інвестиційної стратегії з модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Оптимізований бюджет проєкту модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Джерела фінансування інвестиційного проєкту модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Аналіз ризиків інвестиційного проєкту та заходи щодо їх мінімізації для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Дорожня карти впровадження проєкту для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Вхідні дані для розрахунку впровадження проєкту для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Вхідні дані для розрахунку економічного ефекту з урахуванням дисконтування (NPV) та визначення періоду окупності проєкту (термін повернення інвестицій) з урахуванням дисконту. Вплив реалізації інвестиційного проєкту на фінансово-економічні показники ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» Кропивницького району Кіровоградської області в умовах війни та повоєнного відновлення за період 2022-2024 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Анжеліка ГОМАН

Наукова керівниця _____ Наталія ТЕЛІЧКО

РЕФЕРАТ

Гоман А.О. Формування інвестиційної стратегії ТОВ «Компанія Агронова» Кропивницького району Кіровоградської області в умовах війни та повоєнного відновлення. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2022.

Актуальність теми. Актуальність дослідження полягає в тому, що в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення аграрні підприємства стикаються з викликами нестабільності економіки, змінами ресурсного забезпечення та попиту, що робить формування ефективної інвестиційної стратегії ключовим для забезпечення фінансової стійкості та сталого розвитку. Теоретико-методичні засади інвестиційної діяльності, враховуючи специфіку галузі та зовнішні фактори, дозволяють розробити адаптивні рішення, а впровадження механізмів управління ризиками і інновацій підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємств, що є необхідним для довгострокового розвитку аграрного сектору в регіоні та країні.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних і практичних основ формування інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення з розробкою рекомендацій для її удосконалення і підвищення ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- проаналізувати сутність інвестиційної діяльності в контексті аграрного підприємства;
- дослідити концептуальні засади формування та реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику аграрного підприємства;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства з огляду на воєнний стан і повоєнне відновлення;
- оцінити ефективність функціонування системи інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства;
- визначити пріоритетні напрями інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного розвитку;
- розробити підходи до впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства та управління ризиками;
- обґрунтувати економічну доцільність заходів із реалізації інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є система формування та реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах нестабільного економічного середовища, викликаного війною та повоєнним відновленням.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розробки, впровадження і оцінки інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної стабілізації.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методів: аналізу, синтезу, порівняння та системного підходу для вивчення теоретичних основ інвестиційної діяльності. Використовувався економіко-статистичний аналіз для оцінки ефективності інвестиційних заходів, а також методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу і експертних оцінок для дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Для обробки даних і візуалізації результатів застосовувалося програмне забезпечення Microsoft Excel. Такий підхід забезпечує комплексне дослідження і системне розуміння інвестиційної стратегії в нестабільних умовах.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення» визначено сутність та економічне значення поняття інвестиційної діяльності в контексті аграрного підприємства. Концептуальні засади формування та реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства визначено методичних підходи щодо оцінки інвестиційної стратегії в аграрному підприємстві.

У другому розділі «Аналіз інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах нестабільного середовища» надано організаційно-економічну характеристику аграрного підприємства; проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства; надано оцінку ефективності функціонування системи інвестиційної.

У третьому розділі «Концепція інвестиційної стратегії аграрного підприємства на засадах сталого розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення» Визначено пріоритетні напрями інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану та періоду повоєнного відновлення; Надано підходи до впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії та управління ризиками в аграрному підприємстві; Розраховано економічну ефективність впровадження заходів із реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості застосування системного підходу до впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії та управління ризиками в аграрному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», що забезпечує чіткий розподіл функцій, ефективний контроль і коригування інвестиційних проектів. Особливо це стосується проекту модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій із впровадженням сучасних ІТ-систем (ERP, WMS, GPS), що сприятиме оптимізації операційних процесів, підвищенню конкурентоспроможності, фінансової стійкості та сталому розвитку підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Кваліфікаційна робота містить 99 сторінок, 29 таблиць, 8 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 119 найменування.

Ключові слова: інвестиція, стратегія, управління проектом, інвестиційна діяльність, інновація, аграрні підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	6
1.1. Сутність поняття інвестиційної діяльності в контексті аграрного підприємства	6
1.2. Концептуальні засади формування та реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства	12
1.3. Методичні підходи щодо оцінки інвестиційної стратегії в аграрному підприємстві	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика аграрного підприємства	31
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства	36
2.3. Оцінка ефективності функціонування системи інвестиційної стратегії аграрного підприємства	52
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	60
3.1. Пріоритетні напрями інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану та періоду повоєнного відновлення	60
3.2. Підходи до впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії та управління ризиками в аграрному підприємстві	68
3.3. Економічна ефективність впровадження заходів із реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства	79
ВИСНОВОК	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення аграрні підприємства стикаються з низкою викликів, пов'язаних із нестабільністю економічного середовища, змінами в ресурсному забезпеченні та коливаннями попиту на продукцію. У такому контексті формування ефективної інвестиційної стратегії стає надзвичайно важливим інструментом для забезпечення фінансової стійкості, стабільності та сталого розвитку аграрного сектору. Теоретико-методичні засади інвестиційної діяльності враховують специфіку галузі та особливості зовнішнього середовища, що дає змогу розробити адаптивні та перспективні стратегічні рішення. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність агропідприємств у цей складний період, разом із впровадженням ефективних механізмів управління ризиками та інноваційних підходів сприяє підвищенню економічної ефективності й конкурентоспроможності підприємств. Отже, розробка інвестиційної стратегії, орієнтованої на умови воєнного часу та подальшого відновлення, є ключовим завданням для забезпечення довгострокового розвитку аграрного сектору в регіоні та країні загалом.

Питанням формування інвестиційної стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення присвячені численні наукові дослідження. Основними авторами у цій сфері є: Гуменюк О. В., Журавель Ю. В., Шевчук І. В., Біла О. А., Кирилюк О. М., Савчук С. І., Бондаренко В., Мельник С. І., Рибіна Л. О., Прокопчук А. М., Ковбаса О., Христенко О. А., Кропивко М. М., Іванов С. В., Петрова Л. М., Коваленко О. І., Сидоренко А. В., які розглядали теоретичні та методичні засади формування інвестиційних стратегій, враховуючи специфіку аграрного сектору в умовах нестабільності, виклики воєнного часу та особливості управління ризиками. Однак деякі питання щодо оптимізації механізмів реалізації інвестиційної стратегії в контексті воєнного стану та повоєнного відновлення ще потребують подальшого дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних і практичних основ формування інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення з розробкою рекомендацій для її удосконалення і підвищення ефективності.

Для реалізації поставленої мети було визначено такі завдання:

- проаналізувати сутність інвестиційної діяльності в контексті аграрного підприємства;
- дослідити концептуальні засади формування та реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику аграрного підприємства;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства з огляду на воєнний стан і повоєнне відновлення;
- оцінити ефективність функціонування системи інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства;
- визначити пріоритетні напрями інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного розвитку;
- розробити підходи до впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства та управління ризиками;
- обґрунтувати економічну доцільність заходів із реалізації інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є система формування та реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах нестабільного економічного середовища, викликаного війною та повоєнним відновленням.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розробки, впровадження і оцінки інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної стабілізації.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методів: аналізу, синтезу, порівняння та системного підходу для вивчення теоретичних основ інвестиційної діяльності. Використовувався економіко-статистичний аналіз для оцінки ефективності інвестиційних заходів, а також методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу і експертних оцінок для дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Для обробки даних і візуалізації результатів застосовувалося програмне забезпечення Microsoft Excel. Такий підхід забезпечує комплексне дослідження і системне розуміння інвестиційної стратегії в нестабільних умовах.

Наукова новизна отриманих результатів у ході написання кваліфікаційної роботи полягає у розробці моделі впровадження інвестиційної стратегії з модернізацією логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій в аграрному підприємстві. Інтеграція систем ERP, WMS і GPS підвищує ефективність управління, оптимізує логістику та покращує контроль інвестицій, що забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування системного підходу до впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії та управління ризиками в аграрному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», що забезпечує чіткий розподіл функцій, ефективний контроль і коригування інвестиційних проєктів. Особливо це стосується проєкту модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій із впровадженням сучасних ІТ-систем (ERP, WMS, GPS), що сприятиме оптимізації операційних процесів, підвищенню конкурентоспроможності, фінансової стійкості та сталому розвитку підприємства в умовах ринкової нестабільності.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

1.1. Сутність поняття інвестиційної діяльності в контексті аграрного підприємства

Інвестиційна діяльність є ключовим чинником економічного розвитку, оскільки впливає на ефективність господарювання, соціально-економічні перетворення та загальний поступ суспільства. Вона відіграє важливу роль як на макро-, так і на мікрорівнях: забезпечує модернізацію підприємств, розвиток продукції та досліджень, а на державному рівні — сприяє покращенню інвестиційного клімату, зростанню конкурентоспроможності та національного доходу [43].

Однією з ключових умов економічного зростання країни є активна участь на інвестиційних ринках, що забезпечується залученням капіталу та його ефективним використанням. Оскільки власних ресурсів недостатньо для повноцінного розвитку, інвестиції в новітні технології формують виробничий потенціал галузей і визначають конкурентні позиції країни на світовому ринку. Варто особливо підкреслити коректне наукове тлумачення терміну «інвестування» та його практичне значення. Слово «інвестиція» походить від латинського «*investio*» і англійського «*investments*», що означає «вкладати» або «капітальні внески». Однак існують різні підходи до трактування терміну «Інвестиції», деякі з них наведені в таблиці 1.1.

На сучасному етапі інвестиції розуміють як вкладення капіталу — грошей, матеріальних цінностей або інтелектуальної власності — з метою отримання прибутку в майбутньому. При цьому збільшення вартості активів служить компенсацією за ризики, пов'язані з інфляцією, несприятливими ринковими умовами та іншими можливими загрозами.

Таблиця 1.1. – Підходи до трактування терміну «інвестиції»

№	Підходи до трактування	Суть підходу	Автори / Джерела
1	Інвестиції як усі види майнових та інтелектуальних цінностей	Інвестиції – це активи (гроші, права, майно, технології тощо), які вкладаються для отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.	Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. [44] Федоренко В.Г. [45]
2	Інвестиції як витрати	Інвестиції розглядаються як витрати на створення капіталу, що генерує доходи в майбутньому.	Макконнел К.Р., Брю С.Л. «Економікс» [46] Базилінська О.Я. [47.] Костирко Р.М.[48] Савченко А.[49] Крупка М.І. [50.]
3	Інвестиції як доходи	Інвестиції пов’язані з очікуванням доходу – приросту капіталу або прибутку.	Кейнс Дж.М. [51] Долан Е.Дж., Ліндсей Д. [52]
4	Інвестиції як процес / операції	Інвестиції – це динамічний процес реалізації рішень про вкладення ресурсів, який включає планування, оцінку, фінансування.	Самуельсон П. [53.] - Бланк І.О. [54.]
5	Інвестиції як довгострокові вкладення	Інвестиції ототожнюються з капітальними вкладеннями, які приносять ефект у тривалому періоді.	Будаговська С., Кілієвич О., Луїніатаін І. [115] Загородній А. Г., Вознюк Г. [55] Орлюк О.П. [56] Коваленко Ю. М., Мискіна О. О. [57]

Джерело: складено автором

Отже, інвестиції — це вкладення капіталу на довгострокову, середньострокову або короткострокову перспективу, спрямовані на придбання основних фондів, нематеріальних активів, корпоративних прав чи цінних паперів з метою збереження та збільшення фінансових ресурсів.

Класифікація інвестицій за окремими ознаками наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація інвестицій за окремими ознаками

Ознака	Класифікація	Приклади / Опис
Об'єкт інвестування	Реальні	Основні фонди, земля, будівлі, обладнання
	Фінансові	Цінні папери, корпоративні права, депозити
Термін інвестування	Довгострокові	Інвестиції на період понад 3-5 років
	Середньострокові	Інвестиції на період від 1 до 3-5 років
	Короткострокові	Інвестиції до 1 року
Джерело фінансування	Власні кошти	Кошти підприємства чи інвестора
	Позикові кошти	Кредити, позики
	Залучені інвестиції	Прямі інвестиції від інших суб'єктів
Форма участі	Прямі	Безпосереднє управління підприємством
	Портфельні	Вкладання у цінні папери без контролю
Рівень ризику	Консервативні	Низькоризикові проекти
	Помірні	Проекти з середнім рівнем ризику
	Ризиковані	Високоризикові інвестиції
Мета інвестування	Інноваційні	Впровадження нових технологій
	Репродуктивні	Оновлення основних фондів
	Соціальні	Соціальні проекти та програми

Джерело: складено автором за [58]

Інвестиційна діяльність аграрного підприємства полягає в ефективному управлінні капіталом для нарощування виробничих ресурсів, модернізації техніки та розвитку сільськогосподарського виробництва з метою підвищення продуктивності та ринкової вартості. Вона включає впровадження фінансової політики та вибір оптимальних шляхів розвитку агропідприємства.

Класифікація інвестицій за галузевою ознакою в аграрному секторі передбачає можливість інвестування як на макrorівні (у розвиток галузі в цілому), так і на мікрорівні (окремі аграрні підприємства чи напрямки діяльності). При цьому важливо враховувати, що інвестори прагнуть спрямовувати кошти саме у ті сектори сільського господарства, які забезпечують найбільшу рентабельність і стабільний прибуток, наприклад,

рослинництво, тваринництво чи переробку сільгосппродукції. Такий підхід дозволяє максимально ефективно розподіляти інвестиційні ресурси та сприяти сталому розвитку аграрного бізнесу [59].

Класифікація інвестицій за їхнім спрямуванням в контексті аграрного підприємства передбачає можливість вибору конкретного об'єкта для вкладення коштів. Таким чином, узагальнюючи, можна виділити основні змістові характеристики категорії інвестицій, які наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Класифікації інвестицій за спрямованістю в контексті аграрного підприємства

Категорія інвестицій	Змістові ознаки
1. Сфери інвестування капіталу	Вкладення в різні галузі та напрямки діяльності аграрного підприємства (галузі агровиробництва, напр. рослинництво, тваринництво)
2. Роль сфери обігу	Підвищення значення оборотних коштів у процесі інвестування (інвестиції в оборотні кошти)
3. Державне регулювання	Вплив державних механізмів на інвестиційні процеси в агросекторі (державні програми, субсидії, регуляції)
4. Грошова форма руху капіталу	Пріоритетність грошових потоків у формуванні інвестицій (грошові потоки як основа інвестування)
5. Джерела інвестиційних ресурсів	Різноманітність фінансових та нефінансових джерел капіталу (власні кошти, кредити, гранти, іноземні інвестиції)
6. Прямі капітальні вкладення	Орієнтація на інвестиції у основні фонди та довгострокові активи (інвестиції в основні фонди, техніку, інфраструктуру)
7. Контроль за рівнем ризику	Оцінка та управління ризиками для прийняття обґрунтованих рішень (оцінка ризиків для прийняття рішень)
8. Правова захищеність	Забезпечення юридичного захисту інвестицій та інвесторів (законодавчий захист інвесторів)
9. Розширення спектру діяльності	Залучення інвестицій у нові напрямки агровиробництва та інновації (нові напрями, інновації, переробка, експорт)

Джерело: складено автором за

Тобто можна виділити об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності аграрного підприємства, які наведені на рис. 1.1.

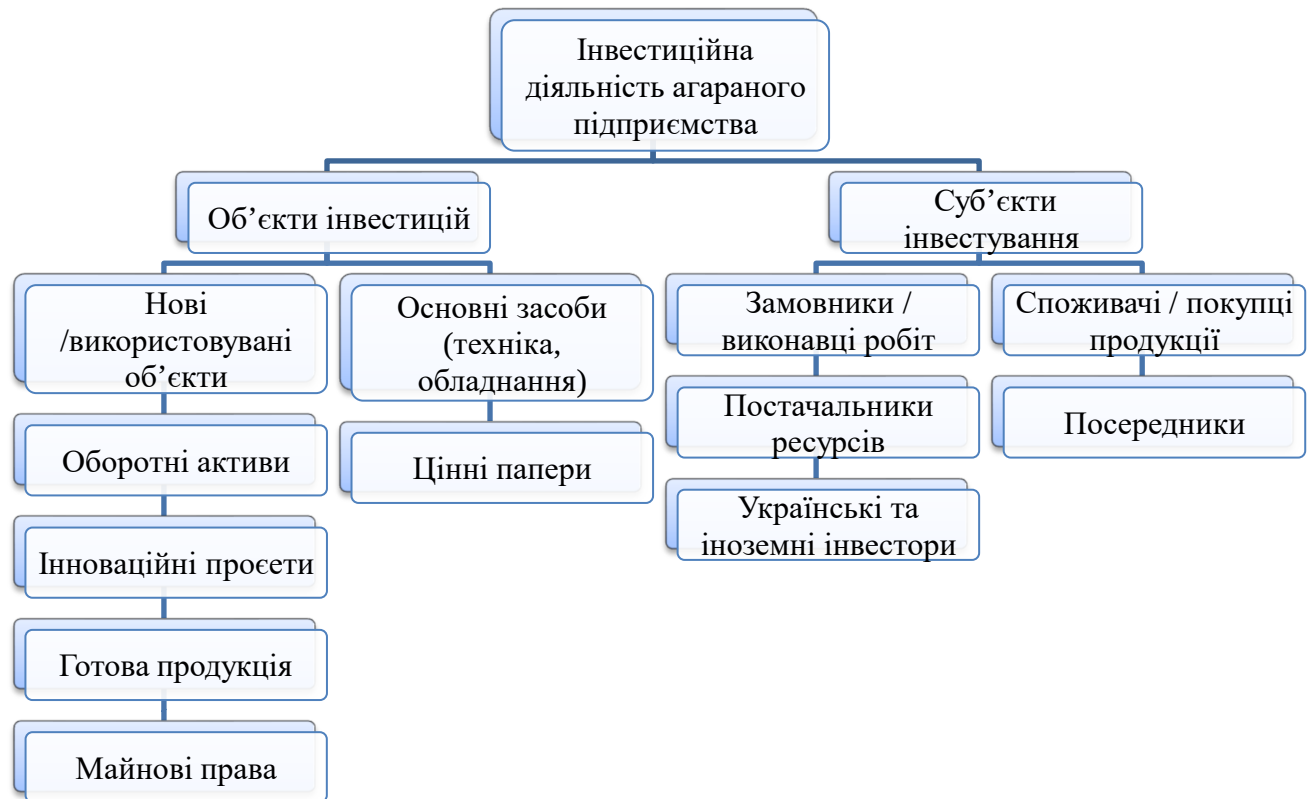


Рисунок 1.1. - Об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності аграрного підприємства

Джерело: складено автором

Інвестиційна діяльність аграрного підприємства має два основні типи цілей: формальні та системні.

Формальні цілі формуються спочатку і визначають основні напрямки вибору об'єктів для інвестицій. Вони відображають загальні стратегічні пріоритети підприємства.

Системні цілі пов'язані з довгостроковим розвитком — отриманням стабільного доходу, збільшенням обсягів виробництва, посиленням впливу на ринок, підвищенням репутації підприємства, розв'язанням економічних та соціальних завдань, а також збереженням активів. Вони часто менш чіткі, без конкретних термінів та пріоритетів.

Для ефективного управління інвестиціями важливо перетворити формальні цілі у системні, щоб забезпечити планомірний розвиток та досягнення запланованих результатів.

Отже, можна зазначити, що інвестиційна діяльність аграрного підприємства — це процес вкладення фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів у розвиток сільськогосподарського виробництва. Вона спрямована на оновлення техніки, будівництво та модернізацію об'єктів інфраструктури, впровадження нових технологій і підвищення ефективності виробничих процесів. Метою інвестиційної діяльності є забезпечення сталого зростання продуктивності, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Інвестиційна діяльність аграрного підприємства — це складний і багатогранний процес, який потребує системного підходу до управління. Для задоволення інтересів усіх учасників — від власників і керівників до працівників і партнерів, і тому дуже важливим завданням для підприємства є створення ефективної системи управління інвестиціями.

