

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

«До захисту допущено»

завідувач кафедри д.е.н., професор

Олена КНЯЗЄВА

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

Освітньої програми «Економіка»

За спеціальністю 051 «Економіка»

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Ольга ЗАМЛИНСЬКА

Рецензент: д.е.н., професор

Тетяна ОКЛАНДЕР

Виконав здобувач денної форми навчання

Максим ГРОМЛЮК

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить
результати власних досліджень. Використання
ідей і текстів інших авторів має посилання
на відповідне джерело.*

Максим ГРОМЛЮК

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра економічної теорії і економіки підприємства

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Олена КНЯЗЄВА

« » 202 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Максиму ГРОМЛЮКУ

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Економічна ефективність підприємств малого бізнесу в умовах воєнного стану»

науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Ольга ЗАМЛИНСЬКА
(науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від
«30» грудня 2024 року №350

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи 11.12. 2025 р.

3. Об'єкт дослідження: ПП «Агро-ДІС», що здійснює діяльність у сфері аграрного виробництва в Подільському районі Одеської області.

4. Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти підвищення економічної ефективності аграрного підприємства в умовах війни.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

- узагальнити концептуальні підходи до оцінювання економічної ефективності малих підприємств агропромислового комплексу;
- розглянути особливості функціонування агробізнесу в умовах воєнного стану та цифрової трансформації;
- здійснити діагностику умов функціонування та конкурентні позиції малих підприємств АПК, їх ролі у регіональних продовольчих системах;
- провести стратегічний аналіз і багатofакторне оцінювання

конкурентоспроможності ПП «Агро-ДІС» та оцінювання ефективності проєктних рішень щодо оптимізації діяльності підприємства за допомогою статистичних методів;

- розробити комплекс заходів з обґрунтування ефективності цифровізації системи управління та контролю ПП «Агро-ДІС» Подільського району, Одеської області.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

До теоретико-методологічного розділу: таблиці і рисунки щодо визначення та класифікацій економічної ефективності підприємства; графічне відображення методичних засад ролі малого підприємництва АПК у регіональній продовольчій системі; концептуальна модель оцінювання економічної ефективності малих підприємств АПК в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

До дослідницько-аналітичного розділу: таблично-графічний матеріал з оцінки сучасного стану та конкурентні позиції малого агробізнесу експортної привабливості аграрної продукції, аналізу організаційних умов функціонування та комплексного економічного аналізу діяльності «Агро-ДІС»; таблиці та рисунки з оцінки забезпеченості та ефективності використання виробничого потенціалу, фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства.

До проектно-рекомендаційного розділу: табличний матеріал підходів до оцінки економічної ефективності діяльності малих аграрних підприємств; класифікація груп показників для оцінки економічної ефективності діяльності підприємств АПК; графіки та таблиці результатів використання кореляційно-регресійного аналізу, факторного групування та структурного аналізу для визначення резервів підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат та рентабельності виробництва, прогнозування показників ефективності, що є найбільш прийнятним в сучасних умовах.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правова документація з регулювання діяльності агробізнесу, навчально-методичні матеріали, публічна статистична інформація, річна фінансова звітність «Агро-ДІС» за 2021–2024 р.р., наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з економічної теорії, аграрної економіки та управління підприємствами агропромислового сектору.

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: наукові результати було висвітлено в одній науковій праці загальним обсягом 0,2 друкованих аркуша.

9. Дата видачі завдання: «10» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	березень 2025 р.	Виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту кваліфікаційної роботи	березень 2025р.	Виконано
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	березень 2025р.	Виконано
4.	Написання I розділу - теоретико-методичні основи оцінювання економічної ефективності малих підприємств	квітень - червень 2025р.	Виконано
5.	Огляд звітності базового підприємства ТОВ «Агро-ДІС» Одеської області, матеріалів статистичних довідників.	Травень-червень 2025р.	Виконано
6.	Написання II розділу роботи – аналітична оцінка економічної ефективності «Агро-ДІС»	липень - серпень 2025р.	Виконано
7.	Підготовка публікацій за напрямком дослідження кваліфікаційної роботи	травень – жовтень 2025р.	Виконано
8.	Написання III розділу роботи: проектно-рекомендаційний для «Агро-ДІС»	серпень - жовтень 2025р.	Виконано
9.	Написання висновків, списку використаних джерел	жовтень 2025р.	Виконано
10.	Перевірка роботи науковим керівником	жовтень 2025р.	Виконано
11.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	жовтень -листопад 2025р.	Виконано
12.	Підготовка до захисту: доповідь, презентація.	грудень 2025р.	Виконано
13.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	грудень 2025р.	Виконано
14.	Перевірка роботи на оригінальність	грудень 2025р.	Виконано
15.	Попередній захист на кафедрі	грудень 2025р.	Виконано
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	грудень 2025р.	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025р.	Виконано