Управлінські рішення повинні базуватися на ґрунтовному аналізі особливостей аграрного виробництва: специфіки інвестиційних об'єктів (сільськогосподарська техніка, землі, технології), їх якості та потенціалу для підвищення продуктивності. Важливо також враховувати альтернативну вартість ресурсів, тобто порівнювати можливості використання капіталу в різних напрямках, а також прогнозований дохід, який очікує отримати інвестор від вкладень.

Раціональне управління інвестиціями дозволяє забезпечити баланс між ризиками і прибутковістю, сприяє стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції.

Отже, інвестиційна діяльність аграрного підприємства — це складний процес, що вимагає комплексного управління з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва, якості інвестиційних об'єктів,

альтернативних варіантів використання ресурсів та очікуваного доходу. Для досягнення ефективності і стабільного розвитку підприємству необхідно розробити чітку інвестиційну стратегію, яка допоможе планувати та оптимізувати вкладення, мінімізувати ризики і максимально використовувати наявні можливості.

1.2. Концептуальні засади формування та реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства

Кожен процес на підприємстві контролюється відповідальним суб'єктом і спрямований на конкретний об'єкт. Управління інноваційними та інвестиційними процесами покладається на менеджмент з метою досягнення максимальної ефективності.

Інвестиційною активністю аграрного підприємства можна вважати стан сформований згідно впливу існуючої системи менеджменту в підприємстві та відображення його здатності забезпечувати ефективний розвиток у сфері економічних відносин.

З огляду на потреби інвесторів та зовнішні фактори, підприємству необхідно підвищувати ефективність внутрішніх економічних процесів, зокрема економічної активності і управління ресурсами, щоб забезпечити стабільний розвиток і конкурентоспроможність [60, 61, 62].

Інвестиційна стратегія аграрного підприємства — є комплексним планом дій, що визначає напрямки, пріоритети та механізми використання інвестиційних ресурсів для сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності. Формування такої стратегії базується на низці концептуальних засад:

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Перший крок — оцінка факторів, які здійснюють вплив на аграрне підприємство: ринкової кон'юнктури, державного регулювання, кліматичних умов, наявних ресурсів

та виробничого потенціалу. Цей аналіз допомагає визначати можливості та загрози в інвестиційній діяльності підприємства[63].

2. Визначення цілей і пріоритетів інвестування. Інвестиційна стратегія повинна чітко окреслювати основні цілі — підвищення продуктивності, впровадження інновацій, розширення земельних угідь, модернізація техніки тощо. Важливо розставити пріоритети відповідно до стратегічних цілей підприємства [64].

3. Розробка механізмів залучення і використання інвестиційних ресурсів. Визначення джерел фінансування (власних коштів, кредитів, державних програм підтримки, іноземних інвестицій) та методів їх ефективного використання — ключова складова стратегії [65].

4. Управління ризиками інвестиційної діяльності. Врахування специфіки аграрного сектору — сезонність, залежність від погодних умов, ринкові коливання — потребує розробки системи управління ризиками, що мінімізує потенційні втрати [66].

5. Впровадження інновацій і технологічних рішень. Інвестиції мають бути спрямовані на модернізацію виробництва, автоматизацію процесів, застосування енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій [64].

6. Моніторинг і оцінка ефективності реалізації інвестиційної стратегії. Систематичне здійснення контролю за виконанням планів і проведення оцінки результатів дозволяють коригувати стратегію щодо відповідності її до змінам за внутрішніми і зовнішніми умовами [63].

Отже, ретельне дотримання цих засад допомагає аграрному підприємству максимально ефективно розпоряджатися інвестиційними ресурсами, забезпечувати стабільний розвиток і зростання ринкової вартості.

Інвестиційну стратегію аграрного підприємства можна визначити як комплексний план дій у сфері інвестиційної діяльності, який встановлює пріоритетні напрямки та форми інвестування, механізми залучення

інвестиційних ресурсів, а також послідовність реалізації довгострокових інвестиційних завдань.

Найпоширенішими категоріями стратегій зростання є стратегії концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого розвитку (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 - Категорії стратегій зростання для аграрного підприємства

Група стратегій зростання	Тип стратегії	Опис
Концентроване зростання	Стратегія посилення позицій на ринку	Підприємство має докласти значних зусиль у маркетингу для зміцнення позицій існуючого продукту, застосовує горизонтальну інтеграцію для контролю конкурентів.
	Стратегія розвитку ринку	Пошук і освоєння нових ринків для вже виробленої сільськогосподарської продукції.
	Стратегія розвитку продукту	Діяльність щодо виробництва нових продуктів для реалізації на вже освоєних ринках.
Інтегроване зростання	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Придбання або контроль над постачальниками (сировина, матеріали) для зниження залежності від коливання цін і перетворення витрат на доходи.
	Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Контроль над системами розподілу і збуту (постачання товарів від підприємства до кінцевого споживача) для покращення якості та розширення послуг.
Диверсифіковане зростання	—	Розвиток у нових галузях або на нових ринках, коли подальше зростання на поточному ринку з існуючим продуктом є обмеженим.

Розглянемо більш детально типи стратегій зростання для аграрного підприємства, наведені в табл. 1.4.

Стратегії концентрованого зростання здебільшого базуються на змінах продукту і/або ринку. Використовуючи цю стратегію, аграрне підприємство прагне удосконалити існуючу або впровадити нову сільськогосподарську продукцію, не змінюючи при цьому основний напрямок своєї діяльності. Одночасно підприємство шукає можливості покращити позиції на поточному ринку або вийти на нові ринки збуту.

Конкретні типи стратегій концентрованого зростання це:

- Стратегія посилення позицій на ринку — підприємство спрямовує значні зусилля на зміцнення своїх позицій із вже наявним продуктом. Це потребує активної маркетингової діяльності та впровадження горизонтальної інтеграції, коли підприємство прагне контролювати конкурентів або співпрацювати з ними;
- Стратегія розвитку ринку — полягає у пошуку та освоєнні нових ринків збуту для вже виробленої продукції, що сприяє розширенню географії реалізації;
- Стратегія розвитку продукту — передбачає випуск нового продукту, який планується реалізовувати на раніше освоєних ринках.

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням аграрного підприємства шляхом створення нових підрозділів або структур. Це може відбуватися як за рахунок внутрішнього зростання, так і через придбання додаткових активів, що змінює позиції підприємства в межах галузі. Основні типи інтегрованого зростання включають [67]:

– Стратегія зворотної вертикальної інтеграції — розвиток підприємства шляхом придбання або посилення контролю над постачальниками сировини чи матеріалів. Це може здійснюватися через створення власних дочірніх структур або приєднання вже існуючих компаній-постачальників. Така стратегія дозволяє знизити залежність від коливань цін і вимог постачальників, а також трансформувати центр витрат у центр доходів;

– Стратегія прямої вертикальної інтеграції — зростання через посилення контролю над системами розподілу і збуту, тобто структурами, що розташовані між підприємством та кінцевим споживачем. Це особливо вигідно в умовах розширення посередницьких послуг та покращення їх якості.

– Стратегії диверсифікованого зростання застосовується тоді, коли підприємство досягає межі свого розвитку на існуючому ринку з поточним продуктом і потребує нових напрямків для подальшого розвитку в інших галузях або на нових ринках [68].

Вибір стратегії зростання залежить від стану галузі та позиції підприємства. Сильні компанії повинні зміцнювати лідерство: при занепаді галузі – обирати стратегію диференціації, а при зростанні – концентрованого або інтегрованого розвитку. Слабкі підприємства мають шукати способи посилити свої позиції, а якщо це неможливо – виходити з галузі, застосовуючи стратегію скорочення [69].

Основними етапами реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства є:

1. Аналіз поточного стану підприємства та ринку. Проведення комплексного аналізу внутрішніх ресурсів, виробничих потужностей, фінансового стану, а також оцінка зовнішнього середовища — ринкових тенденцій, конкурентів, державних програм підтримки аграрного сектору.
2. Визначення цілей інвестиційної стратегії. Формулювання конкретних, вимірних і досяжних цілей — модернізація техніки, розширення земельних угідь, впровадження інновацій, підвищення ефективності виробництва.
3. Розробка інвестиційного плану. Визначення основних напрямків і об'єктів інвестування, оцінка необхідного обсягу фінансових ресурсів, строків реалізації, очікуваних результатів.
4. Пошук та залучення інвестиційних ресурсів. Вибір джерел фінансування — власні кошти, банківські кредити, державні гранти, іноземні інвестиції тощо.
5. Прийняття управлінських рішень та розподіл ресурсів. Формування бюджету інвестиційних проектів, призначення відповідальних осіб і формування організаційної структури для реалізації.
6. Реалізація інвестиційних проектів. Виконання заходів згідно з планом, моніторинг використання ресурсів і дотримання строків.

7. Моніторинг, оцінка та коригування стратегії. Регулярний контроль виконання, оцінка ефективності інвестицій, аналіз ризиків і внесення необхідних змін у стратегію.

Відповідну блок-схему алгоритму реалізації інвестиційної стратегії для аграрного підприємства наведено на рис. 1.2., де етапи мають наступний зміст:

1. Аналіз поточного стану підприємства та ринку:

- Збір даних про наявні матеріальні ресурси (земельні угіддя, техніка, будівлі).
- Оцінка людських ресурсів: кваліфікація працівників, кадровий потенціал.
- Аналіз виробничих потужностей: продуктивність, технічний стан обладнання.
- Фінансовий аналіз: рух грошових коштів, прибутковість, дебіторська заборгованість.
- Вивчення ринкової ситуації: ціни на сільськогосподарську продукцію, попит, конкуренти.
- Оцінка державних програм підтримки, субсидій, податкових пільг для агросектору.
- Аналіз екологічних та кліматичних факторів, що впливають на врожайність і виробничі ризики.

2. Визначення цілей інвестиційної стратегії:

- Формулювання стратегічних цілей: наприклад, збільшення виробництва зернових на 15% за 3 роки.
- Визначення конкретних задач: придбання нової техніки, модернізація систем зрошення, впровадження IT-технологій для контролю врожайності.
- Встановлення критеріїв досягнення цілей (кількісні показники, терміни).
- Розставлення пріоритетів залежно від ресурсів і ринкових перспектив.

3. Розробка інвестиційного плану:

- Визначення пріоритетних проектів і напрямків інвестування.
- Оцінка обсягів необхідних інвестицій для кожного проекту.
- Формування календарного плану реалізації із зазначенням ключових етапів.
- Прогнозування очікуваних результатів (зростання виробництва, економія витрат, підвищення якості продукції).

4. Пошук та залучення інвестиційних ресурсів:

- Вивчення доступних джерел фінансування: внутрішні резерви, кредитування, державні гранти, інвестиції партнерів.
- Підготовка необхідних документів для залучення фінансування.
- Ведення переговорів з фінансовими установами, інвесторами, державними органами.
- Оцінка вартості капіталу та умов фінансування.

5. Прийняття управлінських рішень та розподіл ресурсів:

- Затвердження бюджету інвестиційних проектів.
- Розподіл фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів між проектами.
- Призначення відповідальних менеджерів і формування команд для реалізації.
- Визначення системи контролю і звітності.

6. Реалізація інвестиційних проектів:

- Виконання робіт згідно з інвестиційним планом.
- Контроль дотримання термінів, бюджетів і якості виконання.
- Вчасне усунення проблем і коригування процесів.
- Забезпечення взаємодії між усіма учасниками проекту.

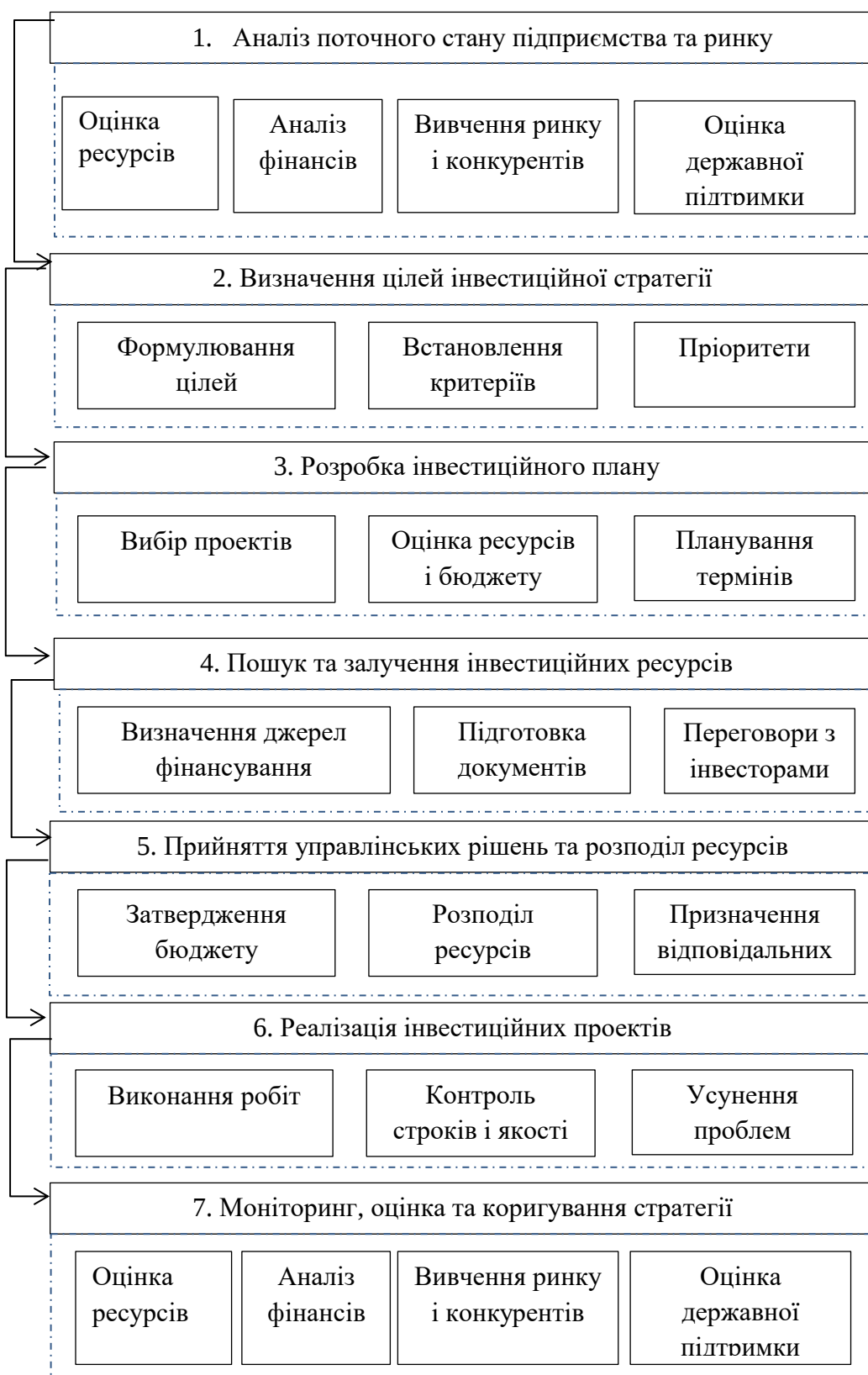


Рисунок 1.2 - Алгоритм реалізації інвестиційної стратегії для аграрного підприємства

Джерело: складено автором за [70, 71].

7. Моніторинг, оцінка та коригування стратегії:

- Постійний збір і аналіз інформації про хід реалізації проєктів.
- Оцінка ефективності інвестицій за встановленими критеріями.
- Ідентифікація ризиків і факторів, що заважають досягненню цілей.
- Внесення змін до планів і стратегії відповідно до нових умов.
- Звітність перед керівництвом та інвесторами.

Розробка інвестиційної стратегії підприємства має на меті забезпечити:

– Системну та безперебійну інвестиційну діяльність у необхідних обсягах, відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства, що дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби;

– Раціональне та максимально ефективне використання наявних інвестиційних ресурсів, зокрема власного капіталу, а також залучених (позикових) коштів, шляхом вибору оптимальних джерел фінансування та форм інвестування;

– Підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі через реалізацію стратегічних інвестиційних проєктів, які створюють додану вартість і зміцнюють ринкові позиції.

Отже, очікуваним результатом реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства має стати стимулювання соціально-економічного зростання сільської місцевості, підвищення інвестиційної привабливості підприємства, а також створення стійких конкурентних переваг.

Інвестиційна стратегія повинна формуватися не лише з урахуванням потреб самого підприємства, а й сприяти розвитку аграрного сектору регіону в цілому, включаючи пріоритетні напрями господарської діяльності, розвиток виробничої інфраструктури, залучення інновацій та підтримку суміжних сфер соціально-економічного життя громади.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки інвестиційної стратегії в аграрному підприємстві

Системою управління інвестиційної діяльності можна назвати інтегровану й комплексну структуру фінансового менеджменту, яка має спрямованість на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах обмежених ресурсів і мінливого ринкового середовища. Вона охоплює планування, координацію, контроль та аналіз усіх фінансових і матеріальних ресурсів, що залучаються до інвестиційних проектів.

Особливу увагу в такій системі спрямовано на комплексний підхід щодо управління ресурсами, що включає не лише фінансові потоки, а й людський капітал, технології, землю та інші матеріальні активи, які несуть вирішальний зміст в роботі аграрного виробництва. Саме завдяки такому підходу менеджмент підприємства може приймати обґрунтовані рішення, які оптимізують інвестиційні вкладення, підвищують продуктивність і сприяють сталому розвитку.

Стратегічний розвиток аграрного підприємництва є складною багатовимірною категорією, що охоплює довгострокові цілі, механізми трансформації ресурсного потенціалу та інноваційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності. Теоретико-методологічні засади його вивчення ґрунтуються на системному, інтегрованому, процесному та інституційному підходах, що дозволяють комплексно розкрити сутність і структуру даного явища.

Сутність стратегічного розвитку аграрного підприємництва полягає у цілеспрямованому процесі формування і реалізації стратегічних цілей підприємств аграрного сектору, що спрямовані на забезпечення сталого зростання, ефективного використання ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, підвищення інноваційного рівня та зміцнення ринкових позицій [72, 73].

Методологічна база включає використання:

- системного аналізу для оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників [74];
- стратегічного менеджменту для розробки бачення, місії та стратегічних орієнтирів [75];
- соціально-економічного підходу для врахування специфіки сільського господарства [116];
- інноваційної парадигми як основи для модернізації виробничих процесів [76].

Структура компонентів стратегічного розвитку включає:

1. Цільовий компонент — формування місії, візії, стратегічних цілей і завдань [77.].
2. «Аналіз і моніторинг зовнішнього середовища — оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників (PESTEL-аналіз)» [78].
3. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства — оцінка ресурсного забезпечення, організаційної структури, кадрового потенціалу [79].
4. Стратегічні напрями розвитку — інновації, цифровізація, диверсифікація виробництва, експортна орієнтація [80].
5. Фінансово-економічне обґрунтування — інвестиційні стратегії, оцінка ризиків, джерела фінансування [81].
6. Механізми реалізації стратегії — управлінські інструменти, проєктний підхід, контролінг [82].
7. Оцінка ефективності — стратегічні індикатори, KPI, система моніторингу та коригування стратегії [83].

Отже, стратегічний розвиток аграрного підприємництва вимагає науково обґрунтованого підходу до побудови структури його компонентів із урахуванням галузевої специфіки, зовнішніх викликів і внутрішніх можливостей. Теоретико-методологічні засади забезпечують основу для формування ефективних стратегій адаптації та зростання в аграрному секторі.

Таблиця 1.5. - Методичні підходи до оцінки інвестиційної стратегії аграрного підприємства

Група підходів	Конкретні методи	Суть методу / Короткий опис
1. Економіко-математичні	✓ Метод чистої приведеної вартості (NPV)	Розрахунок різниці між дисконтованими грошовими надходженнями та витратами по інвестиційному проєкту
	Метод внутрішньої норми дохідності (IRR)	Визначення ставки дисконту, при якій $NPV = 0$
	Метод індексу прибутковості (PI)	Співвідношення дисконтованих доходів до інвестиційних витрат
	Аналіз точки беззбитковості	Визначення обсягу виробництва, при якому дохід покриває витрати
2. Фінансово-економічні	Аналіз фінансової стійкості	Оцінка здатності підприємства забезпечити стабільний розвиток в умовах ризику
	Аналіз ліквідності та платоспроможності	Визначення можливості своєчасного виконання фінансових зобов'язань
	Аналіз рентабельності інвестицій (ROI)	Показує ефективність вкладень: прибуток на одиницю інвестованих коштів
3. Стратегічні	SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін стратегії, можливостей і загроз ззовні
	PEST-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів впливу на стратегію
	Метод експертних оцінок	Оцінка ефективності стратегії на основі думок фахівців та консультантів
	Портфельний аналіз (наприклад, BCG)	Оцінка доцільності інвестування у конкретні напрями діяльності (виробництво культур, галузі тощо)
4. Соціально-економічні	Аналіз впливу на зайнятість, рівень життя населення, розвиток територій	Визначення соціальної ефективності стратегії
	Екологічна оцінка	Визначення екологічних ризиків та переваг від впровадження інвестиційних проєктів

Джерело: сформовано автором за [54, 84, 85, 86, 87.]

Ефективне управління інвестиційною діяльністю дозволяє аграрному підприємству досягти максимальних кінцевих результатів — зростання обсягів виробництва, підвищення якості продукції, розширення ринкової частки, а також забезпечує значні темпи розвитку у фінансовій і інвестиційній сферах. В результаті це підвищує загальну

конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Оцінка інвестиційної стратегії аграрного підприємства — це важливий етап управління інвестиційною діяльністю, який дозволяє виявити рівень досягнення стратегічних цілей, ефективність використання ресурсів та потенціал подальшого розвитку. Існує кілька методичних підходів, які можна умовно класифікувати на кількісні та якісні, які наведено в таблиці 1.5.

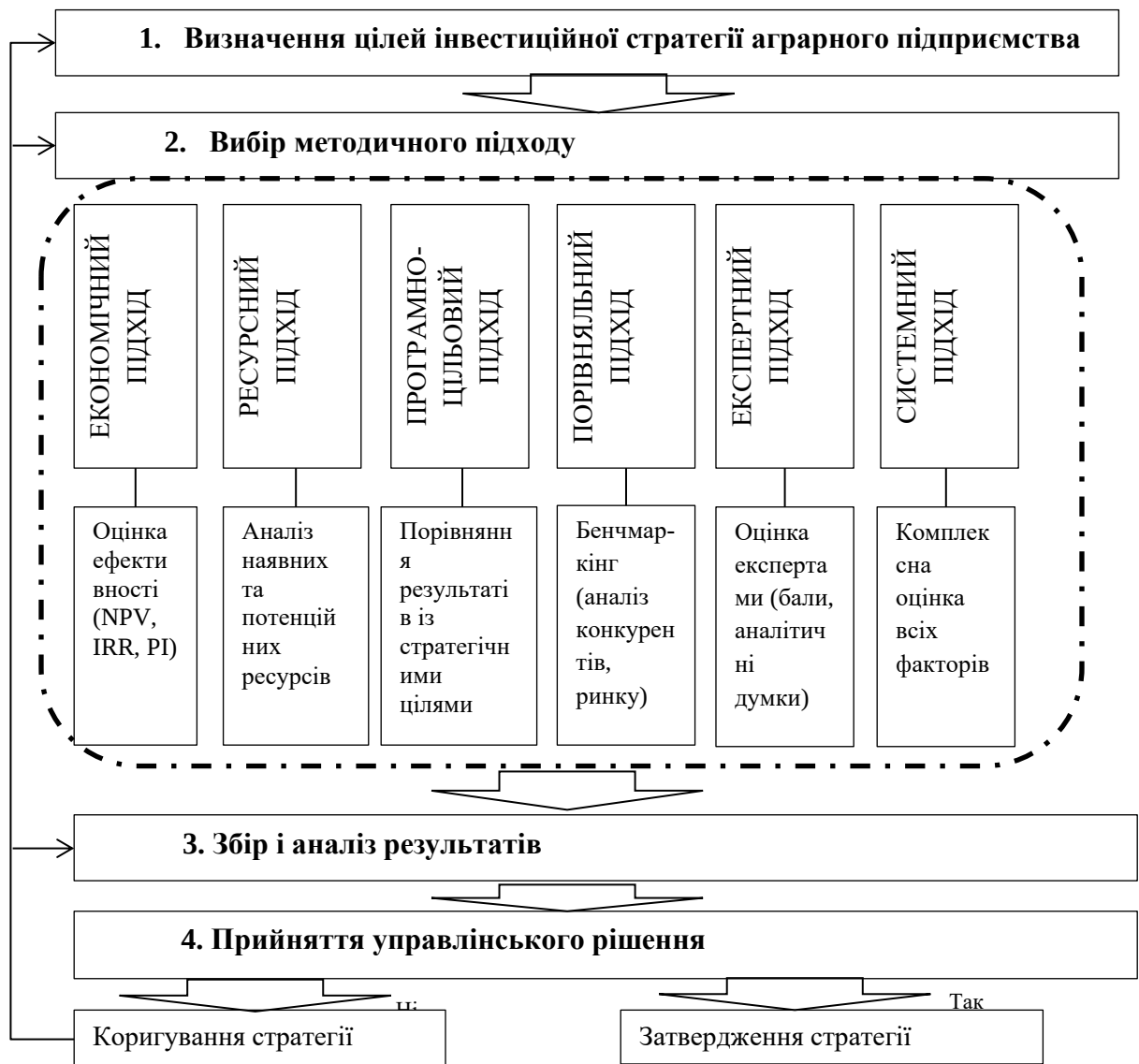


Рисунок 1.3. - Алгоритм комплексного застосування методів оцінки інвестиційної стратегії аграрного підприємства

Джерело: складено автором

Як правило, на практиці рекомендовано комбіноване застосування підходів. Так, для аграрного підприємства доцільно поєднувати кількісні

методи (NPV, IRR, ROI) з стратегічним аналізом (SWOT, PEST), а також враховувати соціальний та екологічний ефекти, особливо якщо підприємство працює у рамках державних або регіональних програм підтримки АПК.

Алгоритм застосування методів оцінки інвестиційної стратегії аграрного підприємства охоплює комплексне використання кількісних, якісних, стратегічних і соціально-економічних підходів та можна подати у вигляді поетапної логічної схеми (рис.1.3).

З блок-схеми на рис. 1.3 видно, що алгоритм оцінки інвестиційної стратегії аграрного підприємства складається з наступної послідовності виконання таких етапів:

1. Формулювання цілей оцінки.

Визначення цілей оцінки (фінансова ефективність, стратегічна доцільність, соціальна користь, екологічна безпека).

Визначення часових рамок оцінки (коротко-, середньо-, довгостроковий період).

2. Збір вхідної інформації

Фінансова звітність

Бюджет проєктів

Інвестиційні плани

Зовнішнє середовище (PEST-фактори)

SWOT-матриця підприємства

3. Застосування економіко-математичних методів

Розрахунок NPV, IRR, PI

Аналіз точки беззбитковості

Рентабельність інвестицій (ROI)

- Якщо $NPV > 0$, $IRR >$ ставки залучення капіталу, $PI > 1$ — перейти до стратегічного аналізу
- Якщо показники неефективні — перегляд проєкту або пошук альтернатив

4. Проведення стратегічного аналізу

SWOT-аналіз: визначити внутрішні сильні/слабкі сторони та зовнішні можливості/загрози

PEST-аналіз: аналіз політичного, економічного, соціального, технологічного середовища

Портфельний аналіз (за напрямками інвестування)

Метод експертних оцінок (за потреби)

5. Оцінка фінансової стійкості підприємства

Аналіз ліквідності, платоспроможності, структури капіталу

Визначення фінансових ризиків реалізації стратегії

6. Оцінка соціально-економічного ефекту

Визначення змін у зайнятості, рівні життя

Вплив на соціальну інфраструктуру

Створення нових робочих місць

За потреби — додати екологічну експертизу

7. Екологічна оцінка інвестиційної стратегії

Аналіз екологічних ризиків

Оцінка сталості використання ресурсів

Дотримання природоохоронного законодавства

8. Узагальнення результатів оцінки

Побудова інтегрального висновку щодо доцільності інвестиційної стратегії

Формування рекомендацій щодо коригування стратегії або підтримки обраного курсу

9. Прийняття управлінського рішення

Підтвердити / скоригувати / відхилити інвестиційну стратегію

Визначити механізм реалізації та контролю за виконанням

Слід зазначити, що у реальному застосуванні ці підходи можуть поєднуватися. Наприклад, ресурсний підхід добре поєднується з економічним при обґрунтуванні доцільності проєкту. Результати оцінки

дають змогу коригувати або підтверджувати поточну інвестиційну стратегію підприємства.

Отже, «інвестиційна стратегія — це система довгострокових цілей підприємства, визначена його розвитком та інвестиційною політикою, з орієнтацією на найбільш ефективні шляхи їх досягнення. Її успішна реалізація є ключовим чинником конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного підприємства. Стратегії передуює аналіз зовнішнього середовища, фінансових ресурсів і можливостей залучення інвестицій» [12].

Таблиця 1.6. – Фактори впливу на стратегію розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану

№	Фактор	Зміст впливу	Джерело
1	Безпекова ситуація	Прямий вплив на доступ до земель, переміщення працівників, ризики знищення майна [1]	Гуменюк О. В.
2	Економічна нестабільність	Коливання валютного курсу, інфляція, втрата ринків збуту [2]	Журавель Ю. В.
3	Проблеми з логістикою	Руйнування інфраструктури, зниження доступності постачання і збуту [3]	Шевчук І. В.
4	Державна підтримка	Програми компенсацій, пільгове кредитування, податкові канікули [4]	Мінагрополітики України
5	Міжнародна допомога	Гранти, проєкти від FAO, USAID тощо [5]	FAO Ukraine
6	Психологічний стан персоналу	Зниження мотивації, виїзд за кордон, мобілізація [6]	Біла О. А.
7	Інновації та цифровізація	Потреба в автоматизації, дронах, супутниковому моніторингу [7]	Кирилюк О. М.
8	Ризики втрати активів	Мінування полів, окупація територій, втрати техніки [8]	Савчук С. І.

Джерело: складено автором

В умовах воєнного стану аграрні підприємства зіштовхуються з багатьма викликами, які безпосередньо впливають на стратегічне планування та реалізацію довгострокових завдань. До основних груп факторів впливу на

стратегію розвитку аграрного підприємництва можна віднести наведені в таблиці 1.6.

Отже, узагальнюючи аналіз факторів, що впливають на стратегію розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану (табл. 1.6), можна дійти висновку, що діяльність аграрного сектору зазнає потужного тиску як з боку зовнішнього середовища (зокрема політичної нестабільності, руйнування логістичних шляхів, інфляції, валютних ризиків), так і внутрішніх обмежень (кадровий дефіцит, нестача інвестиційних ресурсів, зниження платоспроможного попиту). Усі ці фактори зумовлюють потребу у трансформації стратегічного управління аграрними підприємствами, впровадженні адаптивних механізмів планування, диверсифікації ризиків та активнішому використанні державних і міжнародних програм підтримки. Рациональна стратегія розвитку має базуватись на комплексному аналізі зазначених чинників, забезпечуючи гнучкість, стійкість та довгострокову ефективність функціонування аграрного бізнесу навіть в умовах кризи.

Оцінка інвестицій є ключовим етапом у процесі прийняття управлінських рішень, адже саме на її основі визначається доцільність і ефективність вкладення капіталу в той чи інший проєкт. Для цього використовуються спеціальні критерії, які дозволяють об'єктивно зіставити можливі альтернативи та обрати найбільш перспективні з них.

Методи оцінки інвестиційних проєктів поділяються на дві основні групи: статичні та динамічні.

Статичні методи базуються на аналізі фінансових показників, що характеризують ефективність проєкту на конкретний момент часу, без урахування часової вартості грошей. До них належать:

1. рентабельність інвестицій — показує рівень прибутковості вкладених коштів;
2. простий термін окупності інвестицій — визначає період, протягом якого інвестиції повністю повертаються за рахунок прибутку.

Ці методи є відносно простими в застосуванні, однак їх головний недолік — ігнорування змін вартості грошей у часі та ризиків, пов'язаних із тривалістю реалізації проєкту.

На відміну від них, динамічні методи оцінки враховують фактор часу, тобто дисконтування грошових потоків, що дозволяє точніше оцінити реальну вартість інвестицій та майбутніх доходів. Серед найбільш поширених динамічних показників:

1. чистий дисконтований дохід (NPV) — показує різницю між поточною вартістю майбутніх грошових надходжень і витрат;
2. внутрішня норма рентабельності (IRR) — відображає граничний рівень дохідності, за якого інвестиції ще залишаються ефективними;
3. дисконтований термін окупності — визначає період повернення інвестованих коштів з урахуванням їхньої знеціненої вартості в часі;
4. коефіцієнт рентабельності інвестицій (PI) — відображає співвідношення між поточною вартістю грошових надходжень та витрат.

Таким чином, ефективне інвестування потребує всебічної оцінки проєктів із використанням як простих, так і більш складних методів аналізу, що враховують вплив часу, ризиків та зміни зовнішнього середовища.

Методичні підходи до оцінки інвестиційної стратегії аграрного підприємства дають змогу комплексно оцінити ефективність інвестиційної діяльності, виявити потенційні ризики та обґрунтувати доцільність реалізації конкретних інвестиційних проєктів. Застосування таких підходів, як економічний, стратегічний, системний, комплексний, а також використання сучасних інструментів аналізу (SWOT, сценарний аналіз, методи експертних оцінок тощо) забезпечує можливість не лише визначити сильні та слабкі сторони стратегії, а й сформулювати практичні рекомендації щодо її коригування відповідно до змін зовнішнього середовища.

Більше того, впровадження методично обґрунтованих інструментів оцінювання дозволяє аграрним підприємствам підвищити інвестиційну

привабливість, оптимізувати структуру вкладень та посилити адаптивність до викликів ринку. Це особливо актуально в умовах нестабільності аграрного сектору, обмежених ресурсів та високої конкуренції. Тому систематичне застосування методичних підходів до оцінки інвестиційної стратегії є ключовим чинником підвищення економічної стійкості та довгострокової результативності аграрного підприємства.

Розробка інвестиційної стратегії є багатоступеневим і системним процесом, що передбачає виконання низки послідовних етапів. Цей процес спрямований на забезпечення підприємству довгострокових конкурентних переваг та підвищення його стійкості на ринку. Важливо розуміти, що створення інвестиційної стратегії – це не лише технічна задача, а й творчий процес, який вимагає глибокого аналізу, врахування специфіки діяльності підприємства, ринкових умов та стратегічних цілей організації.

Таким чином, розробка інвестиційної стратегії має базуватися на узгоджених засадах загальної стратегії розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити цілісність і взаємозв'язок усіх напрямів діяльності. Такий комплексний підхід сприяє більш ефективному використанню ресурсів і дозволяє уникнути розбалансування між різними бізнес-процесами. Завдяки цьому підприємство може планувати інвестиції з урахуванням не тільки поточних, але й перспективних потреб, що є критично важливим для забезпечення його стійкого розвитку.

В свою чергу, реалізація інвестиційної стратегії сприяє появі конкретних позитивних результатів, таких як оновлення основних фондів, впровадження інноваційних технологій, розширення виробничих потужностей, а також зміцнення позицій підприємства на ринку. В цілому, грамотно сформована і послідовно реалізована інвестиційна стратегія стає ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика аграрного підприємства

Аграрні підприємства в Україні характеризуються різноманіттям організаційно-економічних форм, що обумовлює специфіку їх функціонування та стратегічного розвитку. Одним із прикладів ефективного аграрного бізнесу є Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», яке було засноване 6 липня 2018 року та успішно працює на аграрному ринку понад 6,5 років. Юридична адреса компанії розташована у Кіровоградській області, місті Кропивницький. Статутний капітал підприємства становить 1 000 000 грн. Засновниками виступають шість осіб, серед яких контрольний пакет (51 %) належить Гінзеровському Олександру Антоновичу, а решта часток розподілена рівномірно між п'ятьма іншими співзасновниками (по 9,8 % кожному). Компанія позиціонує себе як надійний партнер аграрного сектору, визначаючи свою місію у формуванні впевненості, стабільності та добробуту серед усіх, хто пов'язаний з її діяльністю — клієнтів, постачальників, працівників. Основна мета ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» полягає у створенні високоякісного клієнтоорієнтованого сервісу для агровиробників, безперервному професійному зростанні та впровадженні сучасних інноваційних технологій.

Принципи компанії — чесність, порядність, справедливість, відкритість та людяність — стали фундаментом для формування ефективної моделі управління та розробки інвестиційної стратегії, яка базується на:

- оцінці поточних ресурсів і можливостей компанії;
- виборі пріоритетних напрямів інвестування (розширення товарного портфеля, логістики, цифрових технологій в агросекторі);

- розробці довгострокових цілей на основі місії, мети та корпоративних цінностей;
- аналізі внутрішніх і зовнішніх ризиків;
- формуванні портфеля інвестиційних проектів, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності;
- забезпеченні фінансової стабільності та гнучкості через диверсифікацію джерел фінансування (власні кошти, кредитні ресурси, партнерські програми);
- моніторингу ефективності реалізації інвестиційної стратегії на основі ключових показників продуктивності.

ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» надає комплекс послуг, що включають реалізацію посівного матеріалу провідних брендів, широкий вибір засобів захисту рослин та добрив, агрономічне консультування, бухгалтерський супровід, логістичне обслуговування та післяпродажну підтримку. Завдяки наявності потужного автопарку, який включає 63 одиниці техніки (вантажної та легкової), компанія ефективно здійснює транспортування товарів і забезпечує дистрибуцію в регіонах.

Гнучкість у прийнятті рішень, оперативність, висока кваліфікація кадрів та орієнтація на постійний розвиток дозволяють підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та будувати стратегію інвестування, яка відповідає сучасним вимогам ринку та забезпечує стійке зростання компанії в умовах конкуренції.

Місія компанії: «Вносити в життя людей (клієнтів, постачальників, працівників), які мають будь-яке відношення до компанії впевненість, спокій та достаток !!!» [44].

ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» відповідально підходить до виконання своїх професійних обов'язків і постійно працює над підвищенням ефективності діяльності з метою забезпечення клієнтів найкращими результатами в сфері сільського господарства. Управління компанією здійснює команда кваліфікованих фахівців із багаторічним досвідом роботи в

аграрному секторі, яка у співпраці з партнерами та замовниками демонструє здатність досягати провідних позицій і високих показників у вітчизняному агробізнесі.

Мета компанії: «Створювати найбільш якісний клієнт орієнтований сервіс для сільгоспвиробників. Постійно навчатись та вдосконалюватись, щоб бути завжди на хвилі сучасних інновацій та технологій» [117].

«Основними принципами діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» є чесність, порядність, справедливість, відкритість та людяність. Компанія надає широкий спектр послуг, включаючи консультування, продаж і впровадження сільськогосподарської продукції, організацію доставки товарів, а також бухгалтерське супроводження підприємств» [117].

До ключових переваг компанії належать швидкість і ефективність у прийнятті управлінських рішень, лояльність та гнучкість у різних ситуаціях, а також високий рівень професіоналізму, який підтверджується практичними результатами. Компанія активно інвестує у розвиток кадрів, щоб відповідати сучасним тенденціям і потребам аграрного ринку.

ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» спеціалізується на реалізації посівного матеріалу від провідних виробників, широкого асортименту засобів захисту рослин та добрив, а також надає кваліфіковані консультації аграріям для підвищення ефективності їх виробництва. Для забезпечення надійної логістики та дистрибуції підприємство має власний великий автопарк, який складається з 63 транспортних засобів — як легкових, так і вантажних автомобілів.

Організаційна характеристика ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

Повне найменування юридичної особи — Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія АгроНова». Скорочена назва — ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».



Рисунок 2.1 - Торгова марка аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Джерело: [88]

Компанія здійснює широкий спектр діяльності, включаючи вирощування зернових, овочевих та інших сільськогосподарських культур, а також посередницьку діяльність у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, паливом, металами та промисловими хімічними речовинами. Компанія займається оптовою та роздрібною торгівлею різноманітними товарами: автодеталлями, меблями, продуктами харчування, фармацевтичними товарами, сільськогосподарською технікою та устаткуванням.

Крім цього, ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» надає послуги з оренди сільськогосподарської і офісної техніки, організовує складське господарство, здійснює вантажні перевезення автомобільним транспортом, а також керує нерухомим майном — як власним, так і орендованим.