Здобувач ОС «магістр»

(підпис)

Максим ГРОМЛЮК

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Керівник:

(підпис)

Ольга ЗАМЛИНСЬКА

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ
на кваліфікаційну роботу магістра

Кваліфікаційна робота магістра містить 124 сторінки, 55 таблиць, 26 рисунків, список використаних джерел з 72 найменувань, 10 додатків.

Метою роботи є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо оцінювання й підвищення економічної ефективності малих підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнного стану та цифрової трансформації на основі аналізу діяльності ПП «Агро-ДІС». За економічними показниками забезпеченості ресурсами, обсягом виробництва, та збутової діяльності підприємство перебуває у стабільному фінансовому стані, що створює основу для його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності навіть в умовах військового стану. Основні фінансові індикатори свідчать про стабільний стан підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку малих підприємств агропромислового комплексу регіону в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів до оцінювання та підвищення економічної ефективності діяльності малих агропідприємств в умовах воєнного стану (на прикладі ПП «Агро-ДІС» Подільського району Одеської області).

Одержані результати можуть бути використані на підприємстві як заходи щодо вдосконалення його виробничої діяльності.

Рік виконання роботи 2025. Рік захисту роботи 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	9
1.1. Мале підприємництво в агропромисловому комплексі: сутність, функції, роль у регіональних продовольчих системах	9
1.2. Методи оцінювання економічної ефективності малих підприємств	18
1.3. Особливості функціонування агробізнесу в умовах воєнного стану та цифрової трансформації	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МАЛИХ АГРОПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ НА ПРИКЛАДІ ПП «АГРО-ДІС»	38
2.1. Оцінка сучасного стану та конкурентні позиції малого агробізнесу	38
2.2. Діагностика функціонування та умов забезпечення ефективності ПП «Агро-ДІС» Подільського району Одеської області	44
2.3. Аналіз ефективності використання виробничого потенціалу та результатів діяльності ПП «Агро-ДІС».	58
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	81
3.1. Застосування інструментів стратегічного аналізу та багатофакторного оцінювання конкурентоспроможності для визначення ефективності діяльності підприємства	81
3.2. Удосконалення підходів до моделювання та прогнозування ефективності діяльності підприємства	95
3.3. Обґрунтування та оцінка доцільності запровадження цифрових систем управління та контролю як базису підвищення ефективності	103
ВИСНОВКИ	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	116
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Виробництво трудомісткої сільськогосподарської продукції в державі більшою мірою забезпечується малими формами господарювання. Вони відіграють важливу роль у продовольчій безпеці, забезпеченні зайнятості сільського населення, формуванні життєвого середовища в громадах. Тому дослідження розвитку малих форм господарювання в аграрному секторі економіки у період воєнного стану в Україні є актуальним.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності малих підприємств є ключовим індикатором їх життєздатності та конкурентоспроможності, а також важливим чинником забезпечення продовольчої безпеки країни, особливо в умовах повномасштабної військової агресії. Багатофакторне середовище функціонування агропромислового комплексу під час війни, де сучасними реаліями є зруйнована логістика, заміновані території, знищення активів, дефіцит ресурсів, вимагає не лише адаптації бізнес-процесів, але й переосмислення існуючих підходів до оцінювання їхньої економічної ефективності.