Компанія проводить технічні випробування, науково-дослідну діяльність, надає допоміжні комерційні послуги, включаючи рекламу та маркетингові дослідження.

Юридична особа розташована за адресою: Україна, 25006, Кіровоградська область, місто Кропивницький, вулиця Віктора Чміленка, будинок 35 [117].

Організаційну структуру управління аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» наведено на рис.2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Джерело: складено автором

Отже, з рисунку 2.2 видно, що управління аграрним підприємством будується за лінійно-функціональною структурою. Лінійні керівники підрозділів відповідають за організацію роботи працівників і виконання виробничих завдань, тоді як функціональні служби забезпечують методичну, консультаційну та контрольну підтримку. Працівники підрозділів підпорядковуються лише своїм лінійним керівникам, які несуть повну відповідальність за їх діяльність. Лінійні керівники співпрацюють із функціональними підрозділами, але не підкоряються їм. Вищий орган

управління координує діяльність усіх структур, зберігаючи принцип єдності керівництва: розпорядження працівникам передаються виключно через їх безпосередніх керівників. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності між рівнями управління.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства

Далі здійснимо детальний аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства, який виступає одним із найважливіших інструментів для комплексної оцінки його стабільності, ефективності діяльності та потенційних перспектив розвитку. Цей аналіз охоплює кілька ключових аспектів: вивчення фінансових результатів, оцінку структури активів і зобов'язань, а також оцінку економічної ефективності основних виробничих і господарських процесів. Такий комплексний підхід дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства, визначити можливості для оптимізації ресурсів і підвищення прибутковості. Отримані дані щодо фінансово-економічного стану ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» будуть систематизовані та представлені у вигляді таблиці 2.1 для подальшого аналізу та використання у процесі прийняття управлінських рішень.

Детальний аналіз фінансового та економічного стану ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» на основі даних таблиці 2.2 за період 2021–2023 роки показав, що:

1. Власний капітал підприємства зріс з 88 798 тис. грн у 2021 році до 115 844 тис. грн у 2023 році, що становить абсолютне збільшення на 27 046 тис. грн або 30,46%. Такий приріст свідчить про посилення фінансової стійкості компанії та збільшення її власних ресурсів для фінансування діяльності.

Таблиця 2.1 - Аналіз показників фінансового та економічного стану діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», тис. грн.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відх.	
				Факт., тис. грн.	Абс., %
Власний капітал	88798,0	145207,0	115844,0	27046,0	30,5
Необоротні активи	17014,0	14990,0	23951,0	6937,0	40,8
Власні оборотні кошти	216315,0	107971,0	257902,0	41587,0	19,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3613,0	1248,0	4611,0	998,0	27,6
Власні і довгострокові позикові кошти у формуванні запасів і витрат	58383,0	116475,0	72553,0	14170,0	24,3
Поточні зобов'язання і забезпечення	233329,0	122961,0	281853,0	48524,0	20,8
Основні джерела коштів у формуванні запасів і витрат	261297,0	210704,0	311115,0	49818,0	19,1
Запаси і витрати	325740,0	269416,0	402308,0	76568,0	23,5

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

2. Необоротні активи (основні засоби, нематеріальні активи тощо) збільшились на 6 937 тис. грн (40,77%), з 14 990 тис. грн у 2022 році до 23 951 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про оновлення та розширення основних фондів, що є позитивним фактором для довгострокового розвитку.

3. Власні оборотні кошти (кошти, доступні для поточної діяльності) збільшились на 41 587 тис. грн або 19,23% за три роки — з 216 315 тис. грн у 2021 до 257 902 тис. грн у 2023 році. Це вказує на покращення ліквідності підприємства та збільшення ресурсів для покриття поточних зобов'язань.

4. Довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли на 998 тис. грн (27,62%), що може свідчити про розширення інвестиційної або фінансової діяльності, проте темпи зростання не є дуже великими.

5. Показник власних і довгострокових позикових коштів у формуванні запасів і витрат зріс на 14 170 тис. грн (24,27%), що свідчить про збільшення фінансування запасів як за рахунок власних, так і позикових коштів.

6. Поточні зобов'язання і забезпечення збільшилися на 48 524 тис. грн (20,80%), що може відображати зростання короткострокових зобов'язань, пов'язаних із операційною діяльністю, але при цьому необхідно контролювати співвідношення цих зобов'язань до ліквідних активів для уникнення ризиків неплатоспроможності.

7. Загальні основні джерела коштів у формуванні запасів і витрат зросли на 49 818 тис. грн (19,07%), що відповідає зростанню оборотних активів і свідчить про збільшення масштабів діяльності підприємства.

8. Показник запаси і витрати за три роки збільшився на 76 568 тис. грн або 23,51%, що свідчить про розширення обсягів виробництва або збільшення обігових коштів, вкладених у виробничі ресурси.

Таким чином, за аналізований період ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» демонструє позитивну динаміку розвитку з помітним збільшенням власного капіталу, оновленням необоротних активів і нарощуванням оборотних коштів. Зростання запасів та витрат свідчить про розширення виробничої діяльності, хоча одночасне збільшення поточних зобов'язань вимагає уваги для підтримки збалансованості фінансового стану. Загалом, підприємство посилює свої позиції на ринку і має потенціал для подальшого стабільного розвитку.

Надалі важливо провести детальний аналіз рентабельності господарської діяльності аграрного підприємства, оскільки цей аналіз є ключовим інструментом для оцінки фінансової ефективності роботи підприємства. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства, що дозволяє більш точно визначити напрямки для покращення та оптимізації виробничих і фінансових процесів. Завдяки такому аналізу керівництво отримує об'єктивну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення

продуктивності, зниження витрат і збільшення прибутковості. Крім того, регулярний моніторинг показників рентабельності є важливою умовою підтримки конкурентоспроможності підприємства на сучасному динамічному аграрному ринку, де умови діяльності постійно змінюються, а вимоги до ефективності зростають. Аналіз рентабельності господарської діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» наведено у таблиці 2.2, що дасть змогу оцінити фінансовий стан і прийняти стратегічно важливі рішення для подальшого розвитку компанії.

Таблиця 2.2 - Аналіз показників рентабельності господарської діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відх.	
				Факт., тис. грн.	Абс., %
ROA - Рентабельність активів	15,70	20,90	14,30	-1,40	-8,9
Рентабельність власного капіталу	135,20	63,50	39,50	-95,70	-70,8
RCA - Рентабельність оборотних активів	16,50	22,20	15,20	-1,30	-7,9
NPM - Чиста маржа	6,00	6,50	5,00	-1,00	-16,7
ROTA - Рентабельність загальних активів	19,30	25,80	17,50	-1,80	-9,3
Валова рентабельність собівартості	15,90	20,00	14,90	-1,0	-6,3
Рентабельність операційних витрат	209,90	187,70	174,30	-35,60	-16,9
Чиста рентабельність витрат	8,00	8,60	6,50	-1,50	-18,8

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Аналіз показників рентабельності господарської діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», наведений в табл. 2.3 показав, що розглянуті показники рентабельності за період 2021–2023 років свідчать про загальну тенденцію до зниження ефективності використання ресурсів підприємства.

ROA (Рентабельність активів) у 2023 році знизилася до 14,3% порівняно з 15,7% у 2021 році, що означає, що підприємство стало менш

ефективно використовувати свої активи для отримання прибутку. Зниження на 8,92% вказує на необхідність оптимізації використання основних і оборотних активів.

Рентабельність власного капіталу продемонструвала найбільше падіння — з 135,2% у 2021 році до 39,5% у 2023 році, що є зниженням на 70,78%. Це свідчить про зменшення прибутковості капіталу, вкладеного власниками, і може сигналізувати про збільшення ризиків або зміну фінансової структури підприємства.

RCA (Рентабельність оборотних активів) знизилася з 16,5% до 15,2%, що також говорить про зменшення ефективності використання оборотних коштів у господарській діяльності.

Чиста маржа (NPM), яка відображає частку чистого прибутку в чистих доходах, знизилася з 6,0% у 2021 році до 5,0% у 2023 році. Це означає, що підприємство отримує менший прибуток з кожної гривні доходу, що може бути наслідком зростання витрат або зниження цін.

ROTA (Рентабельність загальних активів) демонструє схожу тенденцію зі зниженням на 9,33%, що підкреслює загальне зменшення ефективності управління всіма активами компанії.

Валова рентабельність собівартості знизилась з 15,9% до 14,9%, що свідчить про зростання витрат на виробництво відносно доходів.

Рентабельність операційних витрат зменшилася з 209,9% у 2021 році до 174,3% у 2023 році, що також говорить про збільшення операційних витрат у відношенні до прибутку.

Чиста рентабельність витрат впала з 8,0% до 6,5%, що свідчить про зниження загальної прибутковості від кожної гривні витрат.

Отже, аналізуючи наведені показники, можна зробити висновок, що в період з 2021 по 2023 рік ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» зіткнулася з певним погіршенням рентабельності своєї господарської діяльності. Зниження основних показників свідчить про необхідність впровадження

ефективних заходів для оптимізації витрат, підвищення продуктивності використання активів та посилення контролю за фінансовими ресурсами.

Регулярний моніторинг та аналіз рентабельності дозволять своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства, коригувати стратегію управління та підвищувати загальну фінансову стійкість і конкурентоспроможність на ринку.

У динаміці основні показники рентабельності господарської діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» відображені на рисунку 2.3. Цей графічний аналіз дає змогу наочно простежити зміни ефективності використання ресурсів підприємства протягом періоду з 2021 по 2023 рік, що сприяє більш глибокому розумінню тенденцій і формуванню ефективних управлінських рішень.

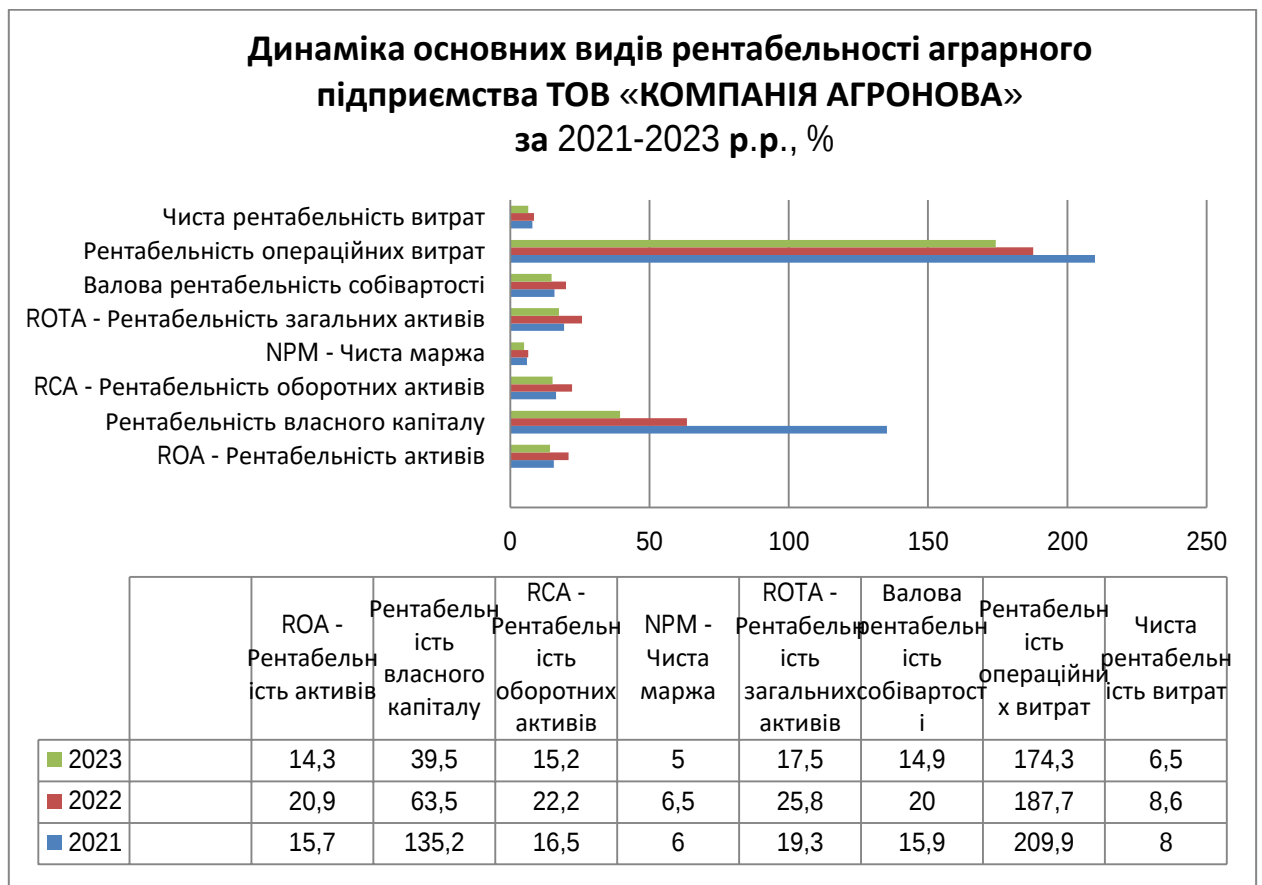


Рисунок 2.3. - Динаміка основних видів рентабельності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» за 2021-2023 р.р., %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Таким чином, аналіз динаміки рентабельності господарської діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» свідчить про суттєве зниження основних показників ефективності за останні роки. Це є сигналом про те, що підприємство зіткнулося з низкою проблем у сфері управління ресурсами, що призвело до зменшення прибутковості та загальної економічної ефективності. Зниження рентабельності активів і власного капіталу свідчить про неефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, що, у свою чергу, негативно позначається на здатності підприємства генерувати прибуток.

Основними причинами цього можуть бути збільшення операційних та адміністративних витрат, нестабільність ринкової кон'юнктури, підвищення цін на сировину, а також можливі внутрішні проблеми, пов'язані з організацією виробництва та реалізації продукції. Також слід врахувати вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, зміни у законодавстві та конкурентне середовище.

Для покращення фінансово-економічного стану підприємству необхідно здійснити комплекс заходів, зокрема:

- Провести детальний аудит витрат з метою виявлення та усунення неефективних або зайвих витрат.
- Оптимізувати процеси використання основних та оборотних активів для підвищення їх продуктивності.
- Впровадити сучасні технології управління виробництвом і збутом продукції для зниження собівартості і підвищення якості продукції.
- Посилити маркетингову діяльність та розширити канали збуту для збільшення обсягів продажів і доходів.
- Зосередитись на підвищенні кваліфікації персоналу та мотивації співробітників, що сприятиме більш ефективній роботі підприємства.

Системний підхід до вирішення цих завдань допоможе ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» не лише стабілізувати фінансові показники, але

й створити фундамент для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на аграрному ринку в довгостроковій перспективі.

Ще одним важливим показником успішності діяльності аграрного підприємства є показник чистого прибутку. Цей показник відображає кінцевий фінансовий результат підприємства після вирахування всіх операційних витрат, податків, зборів та інших фінансових зобов'язань. Чистий прибуток свідчить про те, наскільки ефективно підприємство здатне генерувати доходи, які покривають не лише виробничі та операційні витрати, а й забезпечують прибутковість для власників, інвесторів та акціонерів.

Він є важливим інструментом для оцінки загальної фінансової стабільності підприємства, показує ефективність управління ресурсами, зокрема земельними, виробничими, трудовими та фінансовими. Високий рівень чистого прибутку говорить про правильну організацію виробничих процесів, оптимальне використання матеріальних і трудових ресурсів, а також про успішну реалізацію продукції на ринку.

Регулярний аналіз динаміки чистого прибутку дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства, вчасно реагувати на можливі проблеми і коригувати стратегії управління для підвищення рентабельності.

На рисунку 2.4 представлено динаміку чистого прибутку ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» за період 2021-2023 років, що дає змогу простежити зміни у фінансових результатах підприємства та оцінити ефективність його господарської діяльності в динаміці.

Для аграрного підприємства показник чистого прибутку має особливе значення, оскільки він відображає не лише загальний фінансовий результат, а й здатність підприємства адаптуватися до специфічних сезонних коливань врожайності, варіацій цін на сільськогосподарську продукцію, а також до впливу природно-кліматичних факторів.

Чистий прибуток виступає важливим індикатором фінансової стабільності підприємства, що дає змогу оцінити його спроможність ефективно управляти ресурсами, підтримувати операційну діяльність, а

також здійснювати реінвестиції у розвиток і модернізацію виробництва. Крім того, цей показник є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на динамічному і часто нестабільному аграрному ринку.

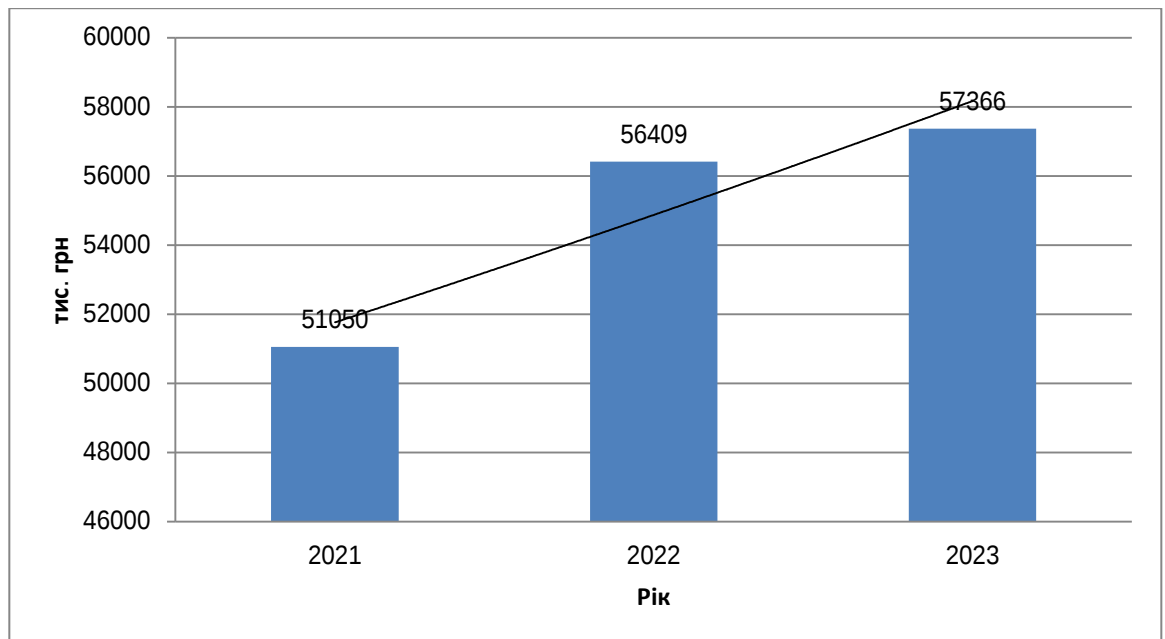


Рисунок 2.4. - Динаміка чистого прибутку аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНИЯ АГРОНОВА» за 2021-2023 р.р., тис. грн.

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «КОМПАНИЯ АГРОНОВА»

Аналіз динаміки чистого прибутку за 2021-2023 роки, представлений на рисунку 2.4, демонструє позитивну тенденцію до зростання цього показника. Це свідчить про покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «КОМПАНИЯ АГРОНОВА», що може бути результатом оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та більш успішної реалізації продукції на ринку.

Таким чином, зростання чистого прибутку підтверджує поступове зміцнення позицій підприємства та його здатність адаптуватися до викликів сучасного аграрного середовища.

Аналіз ліквідності також є важливим інструментом для оцінки фінансової стійкості аграрного підприємства в короткостроковій перспективі. Він дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно виконувати свої

поточні зобов'язання, реагувати на зміни ринкових умов та забезпечувати безперервність виробничої та комерційної діяльності.

Для аграрного бізнесу, який часто стикається з сезонністю виробництва, коливаннями цін і непередбачуваними зовнішніми факторами, підтримка належного рівня ліквідності є особливо критичною. Вчасне погашення зобов'язань сприяє збереженню довіри партнерів і контрагентів, знижує ризики фінансових санкцій і допомагає уникнути проблем з фінансуванням операційної діяльності.

Нижче в таблиці 2.3 наведено результати аналізу ліквідності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», що дозволяють зробити висновки щодо його фінансового стану, рівня платоспроможності та здатності ефективно управляти оборотним капіталом у період з 2021 по 2023 роки.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників ліквідності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показник	Рекомен д. значенн я	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відх.	
					Факт , тис. грн.	Абс., %
Поточна ліквідність (Current Ratio), %	> 100%.	132,3	206,9	134,2	1,9	1,44
Абсолютна ліквідність (Cash Ratio), %	> 20%	1,5	1,9	3,1	1,6	106,67
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio), %	> 100%.	75,2	126,5	83,5	8,3	11,04
Відношення грошових коштів до активів (Cash-to-Assets Ratio), %	від 0,1 до 0,2.	1,1	0,9	2,2	1,1	100,00
Проміжний коефіцієнт покриття (Net Quick Ratio), %	> 100%.	75,2	126,5	83,5	8,3	11,04

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Аналіз показників ліквідності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» показав, що:

1. Поточна ліквідність (Current Ratio). Рекомендоване значення — більше 100%. Показник демонструє здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів.

- У 2021 році поточна ліквідність становила 132,3%, що свідчить про достатній рівень покриття зобов'язань.

- У 2022 році показник значно зріс до 206,9%, що може свідчити про накопичення зайвих оборотних коштів або зниження короткострокових зобов'язань.

- У 2023 році значення повернулося до 134,2%, що також є позитивним і близьким до оптимального рівня. Загалом, поточна ліквідність перебуває у межах рекомендованих норм, що свідчить про стабільну платоспроможність підприємства.

2. Абсолютна ліквідність (Cash Ratio). Рекомендоване значення — більше 20%. Цей показник відображає здатність підприємства повністю погасити короткострокові зобов'язання виключно за рахунок грошових коштів і їх еквівалентів.

- У 2021 році показник був на дуже низькому рівні — 1,5%.

- У 2022 році спостерігається незначне підвищення — 1,9%.

- У 2023 році абсолютна ліквідність значно зросла до 3,1%, але все ще значно нижча за рекомендовану норму, що свідчить про обмежену можливість швидко погасити короткострокові зобов'язання без залучення інших активів.

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio). Рекомендація — більше 100%. Він оцінює здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (без урахування запасів).

- У 2021 році показник був 75,2%, що нижче рекомендованого рівня, сигналізуючи про потенційні ризики з ліквідністю.

- У 2022 році відбулося значне покращення — 126,5%, що є позитивним знаком.

- У 2023 році показник знизився до 83,5%, але залишається близьким до нормативу.

- Цей коефіцієнт свідчить про поліпшення ліквідності в 2022 році з деяким зниженням у 2023 році, що може вимагати уваги щодо структури оборотних активів.

4. Відношення грошових коштів до активів (Cash-to-Assets Ratio). Рекомендоване значення — від 0,1% до 0,2%. Цей коефіцієнт демонструє частку грошових коштів у загальних активах підприємства.

- У 2021 році було 1,1%, що перевищує рекомендовані межі, але не є критичним.

- У 2022 році показник трохи знизився до 0,9%.

- У 2023 році зросла до 2,2%, що свідчить про збільшення частки грошових коштів у структурі активів, підвищуючи ліквідність.

5. Проміжний коефіцієнт покриття (Net Quick Ratio) Рекомендація — більше 100%. Показник ідентичний коефіцієнту швидкої ліквідності, отже, тренди такі ж — 75,2% (2021), 126,5% (2022), 83,5% (2023). Це підтверджує загальну тенденцію до покращення ліквідності у 2022 році і незначного спаду в 2023.

Таким чином, аналіз показників ліквідності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» свідчить про загалом задовільний рівень короткострокової платоспроможності підприємства. Поточна ліквідність перебуває на безпечному рівні, що дозволяє підприємству впевнено покривати свої короткострокові зобов'язання.

Однак абсолютна ліквідність залишається суттєво нижчою за рекомендовані норми, що свідчить про обмежений запас грошових коштів для покриття термінових зобов'язань без залучення інших активів. Це може вказувати на необхідність удосконалення управління грошовими потоками та резервами ліквідності.

Коливання коефіцієнта швидкої ліквідності та проміжного коефіцієнта покриття свідчать про деякі зміни в структурі оборотних активів і потребують подальшого моніторингу для забезпечення стабільності. Збільшення частки грошових коштів у загальних активах у 2023 році — позитивний сигнал для підтримки фінансової гнучкості підприємства.

Загалом, для підвищення фінансової стабільності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» рекомендується звернути увагу на посилення управління грошовими потоками, забезпечення оптимального балансу між ліквідністю і доходністю активів та утримання ліквідності на стабільно високому рівні.

Аналіз платоспроможності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» (див. таблицю 2.4) дозволяє комплексно оцінити його здатність виконувати довгострокові фінансові зобов'язання за рахунок активів, які не є швидколіквідними або потребують значного часу для перетворення у грошові кошти. Такий аналіз є важливим для визначення фінансової стійкості підприємства, особливо в умовах нестабільності економічного середовища, коли швидкість реалізації активів та можливість погашення боргових зобов'язань можуть суттєво впливати на життєздатність і розвиток компанії.

Він дає змогу виявити потенційні ризики, пов'язані з недостатнім покриттям довгострокових зобов'язань власними ресурсами або необхідністю залучення додаткового фінансування. Окрім того, аналіз платоспроможності допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо оптимізації структури капіталу, планування інвестицій та управління активами для забезпечення стабільного розвитку.

Загалом, систематичне оцінювання платоспроможності є одним із ключових інструментів фінансового аналізу, що забезпечує комплексне розуміння довгострокових фінансових можливостей аграрного підприємства, сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та забезпечує основу для ефективного планування та управління фінансовими ресурсами у майбутньому.

Таблиця 2.4- Аналіз показників платоспроможності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показник	Рекомендоване значення	2021р.	2022р.	2023р.	Відх.	
					Факт., тис. грн.	Абс., %
Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets), %	>= 50%.	27,3	53,9	28,8	1,5	5,49
Відношення чистого боргу до EBITDA (Net Debt / EBITDA)	від 0 до 3-5	3,4	1,6	3,6	0,2	5,88
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (Equity to Fixed Assets Ratio), %		521,9	968,7	483,7	-38,2	-7,32

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», наведений в таблиці 2.5 показав, що:

1. Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets), %. Рекомендоване значення цього показника — не менше 50%, що свідчить про достатню частку власного капіталу у загальних активах підприємства і, відповідно, про фінансову незалежність від зовнішніх кредиторів. У 2021 році показник був значно нижчим за норматив — 27,3%, що свідчить про підвищений ризик фінансової залежності від позикових коштів. У 2022 році відбулося суттєве покращення — 53,9%, що відповідає рекомендованому рівню та свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Проте у 2023 році коефіцієнт знизився до 28,8%, що знову вказує на зростання частки позикового капіталу і потенційне зниження автономії.

2. Відношення чистого боргу до EBITDA (Net Debt / EBITDA). Цей показник характеризує здатність підприємства обслуговувати свої боргові зобов'язання за рахунок операційного прибутку. Рекомендований діапазон — від 0 до 3–5. У 2021 році він становив 3,4, що в межах допустимого рівня, у 2022 році знизився до 1,6, що є позитивним сигналом підвищення платоспроможності. Проте у 2023 році показник збільшився до 3,6, що

свідчить про зростання боргового навантаження і деяке погіршення платоспроможності.

3. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (Equity to Fixed Assets Ratio), %. Цей показник демонструє, наскільки власний капітал покриває необоротні активи підприємства. У 2021 році він був дуже високим — 521,9%, у 2022 році зростання до 968,7% свідчить про значне покращення забезпеченості необоротних активів власними коштами. У 2023 році відбулося зниження до 483,7%, що, хоча й зменшило показник, все ж залишається на високому рівні і свідчить про достатню покритість основних засобів власними ресурсами.

Таким чином, аналіз показників платоспроможності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» показує, що підприємство має певні коливання у рівні фінансової незалежності та здатності обслуговувати довгострокові зобов'язання. Значне підвищення коефіцієнта автономії у 2022 році свідчить про тимчасове зміцнення фінансової стабільності, але зниження цього показника у 2023 році потребує уваги та заходів для зниження залежності від зовнішнього фінансування. Підвищення співвідношення чистого боргу до EBITDA у 2023 році вказує на посилення боргового навантаження, що може обмежувати інвестиційні можливості підприємства.

Водночас висока забезпеченість необоротних активів власним капіталом свідчить про достатній рівень капіталовкладень, що підтримує довгострокову стійкість підприємства. Рекомендовано зосередити увагу на оптимізації структури капіталу, зниженні боргового навантаження та посиленні контролю за фінансовими потоками для забезпечення стабільного розвитку в майбутньому.

Аналіз ділової активності аграрного підприємства є важливим інструментом оцінки ефективності використання ресурсів у процесі генерування доходів і здійснення операційної діяльності. Завдяки цьому аналізу можна визначити, наскільки раціонально підприємство управляє своїми активами, контролює витрати та максимізує прибуток від основної

діяльності. Окрім того, дослідження ділової активності допомагає виявити потенційні резерви підвищення продуктивності та оптимізації виробничих процесів.

Цей вид аналізу також дає змогу оцінити адаптивність підприємства до змін на ринку, виявити слабкі місця в управлінні ресурсами та своєчасно коригувати стратегію розвитку. Завдяки такому комплексному підходу аграрне підприємство може не лише підтримувати стабільний розвиток, але й зміцнювати свої позиції у конкурентному середовищі.

Далі наведено аналіз показників ділової активності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», який представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників ділової активності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показник	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відх.	
				Факт., тис. грн.	Абс., %
Оборотність загальних активів (Total Assets Turnover)	3,1	2,9	3,4	0,3	9,7
Оборотність робочого капіталу (Working Capital Turnover)	16,1	8,4	10,0	-6,1	-37,9
Оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover)	5,4	5,4	6,0	0,6	11,1

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Отже, за період 2021–2023 років показник оборотності загальних активів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» спочатку дещо знизився у 2022 році до 2,9, але у 2023 році зріс до 3,4, що свідчить про покращення ефективності використання усіх активів підприємства для генерації доходу. Це говорить про більш раціональне управління ресурсами та зростання продуктивності.

Оборотність робочого капіталу зазнала значного падіння у 2022 році — з 16,1 до 8,4, і хоча у 2023 році цей показник дещо покращився до 10,0, він все ще залишається нижчим за рівень 2021 року. Така динаміка вказує на проблеми з ефективним використанням поточних активів, зокрема запасів та

дебіторської заборгованості, що уповільнює обіговість коштів і може негативно впливати на ліквідність компанії.

Показник оборотності дебіторської заборгованості залишався стабільним у 2021-2022 роках (5,4) та зріс у 2023 році до 6,0, що свідчить про покращення стягнення боргів і поліпшення фінансової дисципліни клієнтів. Загалом, підприємству варто зосередитись на оптимізації робочого капіталу, щоб підвищити швидкість його обороту і зміцнити фінансову стійкість.

За аналізований період ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» демонструє позитивну тенденцію щодо підвищення загальної оборотності активів та покращення ефективності стягнення дебіторської заборгованості у 2023 році порівняно з 2022. Це свідчить про поступове відновлення ефективності управління ресурсами після падіння у 2022 році.

Разом з тим, оборотність робочого капіталу значно знизилася в 2022 році і хоч частково відновилася у 2023, все ще залишається значно нижчою за рівень 2021 року. Це вказує на існування проблем у використанні оборотних активів (запасів, дебіторської заборгованості, коштів), що може стримувати загальну ефективність діяльності підприємства.

Рекомендується провести детальний аналіз структури робочого капіталу, оптимізувати запаси та контроль за дебіторською заборгованістю для підвищення швидкості їх обороту та загальної фінансової стійкості.

2.3. Оцінка ефективності функціонування системи інвестиційної стратегії аграрного підприємства

ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» є багатопрофільним підприємством, що охоплює широкий спектр діяльності — від сільськогосподарського виробництва до торгівлі, логістики та управління нерухомістю. У такому комплексному бізнесі інвестиційна стратегія має відігравати ключову роль у забезпеченні сталого розвитку та зміцненні конкурентних позицій на ринку.

Інвестиційна стратегія підприємства спрямована на модернізацію виробничих потужностей у сфері сільського господарства, впровадження новітніх технологій у агровиробництві, а також розвиток інфраструктури для логістики та складського господарства. Важливим елементом стратегії є диверсифікація інвестиційних напрямів з урахуванням різних бізнес-напрямків компанії — від оновлення автотранспорту та сільськогосподарської техніки до розширення торговельної мережі та інвестицій у комерційну нерухомість.

При аналізі системи інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» відзначається увага до збалансованого розподілу ресурсів між виробничою та комерційною діяльністю, а також активне використання зовнішніх джерел фінансування, зокрема кредитних ресурсів і партнерських інвестицій. Для подальшого підвищення ефективності інвестиційної діяльності рекомендується посилити аналітичну підтримку інвестиційних рішень, удосконалити процес моніторингу реалізації проектів і застосовувати сучасні методи управління ризиками, що дозволить підвищити загальну стійкість і прибутковість підприємства.

Надалі для виявлення сильних і слабких сторін системи інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», проведемо SWOT-аналіз можливостей і загроз ззовні (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6. - SWOT-аналіз системи інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Диверсифікований бізнес: сільське господарство, торгівля, логістика	- Недостатній рівень автоматизації управління інвестиціями
- Наявність власної техніки і складських приміщень	- Обмежені внутрішні фінансові ресурси для великих проектів
- Досвідчені кадри і науково-дослідні підрозділи	- Недостатній рівень аналітичної підтримки інвестиційних рішень

Джерело : складено автором

Отже, за результатами проведеного в табл.2.7 SWOT-аналізу системи інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» можна зробити

комплексний висновок про поточний стан і перспективи розвитку підприємства. Сильними сторонами компанії є її диверсифікований бізнес, який охоплює кілька напрямків — сільське господарство, торгівлю та логістику, що забезпечує стабільність і зменшує ризики, пов'язані з залежністю від одного виду діяльності. Наявність власної техніки і складських приміщень дає можливість оперативно і якісно виконувати виробничі та логістичні завдання, а наявність досвідчених кадрів і науково-дослідних підрозділів створює потенціал для впровадження інновацій та підвищення ефективності.

Водночас, серед виявлених слабких сторін варто відзначити недостатній рівень автоматизації управління інвестиціями, що ускладнює оперативний моніторинг і прийняття обґрунтованих рішень у динамічних ринкових умовах. Обмежені внутрішні фінансові ресурси можуть стримувати реалізацію масштабних інвестиційних проєктів, що негативно впливає на здатність компанії швидко реагувати на нові можливості або виклики. Крім того, низький рівень аналітичної підтримки процесу прийняття інвестиційних рішень підвищує ризик неефективного використання капіталу та упущення стратегічних переваг.

Отже, для підвищення загальної ефективності системи інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» рекомендується зосередити увагу на впровадженні сучасних інформаційних систем управління, що автоматизують процеси планування, контролю і аналізу інвестиційних проєктів. Також важливо розробити механізми залучення додаткових фінансових ресурсів, зокрема через зовнішні інвестиції чи кредитування на вигідних умовах. Нарешті, слід посилити аналітичну складову, впровадивши сучасні інструменти бізнес-аналітики, що дозволять більш точно оцінювати ризики і потенціал інвестицій, забезпечуючи обґрунтованість і своєчасність управлінських рішень. Такий підхід сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Надалі доцільно провести PEST-аналіз, результати якого надано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. - PEST-аналіз системи інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Фактор	Вплив на інвестиційну стратегію
Політичні	- Підтримка агросектору через субсидії і пільгові кредити
	- Регуляторні зміни, що можуть впливати на ведення сільськогосподарського бізнесу
Економічні	- Зміни у валютному курсі впливають на імпорт техніки та матеріалів
	- Рівень інфляції та доступність фінансування (кредити, інвестиції)
Соціальні	- Зростання попиту на органічну та локальну продукцію
	- Демографічні тенденції, що впливають на ринок праці і споживання
Технологічні	- Впровадження автоматизації та цифрових технологій (ERP, агродрони)
	- Необхідність постійного оновлення обладнання для збереження конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Отже, PEST-аналіз, проведений в табл. 2.8, показує, що інвестиційна стратегія ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» формується під впливом комплексних зовнішніх факторів. Політичні чинники, такі як державна підтримка аграрного сектору через субсидії та пільгові кредити, створюють сприятливі умови для інвестицій, проте регуляторні зміни можуть ускладнювати ведення бізнесу і вимагати адаптації стратегії. Економічні фактори, зокрема коливання валютного курсу, інфляція та доступність фінансування, безпосередньо впливають на вартість імпорту техніки та матеріалів, а також на загальну здатність підприємства інвестувати.

Соціальні тенденції, зокрема зростання попиту на органічну і локальну продукцію, відкривають нові можливості для розвитку, водночас демографічні зміни впливають на доступність робочої сили та споживчий попит. Технологічний фактор вимагає постійного впровадження новітніх

цифрових рішень і оновлення обладнання, що є необхідним для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Отже, успішна реалізація інвестиційної стратегії підприємства залежить від гнучкості в адаптації до зовнішніх змін, активного використання державної підтримки, а також інноваційного розвитку і оновлення технічної бази.

Надалі доцільним є проведення оцінки інвестиційних напрямів за методом експертних оцінок для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» (табл. 2.9).

На основі експертних оцінок найпривабливішими інвестиційними напрямами для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» є:

- Вихід на зовнішні ринки (сумарна зважена оцінка – 7,00),
- Партнерство з міжнародними мережами (6,90),
- Розширення логістичного автопарку (6,50).

Ці напрями найкраще відповідають стратегічним цілям компанії: розширенню ринків збуту, зміцненню логістики та підвищенню конкурентоспроможності в умовах інтеграції в міжнародну торгівлю.

Результати оцінки інвестиційних напрямів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» за методом експертних оцінок дали змогу виявити найбільш перспективні напрями розвитку підприємства в умовах наявної ресурсної бази, стратегічних орієнтирів та ринкових можливостей. За сумарними ваговими балами найвищу оцінку отримав напрям розвитку логістичної інфраструктури (створення сучасного транспортно-логістичного центру з власним автопарком), що відповідає ключовій діяльності підприємства та відкриває можливості для масштабування доставки товарів, зменшення витрат і підвищення контролю над ланцюгом постачання.

Другим за привабливістю став напрям налагодження зовнішньоекономічної діяльності, зокрема виходу на міжнародні ринки, що є логічним продовженням логістичного зміцнення. Це відкриває для підприємства нові ринкові ніші, можливість диверсифікувати доходи та підвищити експортний потенціал.

Таблиця 2.7. - Оцінка інвестиційних напрямів за методом експертних оцінок для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

№	Напрямок інвестування	Критерії оцінювання	Ваговий коефіцієнт	Оцінка (1–10)	Зважена оцінка
1	Розширення логістичного автопарку	Підвищення швидкості доставки	0,25	9	2,25
		Зниження витрат на доставку	0,25	8	2,00
		Розширення географії доставки	0,25	9	2,25
		Сумарна оцінка			6,50
2	Побудова складу тимчасового зберігання товару	Забезпечення товарного запасу	0,30	8	2,40
		Мінімізація втрат продукції	0,30	7	2,10
		Гнучкість у плануванні доставки	0,20	8	1,60
		Сумарна оцінка			6,10
3	Вихід на зовнішні ринки (експортна стратегія)	Потенційна рентабельність	0,30	9	2,70
		Репутаційний ефект	0,20	8	1,60
		Можливість залучення нових партнерів	0,30	9	2,70
		Сумарна оцінка			7,00
4	Цифровізація обліку та моніторингу логістики	Автоматизація процесів	0,25	8	2,00
		Контроль транспорту в режимі реального часу	0,25	9	2,25
		Підвищення якості управлінських рішень	0,25	8	2,00
		Сумарна оцінка			6,25
5	Партнерство з міжнародними торговими мережами	Доступ до нових каналів збуту	0,30	9	2,70
		Посилення конкурентоспроможності	0,30	8	2,40
		Потенціал для масштабування бізнесу	0,20	9	1,80
		Сумарна оцінка			6,90

Джерело: складено автором

Таким чином, обґрунтованим стратегічним рішенням є концентрація інвестицій на розвитку логістики, цифровізації супровідних процесів (наприклад, впровадження CRM-систем і трекінгу доставки), а також розширення ринків збуту через вихід на міжнародну арену. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції компанії, підвищити прибутковість та забезпечити стійкий довгостроковий розвиток.