В межах теорії ефективності існує усталена проблема відсутності єдиного універсального підходу до оцінки ефективності діяльності підприємств, яка посилюється специфікою аграрного сектору та екстремальними умовами воєнного стану. Традиційні фінансово-орієнтовані показники (прибуток, рентабельність) хоч і залишаються актуальними, проте не завжди відображають повну картину стійкості та адаптивності до сучасних викликів. Оцінка ефективності повинна враховувати різні аспекти діяльності підприємства, охоплювати показники як поточної, так і динамічної оцінки, а також інтегрувати специфічні ризики воєнного часу і сучасні концепції оцінки ефективності, які пропонують більш комплексний погляд на управління. Однак для українських малих підприємств АПК впровадження цих нових підходів залишається проблематичним з точки зору інформаційної забезпеченості,

технічної складності та відсутності єдності у методичних підходах, що підтверджується дослідженнями українських вчених.

Проблемам формування ефективної системи управління підприємством та удосконалення оцінки ефективності діяльності підприємств присвячені дослідження як вітчизняних Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г., Малік М. Й., Бородіна О.М. та багато інших, як українських так і зарубіжних науковців Х. Ансоффа, Є. Бем-Баверка, Ф. Візера, П. Друкера, Дж. Мілля, С. Сісмонді, Н. Ф. Хаєка, які аналізують вплив кризових умов на аграрний бізнес. Слід зауважити про невизначеність пріоритетів оцінювання ефективності підприємства та відсутність єдиного науково обґрунтованого підходу до оцінки ефективності діяльності малих підприємств АПК в умовах війни. Значна частина проблем оцінювання ефективності діяльності підприємства потребує детального вивчення з точки зору забезпечення врахування поточних тенденцій розвитку, ролі різних напрямків діяльності, досягнення цілей стійкості та адаптації до воєнних реалій. Це обґрунтовує актуальність дослідження теоретико-методологічних та практичних основ оцінювання економічної ефективності малих підприємств АПК в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження охоплює теоретико-практичні засади розвитку малих форм господарювання в аграрній сфері. Метою роботи є обґрунтування соціально-економічних напрямів розвитку малих форм господарювання в аграрному секторі економіки. Методи проведення дослідження: історичний, системний підхід, абстрактно-логічний, статистико-економічний, розрахунково-конструктивний методи.

Результати роботи: узагальнено суть і проведена класифікація видів малих форм господарювання в аграрному секторі економіки на основі організаційно-правових і соціально-економічних засад їх розвитку; обґрунтовано пріоритетні напрями розвитку малих форм господарювання для забезпечення зайнятості й мотивації сільського населення до формального ведення агробізнесу, враховуючи їх поточний економічний стан; визначено концептуальні напрями поліпшення ділової економічної активності малих форм господарювання

завдяки організаційній і матеріальній підтримці та інфраструктурному розвитку сільських територій.

Галузь застосування результатів: формування аграрної і регіональної політики на макро- й мезорівнях економіки, процес розробки проєктів державних і місцевих програм розвитку аграрного сектору економіки та сільських територій.

Висновки: організаційна й фінансово-матеріальна підтримка розвитку малих форм господарювання в аграрному секторі економіки забезпечить зменшення безробіття в галузі, сприятиме концепції селозбереження та розвитку соціально-трудової сфери в сільській місцевості.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри економічної теорії і економіки підприємства «Теоретико-методологічні та практичні засади організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств» (номер державної реєстрації 0121U110933).

Мета роботи є: теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо оцінювання й підвищення економічної ефективності малих підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

У магістерській роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- узагальнено концептуальні підходи до оцінювання економічної ефективності малих підприємств агропромислового комплексу;
- розглянуто особливості функціонування агробізнесу в умовах воєнного стану та цифрової трансформації;
- здійснена діагностика профільних умов функціонування та конкурентні позиції малих підприємств АПК, та їх ролі у регіональних продовольчих системах;
- проаналізовано стан та ефективність використання виробничого потенціалу підприємства;

- проведений стратегічний аналіз і багатофакторне оцінювання конкурентоспроможності ПП «Агро-ДІС»
- проведено оцінювання ефективності проєктних рішень щодо оптимізації діяльності підприємства за допомогою статистичних методів;
- розроблено комплекс заходів з обґрунтування ефективності цифровізації системи управління та контролю ПП «Агро-ДІС».