Надалі, для комплексної оцінки ефективності та перспективності різних напрямів бізнесу підприємства доцільно провести портфельний аналіз за моделлю BCG (Boston Consulting Group). Цей метод дозволяє класифікувати напрями діяльності за двома ключовими критеріями: темпом зростання ринку та часткою компанії на цьому ринку. Результати аналізу представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.8 – Портфельний аналіз напрямів інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Категорія	Напрямки бізнесу / проекти	Характеристика
Зірки	Модернізація агротехніки, цифрові технології	Високий темп зростання ринку та значна частка компанії
Дійні корови	Вирощування зернових культур	Стабільний бізнес із високою прибутковістю
Вузлики (Проблемні ділянки)	Розширення торговельної мережі	Вимагає значних інвестицій для досягнення росту
Собаки	Деякі комерційні напрямки з низькою рентабельністю	Можуть потребувати оптимізації або ліквідації

Джерело: складено автором

Застосування портфельного аналізу за методикою BCG (табл. 2.8), дозволило чітко визначити ключові напрями бізнесу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» за рівнем їх розвитку та перспективністю. Напрями категорії «Зірки» демонструють високий потенціал росту і потребують пріоритетного інвестування для закріплення конкурентних переваг. «Дійні корови» забезпечують стабільний фінансовий потік, що дозволяє підтримувати інвестиційну діяльність підприємства. Напрямок «Вузлики» є

перспективним, але потребує суттєвих ресурсів і стратегічного планування для подолання існуючих труднощів. У той же час, «Собаки» — це сегменти з низькою рентабельністю, які доцільно оптимізувати або поступово виводити з портфелю для підвищення загальної ефективності діяльності.

Отже, за результатами аналізу системи інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» встановлено, що підприємство має комплексний підхід до формування інвестиційних пріоритетів, що враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори ринку. Застосування методів SWOT, PEST, експертних оцінок та портфельного аналізу дозволяє всебічно оцінити сильні і слабкі сторони, а також можливості й загрози для інвестиційної діяльності.

Інвестиційна стратегія компанії орієнтована на підтримку стабільних напрямків з високою прибутковістю, таких як вирощування зернових культур, а також на розвиток перспективних проектів — модернізацію автопарку, впровадження цифрових технологій і розширення торговельної мережі, зокрема вихід на зовнішні ринки. Водночас виявлені слабкі сторони, як-от обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень автоматизації управління інвестиціями, потребують подальшого вдосконалення.

Загалом система інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» має міцний фундамент для забезпечення сталого розвитку підприємства, проте для досягнення максимального ефекту необхідно вдосконалювати аналітичні інструменти, посилювати фінансову базу та активніше впроваджувати інновації.

РОЗДІЛ 3.

КОНЦЕПЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1. Пріоритетні напрями інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану та періоду повоєнного відновлення

В умовах воєнного стану аграрні підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що вимагають адаптивних, стратегічно виважених інвестиційних рішень. Відповідно, інвестиційна стратегія має бути орієнтована на забезпечення безпеки, стійкості та поступового відновлення виробничих процесів із максимальним збереженням ресурсів.

Основні пріоритетні напрямки інвестиційної стратегії аграрного підприємства в таких умовах включають:

1. Інвестиції у забезпечення безпеки виробничих процесів та персоналу. Забезпечення безпеки стає ключовим фактором збереження виробничого потенціалу підприємства. Впровадження систем охорони, укриттів, страхування ризиків, а також заходів протипожежного захисту дозволяє мінімізувати втрати від воєнних дій та забезпечити захист працівників. За даними досліджень [89.], ефективність безпекових інвестицій прямо корелює з рівнем стійкості агропідприємств у кризових ситуаціях.

2. Модернізація технічної бази та підвищення енергоефективності. Застаріла техніка і висока енергоємність виробництва є одними з найбільших джерел витрат. Інвестиції у новітні агротехнології та енергоощадне обладнання сприяють не лише зниженню операційних витрат, але й підвищенню екологічної безпеки. Світова практика підтверджує, що модернізація агротехніки підвищує продуктивність на 15–30% [90.]. В умовах обмеженого постачання енергоносіїв, впровадження відновлюваних

джерел енергії (сонячні панелі, біогазові установки) стає стратегічним напрямом розвитку [31].

3. Впровадження цифрових та інноваційних технологій. Цифровізація аграрного сектору забезпечує підвищення прозорості та оперативності управлінських рішень. Використання дронів для моніторингу посівів, геоінформаційних систем для точного землеробства, автоматизованих систем управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити втрати та збільшити врожайність [32]. В період воєнних дій цифрові технології допомагають швидко адаптуватися до мінливих умов ринку та логістики.

4. Диверсифікація напрямів виробництва. Розширення продуктової лінійки, зокрема розвиток органічного землеробства, тваринництва або переробних виробництв, знижує ризики, пов'язані з коливаннями цін на сировину. Диверсифікація сприяє стабілізації доходів і підвищенню інвестиційної привабливості підприємства [33].

5. Інвестиції у розвиток персоналу та соціальні програми. Кваліфіковані кадри є основним ресурсом агропідприємства. Навчання, підвищення кваліфікації, мотиваційні програми сприяють підвищенню продуктивності та лояльності персоналу, що особливо важливо в умовах нестабільності [34].

6. Пошук та диверсифікація джерел фінансування. В умовах обмеженого внутрішнього капіталу критично важливо активно залучати зовнішні фінансові ресурси: державні субсидії, гранти, міжнародну допомогу, пільгові кредити. Залучення різних джерел фінансування знижує залежність від окремих факторів ризику та підвищує фінансову гнучкість підприємства [35].

Загалом, сформована інвестиційна стратегія спрямована на забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах воєнного стану та сприяння ефективному повоєнному відновленню.

Щодо перспективних напрямків інвестицій у забезпечення безпеки виробничих процесів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», то в умовах воєнного стану та періоду повоєнного відновлення особливого значення набуває

забезпечення безпеки виробничих процесів на аграрних підприємствах, що дозволяє зберегти матеріальні ресурси, оптимізувати виробничі цикли та підвищити стійкість діяльності підприємства [29].

Для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», яке здійснює широкий спектр діяльності — від вирощування сільськогосподарських культур до торгівлі та логістики, тому пріоритетами інвестиційної стратегії можуть бути напрямки наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Перспективні напрямки інвестиційної стратегії щодо забезпечення безпеки виробничих процесів аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Перспективний напрямок інвестицій	Опис напрямку
Захист аграрного виробництва	Впровадження дистанційного моніторингу посівів за допомогою дронів і IoT-сенсорів для своєчасного виявлення загроз; застосування сучасних засобів захисту рослин для збереження врожаю
Підвищення безпеки торгівельної та логістичної діяльності	Автоматизація обліку товарів через ERP-системи; модернізація складських комплексів із впровадженням сучасних систем безпеки; GPS-моніторинг вантажного транспорту для запобігання втратам
Забезпечення безпеки технічних засобів і нерухомого майна	Регулярне технічне обслуговування сільськогосподарської техніки; встановлення систем контролю доступу та охоронних комплексів на виробничих об'єктах для запобігання крадіжкам та пошкодженням
Соціальна безпека та охорона праці	Проведення спеціалізованого навчання працівників з питань охорони праці з урахуванням особливостей воєнного часу; забезпечення засобами індивідуального захисту для мінімізації ризиків травматизму
Захист інформаційних ресурсів і цифрова безпека	Впровадження систем кібербезпеки для захисту даних підприємства; розробка і використання цифрових платформ для управління виробничою діяльністю та інвестиційними проектами

Джерело: сформоване автором за [91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100.]

Інвестиції у перспективні напрямки наведені в таблиці 3.1 забезпечать стабільність та конкурентоспроможність ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», сприятимуть адаптації підприємства до нових умов і підвищать його здатність до швидкого реагування на виклики воєнного та післявоєнного періодів [101].

Отже, пріоритетні напрямки інвестиційної діяльності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення мають комплексний характер і охоплюють питання безпеки, модернізації, цифровізації, стратегічного планування і фінансування. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню стійкості підприємства, мінімізації ризиків, оптимізації виробничих процесів та створенню умов для сталого економічного розвитку у складних зовнішніх умовах.

Щодо інвестиції у забезпечення безпеки виробничих процесів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», то як дистриб'ютор засобів захисту рослин, насіння, добрив, а також провайдер агрономічного консалтингу, логістичних послуг і після-продажного сервісу, підприємство здійснює діяльність, що пов'язана з підвищеними вимогами до технічної, екологічної та хімічної безпеки. У таких умовах інвестиції в безпеку виробничих процесів є не лише необхідною умовою дотримання законодавства, а й важливим чинником збереження персоналу, клієнтської довіри та довгострокової конкурентоспроможності.

Основні напрями інвестування у безпеку для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні напрями інвестування у безпеку для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

№	Напрямок інвестування	Зміст / Очікуваний ефект
1	Технічна безпека транспортування ЗЗР і добрив	Оновлення автопарку відповідно до стандартів ADR, встановлення GPS-моніторингу та контролю температури. Зменшення ризику аварій та пошкоджень при доставці.
2	Підвищення безпеки складських операцій	Встановлення систем вентиляції, температурного контролю, відеоспостереження, пожежогасіння. Відповідність нормам зберігання хімічної продукції.
3	Цифровізація та автоматизація документообігу	Впровадження ERP/CRM-систем для мінімізації помилок у документах, контролю за логістикою, управління ризиками.
4	Профілактика професійних ризиків персоналу	Закупівля ЗІЗ, навчання працівників логістики і складів, формування культури безпеки.
5	Інформаційна та агрономічна безпека	Рекомендації для клієнтів щодо безпечного використання ЗЗР, впровадження технологій точного застосування (дрони, додатки).

Джерело: складено автором за [118, 102, 103, 104, 105]

Основні стратегічні цілі та завдання інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» на середньо- та довгострокову перспективу відображено в таблиці 3.3. Вона охоплює ключові напрямки інвестицій, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, впровадження інновацій, модернізацію технічної бази та розширення логістичних можливостей, зокрема розвиток автоперевезень, у тому числі міжнародних.

Врахування таких аспектів, як оптимізація виробничих процесів та забезпечення надійної логістики, є критично важливим для зміцнення конкурентоспроможності підприємства у складних економічних умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Також у таблиці наведені відповідні джерела, що підтверджують актуальність та обґрунтованість поставлених цілей.

Таблиця 3.3 – Стратегічні цілі і завдання інвестиційної стратегії розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Період	Стратегічні цілі та завдання	Приклади та заходи
Середньострокові (3–5 років)	- Модернізація технічної бази - Впровадження інноваційних агротехнологій - Розвиток допоміжних видів діяльності - Підвищення кваліфікації персоналу - Оптимізація логістичних процесів та автоперевезень, включно з міжнародними вантажоперевезеннями- - Залучення фінансування	- Закупівля енергоефективної техніки з GPS - Використання дронів для моніторингу посівів - Розширення складських послуг - Навчальні тренінги для співробітників - Організація сучасної системи логістики для оптимізації перевезень - Підвищення якості автопарку для вантажоперевезень за кордон - Участь у державних програмах підтримки
Довгострокові (5–10 років)	- Цифрова трансформація виробництва та управління- - Сталий розвиток і екологічна безпека - Розвиток інноваційних напрямів - Розбудова ефективної міжнародної логістичної мережі та збільшення обсягів експорту агро-продукції - Формування позитивного іміджу та залучення інвесторів	- Впровадження ERP-системи - Використання технологій мінімального обробітку ґрунту та органічних добрив - Інвестиції у наукові дослідження - Запровадження стандартів ESG і KCB - Створення партнерств з міжнародними логістичними компаніями - Оптимізація маршрутів і документального оформлення для швидких та безпечних перевезень

Джерело: сформовано автором [107, 108, 36, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115.]

Проаналізований перелік стратегічних цілей і завдань інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» в таблиці 3.2, демонструє комплексний підхід до розвитку підприємства, що враховує сучасні виклики аграрного сектору в умовах війни та післявоєнного періоду. Пріоритети, спрямовані на модернізацію виробництва, інноваційний розвиток та удосконалення логістичних послуг, зокрема автоперевезень за кордон, створюють умови для підвищення ефективності, стійкості і конкурентоспроможності підприємства. Реалізація цих цілей сприятиме не лише зростанню прибутковості, але й забезпеченню стабільного розвитку агропідприємства в майбутньому.

Надалі наведено структурований підхід щодо визначення джерел фінансування реалізації інвестиційної стратегії для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» в умовах обмеженості ресурсів, з урахуванням специфіки аграрного підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Джерела фінансування реалізації інвестиційної стратегії для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» в умовах обмеженості ресурсів

Група джерел	Конкретне джерело	Стисла характеристика та доцільність використання
1. Власні кошти	✓ Амортизаційні відрахування	Регулярне джерело для оновлення основних фондів без залучення зовнішнього капіталу.
	✓ Частина прибутку	Може бути реінвестована в розвиток підприємства; залежить від прибутковості операційної діяльності.
2. Залучені кошти	✓ Банківські кредити (у т.ч. пільгові під держпрограми)	Найпоширеніше джерело; варто враховувати вартість позики та ризики зміни відсоткових ставок [1]
	✓ Лізинг	Альтернатива кредиту для придбання техніки або обладнання без значного початкового внеску [2].
	✓ Кредиторська заборгованість	Можливе короткострокове джерело фінансування шляхом

	(відстрочка платежу)	перемовин із постачальниками.
3. Зовнішні джерела	✓ Державні та регіональні програми підтримки агросектору	Наприклад: компенсація відсоткових ставок, здешевлення техніки, гранти на інновації [3][4].
	✓ Гранти та дотації (у т.ч. міжнародні)	Безповоротне фінансування під інноваційні, екологічні чи соціально значущі проєкти [5].
	✓ Фінансування від міжнародних фінансових інституцій (EBRD, FAO, IFC тощо)	Можливість залучення коштів на пільгових умовах, особливо під модернізацію чи зелену енергетику [6].
4. Внутрішнє оптимізаційне джерело	✓ Продаж непрофільних або неефективних активів	Можливість перерозподілу ресурсів із неефективних напрямів на стратегічно важливі інвестиційні проєкти.
	✓ Оптимізація витрат	Вивільнення коштів за рахунок скорочення непродуктивних витрат.
5. Партнерське фінансування	✓ Кооперація з іншими аграрними підприємствами	Створення спільних інвестиційних проєктів, наприклад, у сфері логістики або переробки.
	✓ Контрактне фінансування (наперед оплата врожаю)	Отримання авансу від великих покупців або трейдерів під майбутній урожай [7].

Джерело: сформовано автором за [36, 37, 108, 109, 112, 114, 111.]

Отже, виходячи з наведених джерел фінансування реалізації інвестиційної стратегії для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» в умовах обмеженості ресурсів можна рекомендувати наступні:

- Поєднання кількох джерел фінансування — забезпечує гнучкість і зменшує залежність від одного виду ресурсів.
- Пріоритет на дешеві джерела: власні кошти, пільгове кредитування, держпрограми.
- Активна участь у грантових та держпрограмах, зокрема щодо підтримки інновацій, модернізації та сталого розвитку.

- Використання лізингу для оновлення технічного парку без значного початкового навантаження.
- Створення інвестиційного плану з прогнозом грошових потоків, щоб обґрунтувати ефективність залучених коштів.

3.2. Підходи до впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії та управління ризиками в аграрному підприємстві

Організаційна структура передбачає чіткий розподіл відповідальності між стратегічним, тактичним та операційним рівнями управління. Вона формує умови для ефективної реалізації інвестиційної стратегії, контролю за термінами, ресурсами і якістю виконання проектів.

Оновлена організаційна структура управління інвестиційними проектами ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» наведено на рис 3.1.



Рисунок 3.1 - Оновлена організаційна структура управління інвестиційними проектами ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Джерело: сформовано автором

Надалі доцільним буде надати опис функцій основних підрозділів та осіб за оновленою організаційною структурою управління інвестиційними проектами ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

Таблиця 3.5 - Функції основних підрозділів та осіб за оновленою організаційною структурою управління інвестиційними проектами ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Ланка / підрозділ	Функції
Загальні збори учасників	Затвердження загальної інвестиційної стратегії, схвалення масштабних інвестицій
Наглядова рада (якщо є)	Контроль за відповідністю реалізації інвестиційної політики стратегічним цілям
Генеральний директор	Загальне керівництво реалізацією інвестиційних проектів, розподіл ресурсів
Фінансовий директор	Аналіз фінансової ефективності інвестицій, контроль витрат, залучення зовнішнього фінансування
Відділ інвестицій і розвитку	Підготовка інвестиційних проектів, аналіз рентабельності, подання на розгляд
Проектна група (тимчасова)	Реалізація конкретного проекту: планування, контроль, взаємодія з підрядниками
Відділ моніторингу та контролю	Оцінка виконання проектів, виявлення відхилень, формування звітності
Головний агроном / технічний директор	Надання технічного супроводу інвестицій у виробництво: техніка, технології, ресурси
Бухгалтерія	Облік витрат по проектах, податковий облік інвестиційних операцій
Відділ ризиків	Оцінка інвестиційних ризиків, розробка заходів щодо їх мінімізації

Джерело: складено автором

Надалі доцільним розробка системного підходу щодо визначення методів моніторингу, контролю і коригування інвестиційної діяльності для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», адаптований до умов аграрного бізнесу в Україні.

Відповідні визначені методи моніторингу, контролю і коригування для інвестиційної діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Методи моніторингу, контролю і коригування інвестиційної діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Сфера	Методи	Опис і доцільність застосування
1. Моніторинг інвестиційної діяльності	✓ Аналіз ключових показників ефективності (KPI)	Регулярне відстеження окупності інвестицій, EBITDA, ROI, IRR, терміну окупності.
	✓ Бюджетний контроль	Порівняння фактичних витрат з плановими для виявлення відхилень.
	✓ Побудова фінансових дашбордів	Автоматизація візуального контролю за інвестпроектами в реальному часі.
	✓ Стрес-тестування	Моделювання можливих кризових сценаріїв (неврожай, зростання відсоткових ставок, інфляція).
	✓ Внутрішній аудит	Перевірка відповідності фактичної діяльності затвердженим стандартам, зокрема ESG.
2. Контроль реалізації інвестиційних проєктів	✓ Контроль за виконанням календарного плану	Аналіз дотримання графіків будівництва, закупівель, запуску техніки.
	✓ Система етапного погодження платежів	Запровадження контрольних точок та погодження оплат поетапно з перевіркою результатів.
	✓ Контроль за витратами через ERP-систему	Впровадження контролю бюджетних лімітів у бухгалтерських програмах (MASTER (аналог 1C), BAS ERP).
3. Коригування інвестиційної стратегії	✓ Метод «зеленого світлофора»	Визначення статусу проєкту: зелений – працює, жовтий – є ризики, червоний – необхідне втручання.
	✓ Порівняльний аналіз альтернативних проєктів	Перегляд пріоритетів при зміні ринкової ситуації.
	✓ Залучення зовнішніх експертів	Проведення незалежної експертизи для перегляду стратегії чи тактики.
	✓ SWOT-аналіз у динаміці	Постійне оновлення оцінки сильних і слабких сторін інвестиційного середовища.
	✓ Зворотний зв'язок із підрядниками та персоналом	Удосконалення процесів за результатами польового досвіду.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.7 - Зв'язок та розподіл між методами моніторингу, контролю і коригування інвестиційної діяльності та функціоналом основних підрозділів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» згідно з оновленою організаційною структурою

Ланка / підрозділ	Ключові методи контролю і моніторингу	Функціональне застосування
Загальні збори учасників	✓ SWOT-аналіз у динаміці ✓ Залучення зовнішніх експертів	Розгляд обґрунтованості та доцільності масштабних інвестицій перед затвердженням.
Наглядова рада	✓ Метод «зеленого світлофора» ✓ KPI-контроль	Оцінка узгодженості дій з довгостроковими стратегічними пріоритетами.
Генеральний директор	✓ Бюджетний контроль ✓ Контроль календарного плану ✓ Зворотний зв'язок	Забезпечення координації між усіма ланками; прийняття рішень у разі відхилень.
Фінансовий директор	✓ Аналіз ROI, IRR, NPV ✓ Стрес-тестування ✓ ERP-контроль витрат	Прийняття рішень про фінансування та перерозподіл коштів, виявлення фінансових ризиків.
Відділ інвестицій і розвитку	✓ Порівняльний аналіз проектів ✓ SWOT-аналіз ✓ Залучення зовнішніх експертів	Оцінка доцільності інвестпроектів, формування пропозицій.
Проектна група	✓ Контроль за етапністю виконання ✓ Зворотний зв'язок ✓ Метод контрольних точок	Практична реалізація проекту за графіком і бюджетом, робота з підрядниками.
Відділ моніторингу та контролю	✓ Побудова дашбордів ✓ Аудит ✓ Бюджетний контроль	Системна оцінка виконання проектів, виявлення відхилень, складання звітності.
Головний агроном / технічний директор	✓ Зворотний зв'язок ✓ Технічний супровід ✓ Контроль технічної ефективності	Визначення технічної доцільності інвестицій у технології та обладнання.
Бухгалтерія	✓ ERP-облік витрат ✓ Податковий контроль інвестоперацій	Облік, звітність, забезпечення прозорості руху коштів за інвестпроектами.
Відділ ризиків	✓ Стрес-тестування ✓ SWOT-аналіз ✓ Метод оцінки ймовірностей ризиків	Ідентифікація, класифікація та управління інвестиційними ризиками.