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку малих підприємств агропромислового комплексу регіону в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів до оцінювання та підвищення економічної ефективності діяльності малих агропідприємств в умовах воєнного стану (на прикладі ПП «Агро-ДІС» Подільського району Одеської області).

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічне вивчення економічної ефективності малих підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнного стану. Монографічний метод було застосовано для узагальнення наукових підходів, термінів і категорій, систематизації поглядів щодо сутності економічної ефективності та особливостей функціонування малих підприємств АПК у кризових умовах. Абстрактно-логічний метод використовувався для виокремлення суттєвих властивостей економічних процесів, формування понятійно-категоріального апарату, встановлення логічних зв'язків між елементами механізму оцінювання ефективності та для обґрунтування висновків і пропозицій. Системний підхід забезпечив комплексний розгляд діяльності малих підприємств як відкритих соціально-економічних систем, що функціонують в умовах високої мінливості, ризиків і загроз воєнного часу; використаний для ідентифікації взаємозв'язків між ресурсами, результатами та зовнішнім середовищем. Порівняльний аналіз було застосовано для зіставлення ефективності малих підприємств різних типів і форм, а також для аналізу змін результативності у довоєнний та воєнний

періоди. Методи аналізу та синтезу були використані для розчленування складних економічних процесів на елементи, їх узагальнення, структурування факторів впливу на ефективність та формування пропозицій щодо її підвищення. Економіко-статистичні методи, зокрема методи групування, економічного зіставлення, середніх показників, графічний метод — для оцінки динаміки, структури та закономірностей зміни ключових показників ефективності малих підприємств АПК. Метод факторного аналізу застосовано для визначення впливу окремих груп факторів (ресурсних, організаційних, інноваційних, безпекових) на рівень економічної ефективності підприємств.

Методичний інструментарій дослідження побудовано з урахуванням необхідності комплексного аналізу діяльності малих підприємств АПК у кризових умовах воєнного стану та дозволяє обґрунтовано дослідити їх економічну ефективність, фактори її формування й можливі напрями підвищення.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; наукова література; матеріали конференцій; статистичні довідники; фінансова, статистична та оперативна звітність суб'єктів господарювання; інтернет-ресурси.

Апробація результатів наукового дослідження. Громяк М.Я., Панкова Н.І., Замлинська О.В. Фінансова стійкість агропідприємств Причорномор'я України під час війни/ Економічні та соціальні аспекти розвитку України. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції 16-17 жовтня 2025 р [9].

РОЗДІЛ 1

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Мале підприємництво в агропромисловому комплексі: сутність, функції, роль у регіональних продовольчих системах

Малі агропідприємства Одеської області опинилися у критичній точці через руйнування інфраструктури, логістичні обмеження, падіння платоспроможності, ризики безпеки та дефіцит ресурсів. Це загрожує функціонуванню регіональних продовольчих систем і вимагає комплексної моделі підвищення ефективності. Підвищення економічної ефективності малих агропідприємств в умовах війни можливе шляхом інтеграції кооперації, ESG-підходів, принципів циркулярної економіки та цифрової трансформації в єдину адаптивну модель стійкості.

Проблематика розвитку різних форм господарювання в аграрному секторі, зокрема малого підприємництва, фермерських господарств та їх кооперації, посідає чільне місце в сучасних дослідженнях науковців. В умовах війни, руйнування логістики та посилення ризиків продовольчої безпеки роль дрібних і середніх агровиробників зростає ще більше, оскільки саме вони забезпечують гнучкість, швидку адаптацію та збереження локальних продовольчих систем.

В.Г. Андрійчук, О.М. Ю.О. Лупенко, Могильний, О.Г. Шпикуляк, І.Б. Смолинець та інші вчені [1-9] здійснили ґрунтовний аналіз еволюції організаційно-правових форм аграрного виробництва, наголошуючи на необхідності інституційного оновлення моделей господарювання відповідно до викликів нової економічної реальності, включно з цифровими трансформаціями та зростанням ролі сталості й екосистемних підходів.

Науковці В.К. Збарський, А.В. Збарська та інші досліджують економічну

динаміку фермерських та особистих селянських господарств, відзначаючи їх критичне значення у формуванні середнього класу на селі, розвитку місцевих економік та зміцненні фінансової самодостатності об'єднаних територіальних громад. У воєнний період малий формальний агробізнес стає ще важливішим елементом територіальної стійкості, забезпечуючи функціонування локальних продовольчих ринків і підтримуючи податкові надходження громад [11].

Схожих висновків дотримуються І.Ф. Баланюк, Чіков І.А., Д.В. Неміш, та інші вчені [4–16], які запропонували класифікацію особистих селянських господарств за виробничим потенціалом, підкреслюючи необхідність їх поступової трансформації у суб'єктів підприємницького типу, що здатні впроваджувати цифрові інструменти, кооперативні форми збуту та елементи циркулярної економіки.

Г. Батюк, [17] О. Марценюк, Т. Шабатура [22], К. Ружицька, О. Петренко, І. Томашук, А. Шевченко, В. Давидюк, Н. Ціщук [19-27] та інші вчені визначають малі сільськогосподарські підприємства ключовими учасниками продовольчої безпеки, особливо в умовах нарощування воєнних загроз та руйнування традиційних торговельних ланцюгів. На їхню думку, малі виробники забезпечують гнучке реагування на ринкові зміни, підтримують зайнятість та сприяють соціально-економічній стабільності сільських територій

Значний внесок у дослідження інституційних засад аграрної кооперації зробили Ю.О. Лупенко, П.Т. Саблук, М.Й. Малік, В.М. Жук, О.Г. Шпикуляк, В.Г. Андрійчук, та інші вчені [1;3;8;18] Інституту аграрної економіки НААН, які обґрунтували, що сучасні кооперативи мають еволюціонувати у бік цифрово підтримуваних, прозорих і взаємовигідних моделей співпраці, що дозволяють малим виробникам об'єднувати ресурси, підвищувати конкурентоспроможність та формувати стійкі ланцюги доданої вартості [19]. У контексті війни кооперативи стають одним з інструментів ризик-менеджменту, зниження логістичної залежності та розвитку локальних

екосистем продовольчої стійкості.

Сучасні дослідження [43-57] також підкреслюють, що поєднання цифрових рішень (агроплатформи, смарт-логістика, системи простежуваності), кооперативних моделей та принципів ESG/циркулярної економіки є ключем до забезпечення стійкості агросектору в умовах високої турбулентності. Для малих форм господарювання цифровізація стає не просто технологічним трендом, а інструментом виживання: вона дозволяє знизити трансакційні витрати, оптимізувати постачання, впроваджувати ресурсозберігаючі практики та розширювати доступ до ринків навіть у кризових умовах.

Таким чином, огляд наукових праць свідчить про зростання ролі малих агровиробників і кооперації як фундаменту регіональної продовольчої безпеки. У сучасних умовах їх ефективний розвиток потребує інтеграції інституційних інновацій, цифрових платформ, екологічно орієнтованих практик та механізмів кооперативного управління, здатних підвищити адаптивність агросистем до воєнних та поствоєнних викликів.

Мале підприємництво в агропромисловому комплексі за своєю сутністю відіграє визначальну роль у селозбереженні та формуванні регіональних продовольчих системах, які забезпечують продукцією не тільки внутрішніх споживачів, але й наповнюють зовнішні ринки. Мале підприємництво в агропромисловому комплексі є фундаментальним елементом формування стійких агропродовольчих систем, забезпечення продовольчої безпеки та соціально-економічної стабільності регіонів. У сучасних умовах зовнішніх викликів — структурних економічних трансформацій, кліматичних ризиків, цифровізації та особливо воєнного стану — роль малих агропідприємств істотно посилюється, оскільки саме вони забезпечують швидку адаптивність виробництва, підтримку місцевих громад та безперервність постачання продовольства.

Сутність малого підприємництва в АПК можна визначити у наступному. Мале підприємництво в аграрній сфері охоплює фермерські

господарства, сімейні ферми, малі аграрні кооперативи, малотоннажні переробні підприємства, суб'єкти з надання агросервісів та підприємства локальної дистрибуції. Їх головною особливістю є низька капіталомісткість, мобільність, гнучка виробнича структура та невисокий рівень формалізації управління, що забезпечує здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.