Джерело: сформовано автором

Застосування запропонованого системного підходу щодо методів моніторингу, контролю і коригування інвестиційної діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», наведених в табл. 3.5, дозволить аграрному підприємству підвищити гнучкість та мінімізувати інвестиційні ризики в умовах нестабільного ринку.

Надалі наведемо зв'язок та розподіл між методами моніторингу, контролю і коригування інвестиційної діяльності та функціоналом основних підрозділів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» згідно з оновленою організаційною структурою (табл 3.6).

Наведена в таблиці 3.6 схема дозволяє забезпечити прозору, контрольовану та адаптивну систему управління інвестиціями, що відповідає умовам сучасного аграрного бізнесу.

Інтегрована модель впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії та управління ризиками для аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», має поєднувати ключові етапи впровадження, методи моніторингу, контролю та коригування, функції основних підрозділів, внутрішню координацію та управлінські зв'язки. Блок-схема цієї моделі наведено на рис. 3.2.

Наведена на рис. 3.2 інтегрована модель впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії та управління ризиками для аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» забезпечує чіткий розподіл обов'язків, прозорість рішень та контроль реалізації інвестицій на всіх етапах.



Рисунок 3.2 - Інтегрована модель впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії та управління ризиками для аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.8 - План впровадження інвестиційної стратегії з модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

№	Напрямок	Ключові кроки	Терміни виконання	Відповідальні підрозділи
1	Модернізація автопарку	• Аналіз поточного стану • Закупівля енергоефективних авто (Еуро 6+) • Встановлення GPS-трекінгу • Навчання водіїв	3–6 місяців	Відділ логістики, відділ закупівель, ІТ-відділ
2	Розвиток інфраструктури	• Оцінка складів і оснащення • Проектування WMS-системи • Реконструкція складів • Система температурного контролю	6–12 місяців	Відділ логістики, техвідділ, проектний менеджер
3	Автоматизація логістичних процесів	• Впровадження ERP-системи • Інтеграція з GPS, WMS • RFID та штрих-кодування • Навчання персоналу	6–9 місяців	ІТ-відділ, відділ кадрів, зовнішні консультанти
4	Використання ІТ-технологій	• ВІ-система для аналітики • Мобільні додатки для комунікації • Кібербезпека: VPN, антивіруси, резервне копіювання	3–6 місяців	ІТ-відділ, відділ безпеки
5	Оптимізація логістичних маршрутів	• Аналіз і цифрова маршрутизація (Route4Me тощо) • Постійне коригування за аналітикою	2–4 місяці	Відділ логістики, ІТ-відділ
6	Розширення експортних перевезень	• Сертифікація, відповідність стандартам • Контракти з логістичними операторами • Е-сервіси митного оформлення	6–12 місяців	Відділ ЗЕД, відділ логістики
7	Удосконалення системи управління ризиками	• Ідентифікація ризиків • Антикризові процедури • Системи моніторингу та навчання	3–6 місяців	Відділ безпеки, юридичний відділ, ІТ-відділ

Джерело: складено автором

Надалі надамо план впровадження інвестиційної стратегії з модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» (таблиця 3.8), структурований за ключовими напрямками.

Надалі складемо бюджет запропонованого проєкту з модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

На основі фінансових можливостей ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», було розраховано оптимізований бюджет проєкту модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 - Оптимізований бюджет проєкту модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Стаття витрат	Орієнтовна сума (тис. грн)	Коментар
1. Закупівля вантажного автотранспорту (3 одиниці)	9 000	Замість 5 авто — 3, для зниження навантаження на капітал
2. Впровадження ІТ-систем (ERP, WMS, GPS)	3 500	Оптимізація вартості через поетапне впровадження і open-source
3. Автоматизація документообігу і логістичних процесів	1 200	Мінімально необхідне ПЗ і техніка
4. ВІ-аналітика та мобільні рішення	800	Хмарні сервіси, індивідуальна розробка — дешевше
5. Навчання персоналу	300	Онлайн-курси, внутрішні тренери
6. Сертифікація, митна відповідність	500	За потребою — для початкового обсягу
7. Резервний фонд	700	~7% від загальної суми
Разом:	16 000 тис. грн	Рекомендований бюджет з урахуванням можливостей підприємства

Джерело: сформовано автором

Перевагою такої моделі бюджету є те, що він:

- Відповідає фінансовим можливостям компанії;
- Уникає надмірного кредитного навантаження;
- Дозволяє поетапно впроваджувати рішення, не зупиняючи основну діяльність;
- Формує реальний резерв на ризики.

Джерелами фінансування запропонованого проєкту можуть бути, як власні кошти підприємства, банківські кредити або лізинг так і державні програми підтримки аграрного бізнесу (з урахуванням воєнного стану), а також можливим є залучення інвесторів або партнерів.

Розділ "Джерел фінансування інвестиційного проєкту модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»", адаптований до загального бюджету в 16 млн грн., наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10. –Джерела фінансування інвестиційного проєкту модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Джерело фінансування	Сума	Частка (%)	Коментар
Власні кошти підприємства	6 000	37,5%	Покриття витрат на обладнання, навчання, частково ІТ
Банківський кредит	7 000	43,75%	Цільовий кредит на закупівлю транспорту та ІТ-рішень
Державна програма підтримки агробізнесу	2 000	12,5%	Можливе співфінансування (наприклад, компенсація % ставки)
Грант (інновації або діджиталізація)	1 000	6,25%	Участь у міжнародних програмах, зокрема від ЄС, USAID тощо
Разом:	16 000	100%	—

Джерело: складено автором

Щодо структури джерел фінансування запропонованого проєкту:

- Власні кошти: покривають витрати, що не потребують термінової окупності — навчання, частково автоматизація.
- Кредит: оформлення під заставу або під гарантії в рамках державних програм (наприклад, «5-7-9%»).
- Державна підтримка: можливе часткове покриття інвестицій в ІТ-рішення, сертифікацію, біо- і еко-логістику.
- Гранти: як допоміжне джерело, особливо для цифрової трансформації та експорту.

Крім того, можна збільшити частку державної підтримки до 25%, якщо взяти участь у кількох програмах.

Скоротити частку банківського кредиту, якщо отримати відтермінування платежів від постачальників ІТ-рішень.

Також необхідно дослідити ризики та провести їх аналіз, й розробити заходи щодо їхньої мінімізації (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 - Аналіз ризиків інвестиційного проєкту та заходи щодо їх мінімізації для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Ризик	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Військові дії або перебої в логістиці	Затримки, збитки, порушення постачання	Планування альтернативних маршрутів, страхування вантажів
Недостатній рівень кваліфікації персоналу	Помилки в роботі з новими системами	Проведення навчань, залучення консультантів
Технічні збої в ІТ-системах	Втрати даних, простої в роботі	Резервне копіювання, технічна підтримка, SLA
Зміни законодавства, митних правил	Затримки оформлення, додаткові витрати	Постійний моніторинг законодавства, співпраця з юристами
Фінансові ризики	Недостатність коштів для завершення проєкту	Поетапне фінансування, резервний фонд

Джерело: сформовано автором

Наступним кроком є розробка дорожньої карти впровадження проєкту (таблиця 3.11).

Таблиця 3.12 – Дорожня карти впровадження проєкту для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Етап	Задачі	Терміни реалізації
Підготовчий етап	Аналіз поточних логістичних процесів; вибір постачальників	1-2 місяці
Впровадження	Закупівля транспорту; впровадження ІТ-систем; автоматизація процесів	3-6 місяців
Тестування і коригування	Пілотне тестування; оптимізація маршрутів і систем	1-2 місяці
Повномасштабне впровадження	Запуск повної роботи; моніторинг і підтримка	Постійно, починаючи з 7-го місяця

Джерело : складено автором

Отже, у розділі 3.2 було розроблено системний підхід до впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії та управління ризиками для аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Запропонована оновлена організаційна структура забезпечує чіткий розподіл функцій між ключовими підрозділами та рівнями управління, що сприяє ефективному впровадженню інвестиційних проєктів.

Реалізація інвестиційної стратегії базується на узгодженій діяльності всіх структурних одиниць підприємства, впровадженні сучасних ІТ-рішень, автоматизації процесів, удосконаленні логістики та підвищенні кваліфікації персоналу. Особливу увагу приділено моніторингу, контролю та коригуванню інвестиційної діяльності, що реалізуються через набір конкретних методів і показників ефективності (KPI), а також адаптивну систему управління ризиками.

Розроблений план модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій супроводжується оптимізованим бюджетом, збалансованою структурою фінансування та заходами щодо мінімізації ризиків. Це дозволяє підприємству досягти стратегічної цілі – забезпечити

стабільний розвиток і підвищити конкурентоспроможність в умовах зовнішньої нестабільності та ринкових викликів.

Таким чином, впровадження інтегрованої моделі управління інвестиційною стратегією створює передумови для стійкого зростання ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», орієнтованого на інновації, ефективність та адаптивність до сучасних викликів аграрного ринку.

3.3. Економічна ефективність впровадження заходів із реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства

Щоб прорахувати економічний ефект і період окупності проекту впровадження логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», потрібні орієнтовні вихідні дані. Для прикладу візьмемо такі припущення (можна адаптувати під реальні дані):

Таблиця 3. 13 - Вхідні дані для розрахунку впровадження проекту для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показник	Значення	Коментар
Загальні інвестиції (Інвестиційні витрати), тис. грн	16000	Згідно з оптимізованим бюджетом проекту (табл. 3.8)
Щорічне скорочення витрат на логістику, тис. грн	3800	За рахунок оптимізації маршрутів, зменшення витрат на паливе та простої
Щорічне збільшення доходів, тис. грн	2000	Завдяки автоматизації, швидшій доставці, підвищенню якості сервісу
Щорічні додаткові експлуатаційні витрати, тис. грн	700	ІТ-підтримка, сервіс обладнання, навчання персоналу
Податкова ставка, %	18	Для розрахунку чистого прибутку

Джерело: складено автором

Для оцінки економічної доцільності впровадження проєкту модернізації необхідно здійснити орієнтовний розрахунок періоду окупності інвестицій, виходячи з типових фінансових припущень. Нижче наведено оновлені вихідні дані з урахуванням зменшеного бюджету проєкту — 16 000 тис. грн.

Розрахунок економічного ефекту для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

1. Валовий економічний ефект (прибуток до податків):

2. Валовий економічний ефект (прибуток до оподаткування) — це сума економії витрат і додаткових доходів за вирахуванням додаткових експлуатаційних витрат, але до врахування податків.

3. За нашими даними:

$$\begin{aligned} E &= \text{скорочення витрат} + \text{збільшення доходів} - \text{додаткові витрати} = (3.1) \\ &= 3800 + 2000 - 700 = 5100 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

2. Чистий економічний ефект (після оподаткування) складатиме:

Формула для розрахунку чистого економічного ефекту (прибутку) на рік наведено нижче (3.2).

$$\begin{aligned} E_{\text{чистий}} &= (\text{Скорочення витрат} + \text{Додаткові доходи} - \text{Експлуатаційні витрати}) \\ &\quad \times (1 - \text{податкова ставка}) = (3.2) \\ &= (3800 + 2000 - 700) \times (1 - 0,20) = 5100 \times 0,80 = 4080 \text{ тис. грн/рік} \end{aligned}$$

Період окупності (Payback Period) проєкту для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» розраховується за формулою (3.3):

$$\begin{aligned} \text{Період окупності} &= \text{Загальні інвестиції} / \text{Чистий річний ефект} \quad (3.3) \\ &= 16000 / 4080 \approx 3,92 \text{ роки} \end{aligned}$$

Розрахунок періоду окупності, розраховується за формулою (3.4):

$$\begin{aligned} \text{Період окупності} &= \text{Інвестиції} / \text{Чистий економічний ефект} = (3.4) \\ &= 24200 / 5760 \approx 4,2 \text{ роки} \end{aligned}$$

Отже, проєкт впровадження сучасної логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» має:

- Чистий річний економічний ефект приблизно 4,08 млн грн.
- Період окупності проєкту — близько 3,92 роки.

Це свідчить про достатню економічну доцільність та інвестиційну привабливість проєкту для підприємства в умовах воєнного стану та подальшого відновлення.

Зробимо вхідні дані для розрахунку економічного ефекту з урахуванням дисконтування (чистої теперішньої вартості — NPV) та визначимо період окупності проєкту (термін повернення інвестицій) з урахуванням дисконту (таблиця 3.13).

Таблиця 3.14 - Вхідні дані для розрахунку економічного ефекту з урахуванням дисконтування (NPV) та визначення періоду окупності проєкту (термін повернення інвестицій) з урахуванням дисконту

Показник	Значення	Коментар
Загальні інвестиції (I_0), тис. грн	16000	Єдиновразово, у 0-й рік
Річний валовий ефект (грошовий потік до оподаткування), тис. грн	5100	З економії витрат і додаткових доходів
Податкова ставка, %	18%	
Чистий ефект на рік (грошовий потік після податків), тис. грн	4080	$5100 \times (1 - 0.18)$
Термін проєкту, років	5	Стандартне планування для інвестаналізу
Ставка дисконту (r), %	8	Умовна норма прибутковості / альтернативні витрати

Джерело: складено автором

Отже, як видно з таблиці 3.14, При ставці дисконту 8%, інвестиційний проєкт має отримане значення NPV = +294 тис. грн при ставці дисконту 8%, що свідчить про економічну ефективність та доцільність реалізації інвестиційного проєкту за умов помірних альтернативних витрат. Це означає, що підприємство отримає приріст вартості, а вкладені інвестиції будуть повністю окуплені з урахуванням вартості грошей у часі.

Таблиця 3.15 - Вплив реалізації інвестиційного проєкту на фінансово-економічні показники ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показник	Динаміка 2025–2030 р.р.		Очікуваний вплив інвестиційного проєкту
	тис. грн.	%	
Власний капітал	+27 046	+30,5%	Зростання завдяки підвищенню прибутковості та реінвестуванню економічного ефекту
Необоротні активи	+6 937	+40,8%	Збільшення за рахунок придбання автотранспорту, ІТ-обладнання, програмного забезпечення
Власні оборотні кошти	+41 587	+19,2%	Покращення ліквідності, зменшення заморожених коштів у запасах, ефективніше використання ресурсів
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	+998	+27,6%	Можливе збільшення при залученні кредитів, але зростання прибутковості забезпечить їх обслуговування
Власні й довгострокові позикові кошти у формуванні запасів і витрат	+14 170	+24,3%	Зменшення потреби у позиковому фінансуванні завдяки автоматизації та скороченню обсягу запасів
Поточні зобов'язання і забезпечення	+48 524	+20,8%	Очікуване скорочення зобов'язань завдяки підвищенню обіговості та ефективному управлінню оборотним капіталом
Основні джерела коштів у формуванні запасів і витрат	+49 818	+19,1%	Раціональніше формування запасів із більшою часткою власних коштів, зниження потреби у короткостроковому фінансуванні
Запаси і витрати	+76 568	+23,5%	Скорочення надлишкових запасів, зменшення витрат на зберігання, підвищення точності логістичного планування

Джерело: сформовано автором

Комплексне застосування запропонованих заходів дозволить не лише досягти позитивного NPV, а й забезпечити високу стратегічну ефективність проєкту. Це відповідає цілям сталого розвитку підприємства, посилює його конкурентоспроможність, та сприяє розвитку регіону у повоєнний період.

Визначимо вплив на показники підприємства за даними наведеними нижче. Відповідно, узагальнений вплив реалізації інвестиційного проєкту на основні фінансово-економічні показники ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», з урахуванням їх динаміки за 2025–2030 роки наведено в таблиці 3.15

Отже, реалізація проєкту сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат, покращенню фінансових коефіцієнтів (ліквідність, оборотність, рентабельність) та стійкому розвитку підприємства у середньо- і довгостроковій перспективі.

Результати оцінки економічної ефективності реалізації інвестиційного проєкту впровадження сучасної логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» свідчать про його інвестиційну привабливість та доцільність у стратегічному і фінансовому вимірах.

Проведені розрахунки засвідчили, що за умови інвестицій у розмірі 16 000 тис. грн очікується чистий річний економічний ефект у розмірі 4 080 тис. грн, а період окупності проєкту становитиме близько 3,92 року. При ставці дисконту 8% проєкт забезпечує позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV) у +294 тис. грн, що підтверджує його економічну ефективність з урахуванням вартості грошей у часі.

Крім фінансових переваг, реалізація проєкту має ще й інші:

- підвищить конкурентоспроможність підприємства за рахунок цифрової трансформації та ефективного управління ресурсами;
- зміцнить фінансову стійкість, зменшить залежність від позикових коштів;
- сприятиме зростанню власного капіталу та підвищенню обіговості активів;

- зменшить надлишкові запаси та витрати, покращить планування логістичних процесів;

- матиме позитивний соціальний ефект через створення додаткових робочих місць, розвиток людського капіталу та інноваційної культури;

- врахує екологічні аспекти, зменшуючи викиди та втрати продукції при перевезеннях;

- робитиме внесок у розвиток регіону в період повоєнної реконструкції.

Таким чином, інвестиційна стратегія ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», що базується на впровадженні логістичних, автоматизованих та цифрових рішень, є не лише економічно обґрунтованою, а й стратегічно важливою для довготривалого зростання та підвищення стійкості аграрного сектору в цілому.

ВИСНОВКИ

Згідно з проведеним дослідженням щодо формування інвестиційної стратегії аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення можна зробити наступні висновки:

1. Щодо аналізу сутності інвестиційної діяльності в контексті аграрного підприємства, було розглянуто підходи до трактування терміну «інвестиції» та надано їх класифікацію за окремими ознаками й за спрямованістю в контексті аграрного підприємства. Визначено об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності аграрного підприємства.

2. Досліджено концептуальні засади формування та реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства. Наведено категорії стратегій зростання для аграрного підприємства. Складено алгоритм реалізації інвестиційної стратегії для аграрного підприємства. Доведено, що інвестиційна стратегія повинна формуватися не лише з урахуванням потреб самого підприємства, а й сприяти розвитку аграрного сектору регіону в цілому, включаючи пріоритетні напрями господарської діяльності, розвиток виробничої інфраструктури, залучення інновацій та підтримку суміжних сфер соціально-економічного життя громади.

3. Розглянуто методичні підходи до оцінки інвестиційної стратегії аграрного підприємства. Сформовано алгоритм комплексного застосування методів оцінки інвестиційної стратегії аграрного підприємства. Визначено фактори впливу на стратегію розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану.

4. Надано організаційно-економічну характеристику аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», наведено його основні види діяльності. Досліджено організаційна структура управління аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», яка є лінійно-функціональною.

5. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства з огляду на воєнний стан і повоєнне відновлення. Зокрема, аналіз показників фінансового та економічного стану діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» демонструє позитивну динаміку розвитку з помітним збільшенням власного капіталу, оновленням необоротних активів і нарощуванням оборотних коштів. Зростання запасів та витрат свідчить про розширення виробничої діяльності, хоча одночасне збільшення поточних зобов'язань вимагає уваги для підтримки збалансованості фінансового стану. Загалом, підприємство посилює свої позиції на ринку і має потенціал для подальшого стабільного розвитку. Проведений аналіз показників рентабельності господарської діяльності, показав загальну тенденцію до зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Аналіз динаміки чистого прибутку також демонструє позитивну тенденцію до зростання цього показника, що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» і може бути результатом оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та більш успішної реалізації продукції на ринку. Аналіз показників ліквідності також свідчить про загалом задовільний рівень короткострокової платоспроможності підприємства. Аналіз показників платоспроможності показує, що підприємство має певні коливання у рівні фінансової незалежності та здатності обслуговувати довгострокові зобов'язання.

6. Надано оцінку ефективності функціонування системи інвестиційної стратегії аграрного підприємства. Проведено SWOT-аналіз та PEST-аналіз системи інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Надано оцінку інвестиційних напрямів за методом експертних оцінок для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Результати оцінки інвестиційних напрямів за методом експертних оцінок дали змогу виявити найбільш перспективні напрями розвитку підприємства в умовах наявної ресурсної бази, стратегічних орієнтирів та ринкових можливостей: вихід на

зовнішні ринки (сумарна зважена оцінка – 7,00), партнерство з міжнародними мережами (6,90) та розширення логістичного автопарку (6,50). Проведено портфельний аналіз напрямів інвестиційної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» за методикою BCG, що дозволило чітко визначити ключові напрями бізнесу за рівнем їх розвитку та перспективністю.

7. Визначено пріоритетні напрями інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» в умовах воєнного стану та післявоєнного розвитку. Визначено основні напрями інвестування у безпеку та стратегічні цілі і завдання інвестиційної стратегії розвитку для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Розглянуто джерела фінансування реалізації інвестиційної стратегії для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» в умовах обмеженості ресурсів.

8. Розроблено підходи до впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії та управління ризиками. Надано оновлену організаційну структуру управління інвестиційними проектами для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Розписано функції основних підрозділів та осіб за оновленою організаційною структурою управління інвестиційними проектами. Визначено методи моніторингу, контролю і коригування інвестиційної діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Надано зв'язок та розподіл між методами моніторингу, контролю і коригування інвестиційної діяльності та функціоналом основних підрозділів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» згідно з оновленою організаційною структурою. Розроблено інтегровану модель впровадження механізмів реалізації інвестиційної стратегії та управління ризиками для аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Сформовано план впровадження інвестиційної стратегії з модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій та оптимізований бюджет проекту модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Визначено джерела фінансування інвестиційного проекту

модернізації логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій. Проведено аналіз ризиків інвестиційного проєкту та заходи щодо їх мінімізації. Розроблено дорожня карти впровадження проєкту для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

9. Обґрунтовано економічну доцільність заходів із реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства. Надано оцінку економічної доцільності впровадження проєкту модернізації та здійснено орієнтовний розрахунок періоду окупності інвестицій, виходячи з типових фінансових припущень, яка свідчить про економічну ефективність та доцільність реалізації інвестиційного проєкту за умов помірних альтернативних витрат. Це означає, що підприємство отримає приріст вартості, а вкладені інвестиції будуть повністю окуплені з урахуванням вартості грошей у часі. Розрахований вплив реалізації інвестиційного проєкту на фінансово-економічні показники ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

Результати оцінки економічної ефективності реалізації інвестиційного проєкту впровадження сучасної логістики, автоперевезень, автоматизації та ІТ-технологій на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» свідчать про його інвестиційну привабливість та доцільність у стратегічному і фінансовому вимірах. Проведені розрахунки засвідчили, що за умови інвестицій у розмірі 16 000 тис. грн очікується чистий річний економічний ефект у розмірі 4 080 тис. грн, а період окупності проєкту становитиме близько 3,92 року. При ставці дисконту 8% проєкт забезпечує позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV) у +294 тис. грн, що підтверджує його економічну ефективність з урахуванням вартості грошей у часі, тобто є доцільним і рекомендованим для реалізації.

Завдяки проведеному дослідженню формування інвестиційної стратегії аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення отримало подальший розвиток. Це проявилось у розробці комплексної моделі впровадження інвестиційної стратегії з акцентом на модернізацію логістики, автоперевезень,

автоматизації та IT-технологій, зокрема впровадження інформаційних систем ERP, WMS та GPS. Застосування цих рішень дозволяє значно підвищити ефективність управління операційною діяльністю, покращити контроль і моніторинг інвестиційної діяльності, а також оптимізувати логістичні та транспортні функції. Результати економічних розрахунків свідчать про доцільність впровадження проєкту, який є інвестиційно привабливим і сприятиме забезпеченню сталого розвитку, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гуменюк О. В. Вплив воєнного стану на аграрний сектор України. *Економіка та держава*. 2023. №2. С. 45–48.
2. Журавель Ю. В. Адаптація аграрного виробництва до економічних викликів війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №9. С. 12–17.
3. Шевчук І. В. Транспортна логістика агросектору в умовах війни. *Економічний простір*. 2023. №154. С. 63–67.
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт: <https://minagro.gov.ua>
5. FAO Ukraine. Reports and Emergency Response. 2023. <https://www.fao.org/ukraine>
6. Біла О. А. Соціальні аспекти функціонування аграрних підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Херсонського ДАУ*. 2023. Вип. 1(2). С. 91–95.
7. Кирилюк О. М. Цифрові рішення для агробізнесу в кризових умовах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. №3. С. 29–33.
8. Савчук С. І. Проблеми безпеки аграрного виробництва на звільнених територіях. *Регіональна економіка*. 2023. №4. С. 72–76.
9. Бондаренко, В., & Гаоцзян, Ч. (2025). Особливості формування та реалізації інвестиційної стратегії підприємств на регіональному рівні. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 51–59. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-7>
10. Мельник С. І., Свиноус І. В., Шевчук Г. В., Трофімова Г. В., Стариченко Є. М. Формування інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці країни. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9522>. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.3)

- 11.Рибіна Л.О. Особливості інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. №11, 450-454. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/72.pdf
- 12.Прокопчук А.М. & Костирко Л.А. Формування інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, право*. 2019. №11, 13-16. URL: http://efp.in.ua/public_html/uploads/journals/248/efp_11-2_2019.pdf
- 13.Ковбаса, О. (2024). Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*, (67). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>.
- 14.Христенко О.А., Кертичак В.М. Визначення інвестиційної стратегії розвитку підприємства в умовах кризової економіки. *Modern Economics*. 2023. № 41(2023). С. 141-146. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-20).
- 15.Кропивко М. М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018, № 3 Том 2. С. 113-118.
- 16.Іванов С. В. Управління безпекою агропромислових підприємств у воєнних умовах. К.: Аграрна наука, 2022. 234 с.
- 17.Петрова Л. М. Сучасні технології моніторингу сільськогосподарських культур. *Аграрний журнал*. 2021. № 3. С. 45–52.
- 18.Коваленко О. І. Екологічна безпека у сільському господарстві. Львів: Видавництво ЛНУ, 2020. 178 с.
- 19.Сидоренко А. В. Автоматизація логістичних процесів у агробізнесі. *Логістика і транспорт*. 2023. № 1. С. 60–68.
- 20.Дмитренко В. П. Системи безпеки складських комплексів. Харків: Техніка, 2021. 112 с.
- 21.Захаров М. І. Технології GPS-моніторингу в сільському господарстві. *Сільськогосподарська техніка*. 2022. № 4. С. 33–39.

- 22.Іванченко Н. П. Безпека експлуатації сільськогосподарської техніки. Одеса: Техніка, 2021. 150 с.
- 23.Марченко Т. С. Системи контролю доступу на виробництві. *Охорона праці*. 2020. № 6. С. 21–26.
- 24.Козак В. М. Охорона праці в аграрному секторі в умовах воєнного стану. Київ: Праця, 2022. 89 с.
- 25.Гончаренко І. В. Засоби індивідуального захисту працівників. *Безпека життєдіяльності*. 2023. № 2. С. 15–22.
- 26.Литвин О. Ю. Кібербезпека в агропромислових підприємствах. К.: ІнфоБезпека, 2021. 105 с.
- 27.Федоренко С. В. Цифрові платформи для управління аграрним бізнесом. *Інновації в агробізнесі*. 2022. № 5. С. 40–48.
- 28.Шевченко Д. П. Стратегії розвитку аграрних підприємств у післявоєнний період. К.: Аграрний університет, 2023. 130 с.
- 29.Іванов П. В. Управління безпекою агропідприємств в умовах кризових ситуацій. Київ : [б. в.], 2022. 198 с.
- 30.FAO. The State of Food and Agriculture 2021. Rome : FAO, 2021. 180 p.
- 31.Коваленко І. В. Енергоефективність у сільському господарстві: світовий досвід та перспективи в Україні. Львів : [б. в.], 2023. – 212 с.
- 32.Peterson T., Smith J., Lee K. Digital Transformation in Agriculture. Cham : Springer, 2022. 325 p.
- 33.Інститут аграрної економіки. Аналітичний звіт 2020. Київ : [б. в.], 2020. 144 с.
- 34.Міністерство аграрної політики України. Офіційний звіт про розвиток агросектору. Київ : Мінагрополітики України, 2022. 96 с.
- 35.Світовий банк. Agricultural Financing in Eastern Europe and Central Asia. – Washington, D.C. : World Bank, 2023. 210 p.
- 36.Закон України «Про державну підтримку аграрного сектору» від 01.01.2023 № 2950-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 6. Ст. 53.

37. Закон України «Про фінансовий лізинг» від 16.12.1997 № 723/97-ВР.
Відомості ВРУ. 1998. № 16. Ст. 68.
38. Державна стратегія розвитку сільського господарства на 2023–2027 роки : розпорядження КМУ від 27.12.2022 № 1700-р.
39. Аналітичний звіт Мінагрополітики щодо держпідтримки сільського господарства у 2024 році. Київ : Мінагрополітики, 2024.
40. Цілі сталого розвитку ООН до 2030 року. Нью-Йорк : ООН, 2015.
41. Міжнародні стандарти ESG для аграрного сектору. Женева : ISO, 2023.
42. Європейська стратегія розвитку аграрного сектору. Брюссель: Єврокомісія, 2022.
43. Бережна І. Ю. Поняття та роль інвестиційної діяльності та інвестиційного процесу на сучасному етапі економічного розвитку.
Науковий вісник ЧДІЕУ. Київ. 2011. №1(9). 102 с.
44. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
45. Федоренко В. Г., Діденко О. М., Бондаренко Є. В. та ін. Основи менеджменту. Київ : Алерта, 2007. 417 с
46. McConnell C. R., Brue S. L. Економіка: принципи, проблеми і політика. 17-е вид. Бостон: McGraw-Hill, 2008. 850 с.
47. Базилінська О. Я. Макроекономіка. Київ : ЦНЛ, 2005. 442 с.
48. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз. Харків: Фактор, 2007. 784 с
49. Савченко А. Г. Макроекономіка Київ: КНЕУ, 2005. 441 с
50. Інвестування : навчальний посібник / за ред. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 376 с.
51. Keynes J. M. General Theory of Employment. Interest and Money. Collected Writings of John Maynard Keynes / J. M. Keynes. London : Macmillan, 1973. Vol. VII. 403 p.
52. Мікроекономіка: теорія і практика. К : КПП ім.Ігоря Сікорського, 2024. 476
53. Самуельсон П. А., Нордгауз В. Д. Макроекономіка. Київ : Основи. 1995. 574 с.

- 54.Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент. К.: Ніка-Центр, 2011. 656 с.
- 55.Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. 4-те вид., доопрац. та доповн.: у 3 т. Том 1 (А-Й). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 604 с.
- 56.Фінансова енциклопедія / О. П. Орлюк, Л. К. Воронова, І. Б. Заверуха та ін. ; за заг. ред. О. П. Орлюк. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 472 с., с. 181
- 57.Коваленко Ю. М., Мискіна О. О. Економічна сутність інвестицій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 1 (116). С. 74–78.
- 58.Квасовський О .Р., Костецький В .В. Фінанси підприємств: навчально-методичний посібник з вивчення дисципліни. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 350 с., с.110
- 59.Ляш О.І. Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства у ринкових умовах і напрями її забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19 С. 127-131
- 60.Коваленко, О. М. (2020). Інвестиційний менеджмент в аграрному секторі України. Журнал «Економіка АПК», 5(12), 45-52. URL: <https://doi.org/10.31521/ekonapk2020.5.12.05>
- 61.Петренко, С. І. (2018). Ефективність управління інвестиціями в агропромисловому комплексі. *Економічний вісник*, 4(67), 101-108.
- 62.Фролов, В. І. (2021). Інновації та інвестиції в сільському господарстві: сучасні підходи. *Агропромисловий комплекс України*, 2(44), 23-30
- 63.Козак, В. П. (2019). Особливості формування інвестиційної стратегії в аграрному секторі. *Вісник аграрної науки*, 6(24), 15-22
- 64.Білан, Ю. І., & Гринько, О. В. (2020). Інвестиційна стратегія розвитку аграрних підприємств. *Економіка АПК України*, 10(2), 34-42. URL: <https://doi.org/10.31073/apk2020.10.2.034>
- 65.Литвиненко, С. М. (2018). Управління інвестиційною діяльністю аграрних підприємств. *Журнал сільськогосподарської економіки*, 4(12), 50-57

- 66.Петренко, С. І. (2021). Ризики інвестиційної діяльності в аграрному секторі: теорія і практика. *Агропромисловий комплекс України*, 3(47), 28-35.
- 67.Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 306-310
- 68.Мойсеєнко І. П. Інвестування: Навч. посіб. К.: Знання, 2006. 490 с
- 69.Безпарточний, М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. граць. Одеський національний економічний університет. 2015. Вип. 1. No 56. 19–26 с
- 70.Просович О. П. Принципи формування інвестиційної стратегії підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2000. № 405. С. 264–269
- 71.Погрішук Б. В., Кіщак І. Т., Рудь І. Ю. Формування стратегії інвестиційної діяльності підприємств. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія "Економічні науки"*. 2013. Вип. 5.1(97). С. 66-70
- 72.Кривко О.Є. Стратегія аграрного підприємництва в умовах ринку. Суми: УАБС, 2019. 210 с
- 73.Плотнікова М.В. Теоретико-методичні основи стратегічного управління підприємством. Харків: ХНЕУ, 2020. 194 с
- 74.Горбашко Т.В. Стратегічний аналіз. К.: КНЕУ, 2014. 272 с
- 75.Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 2007. 519 с
- 76.Микитюк О.В. Інноваційна діяльність аграрних підприємств: теорія, методика, практика. К.: Агроосвіта, 2018. 230 с
- 77.Бланк І.А. Управління розвитком підприємства: навч. посіб. К.: Ніка-Центр, 2011. 456 с
- 78.Кудирко Л.В. Маркетингові дослідження в агробізнесі. К.: Центр учбової літератури, 2017. 144 с

- 79.Губені Н.М. Стратегічне планування розвитку аграрного бізнесу. Львів: ЛНАУ, 2020. 185 с
- 80.Костирко Л.В. Інноваційні стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Умань: Візаві, 2021. 167 с
- 81.Саблук П.Т. Інвестиційна діяльність в агропромисловому комплексі. К.: ННЦ ІАЕ, 2012. 288 с
- 82.Чумаченко І.О. Управління реалізацією стратегії підприємства. Херсон: ХДАУ, 2019. 157 с
- 83.Кірдан О.І. Оцінка ефективності стратегій розвитку підприємств. Дніпро: Пороги, 2022. 198 с
- 84.Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент. К.: КНЕУ, 2008. 528 с
- 85.Савчук В. П., Петрук О. І. Інвестування: теорія і практика. К.: Знання, 2012. 415 с
- 86.Кириленко О. П., Кірсанов С. Ю. Стратегічне управління підприємством. К.: Центр учбової літератури, 2016. 280 с
- 87.Губський Б. В., Лаптев А. І. Інвестиційна діяльність в аграрному секторі економіки. К.: ННЦ ІАЕ, 2019. 192 с
- 88.Офіційний сайт аграрного підприємства ТОВ «Компанія АгроНова»
URL: <https://www.company-agronova.com>
- 89.Іванов П. В. Управління безпекою агропідприємств в умовах кризових ситуацій. Київ, 2022
- 90.FAO. The State of Food and Agriculture 2021. — Rome, 2021
- 91.Агроексперт. Аналітичний збірник. Київ: Агроексперт Груп, 2021. 248 с.
- 92.Коваленко І. М. Захист рослин: сучасні технології. Харків : Агронаука, 2020. 312 с
- 93.Сидоренко В. Г. Логістика і безпека у сільському господарстві. Одеса : Логістика плюс, 2023. 276 с
- 94.Дмитренко С. П. Управління запасами і складське господарство. Київ : Бізнес-література, 2021. 198 с

- 95.Іванченко Л. В. Технічне обслуговування агротехніки. Львів : Техніка, 2021. 224 с
- 96.Марченко О. К. Охорона майна в агропромисловості. Київ : Безпека плюс, 2020. 186 с
- 97.Козак Н. М. Охорона праці в агросекторі. – Київ : Праця, 2022. 208 с
- 98.Гончаренко Т. О. Соціальні аспекти безпеки виробництва. Харків : Соціум, 2023. 193 с
- 99.Литвин Д. П. Кібербезпека в агробізнесі. Київ : ІТ-Агро, 2021. 167 с
- 100.Федоренко А. В. Цифрові технології в агропромисловості. Одеса : Техно-Прогрес, 2022. 236 с
- 101.Шевченко Д. П. Стратегії розвитку аграрних підприємств у післявоєнний період. К.: Аграрний університет, 2023. 130 с
- 102.Глущенко Ю. В. ERP-системи у логістиці підприємств. *Економіка і регіон*. 2020. № 3. С. 42–47
- 103.Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 01.06.2025)
- 104.Наказ Міністерства аграрної політики України № 776 від 01.10.2020 «Щодо обігу засобів захисту рослин». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1172-20> (дата звернення: 01.06.2025)
- 105.Технології точного землеробства: сучасний стан та перспективи. *Аграрна наука і техніка*. 2022. № 1. С. 15–21
- 106.Закон України «Про стратегічне планування» від 25.06.2020 № 690-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 49. Ст. 392
- 107.Державна стратегія розвитку сільського господарства на 2023–2027 роки : затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2022 № 1700-р. Київ, 2022
- 108.Аналітичний звіт Міністерства аграрної політики та продовольства України щодо стану аграрного сектору у 2024 році. Київ : Мінагрополітики, 2024. 48 с

109. Закон України «Про автомобільний транспорт» від 05.04.2001 № 2344-III (в редакції від 2021 року). *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 22. Ст. 105
110. Європейська стратегія розвитку аграрного сектору. Офіційне видання Європейської Комісії. Брюссель, 2022. 76 с
111. Цілі сталого розвитку ООН до 2030 року. Нью-Йорк : ООН, 2015. 41 с
112. Науково-технічна стратегія розвитку агропромислового комплексу України на період до 2030 року. Київ : НААН, 2023. 56 с
113. Міжнародні стандарти ESG для аграрного сектору. Женева : ISO, 2023. 64 с
114. Регламенти ЄС з логістики та транспорту: офіційне зібрання нормативно-правових актів. Брюссель, 2023. 112 с
115. Мікроекономіка і макроекономіка : у 2 ч. / С. Будаговська, О. Кілієвич, І. Лунінатіан.; за заг. ред. С. Будаговської. Київ : Основи, 2007. 518 с
116. Білик І.І. Стратегія розвитку аграрного підприємництва. Тернопіль: *Економічна думка*, 2016. 212 с.
117. Офіційний портал Youcontrol URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42286157/#express-universal-file
118. Закон України «Про перевезення небезпечних вантажів» (Правила ADR). URL:
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_270/ed2021_01_01#Text (дата звернення: 01.06.2025).
119. ДБН В.2.2-8-98. Складські будівлі. Київ, 1998. URL:
https://dbn.co.ua/load/normativ/dbn/v_2_2_8_98/2-1-0-45 (дата звернення: 01.06.2025).

ДОДАТКИ