Рис 1.1. Роль малого підприємництва АПК у регіональній продовольчій системі

Ця схема підкреслює багатofункціональну роль малого агробізнесу, особливо його значення для стійкості регіонів в умовах кризи.

На відміну від великих агрохолдингів, малі підприємства формують локальні ланцюги створення доданої вартості, підтримуючи циркуляцію капіталу в межах громади та забезпечуючи базові умови для збереження сільських територій (селозбереження).

Теоретико-методологічні підходи до вивчення економічної ефективності та сталого розвитку передбачають розгляд різних концепцій, що описують фактори, що впливають на здатність організацій адаптуватися до зовнішнього середовища, що змінюється. У рамках ресурсної теорії стійкість бізнесу розглядається через призму володіння унікальними ресурсами та здатністю їх ефективного використання. Теорія динамічних здібностей наголошує на організаційних можливостях, що дозволяють компаніям трансформуватися в умовах невизначеності. Концепція стійкого конкурентного переваги передбачає аналіз довгострокових стратегій, сприяють збереженню позицій компанії над ринком. Ці теоретичні підходи доповнюються інституційною теорією, що підкреслює роль нормативного середовища, державних інститутів та регуляторної політики у формуванні умов для стабільного функціонування бізнесу.

Таблиця 1.1

Розуміння економічної ефективності та стійкості бізнесу з позиції різних теорій

Теоретичний підхід	Основна ідея
Класична економічна теорія (XVIII–XIX ст.)	Стійкість бізнесу пов'язана з ефективним розподілом ресурсів та невтручанням держави у ринкові процеси.
Неокласична теорія (кінець XIX – XX ст.)	Стійкість досягається за рахунок ринкової рівноваги та раціональної поведінки економічних агентів. Важливим є фактор конкуренції.
Інституційна теорія (XX ст.)	Роль інститутів, і правил у формуванні стійкості. Інституційне середовище визначає можливості бізнесу.
Ресурсна теорія (XX ст.)	Компанії, що мають унікальні ресурси (фінансові, людські, технологічні), більш стійкі.
Теорія динамічних здібностей (XX ст.)	Стійкість - це здатність компанії адаптуватися, реорганізовувати ресурси за умов змін.
Концепція стійкої конкурентної переваги (XX-XXI ст.)	Довгострокова стійкість можлива через створення бар'єрів для конкурентів: патенти, репутація, унікальні стратегії.
Інституційно-еволюційна теорія (XXI ст.)	Стійкість бізнесу визначається сукупністю еволюційних змін в інститутах та технологіях.
Цифрова економіка та теорія екосистем (XX ст.)	Стійкість забезпечується цифровими технологіями, гнучкістю, мережевими ефектами, платформними моделями.

Джерело: побудовано автором за [15;17;64;65]

На основі представлених теоретичних підходів можна зробити висновок, що концепція стійкості бізнесу еволюціонувала від найпростіших економічних принципів до складнішим. На ранніх стадіях акцент був на ефективності розподілу ресурсів та відсутності державного втручання, що відображає класичний та неокласичний підходи. Згодом увага змістилася на інституційні та ресурсні фактори, наголошуючи на важливості норм, правил, унікальних ресурсів та здатності до адаптації.

Таблиця 1.2.

Фактори, що визначають економічну ефективність та сталий розвиток підприємств малого бізнесу аграрної сфери

<i>Група факторів</i>	<i>Фактор/параметр</i>	<i>Вплив на економічну ефективність</i>	<i>Вплив на сталий розвиток</i>
Ресурсні та виробничі			
<i>Доступ до фінансів</i>	Можливість залучення пільгових кредитів (5-7-9), грантів (особливо в умовах війни), мікрофінансування.	Критичний. Пряме забезпечення інвестицій у техніку та технології, впливає на окупність (за рахунок низької вартості капіталу).	Низький/Середній. Забезпечує початкове зростання, але не гарантує довгострокової стійкості без ефективного управління.
<i>Ефективність землекористування</i>	Оптимальний розмір земельного банку (відсутність фрагментації), права землекористування, впровадження точного землеробства.	Високий. Максимізація врожайності, зниження витрат на гектар, підвищення маржі прибутку.	Високий. Забезпечення екологічної стійкості (здоров'я ґрунту), мінімізація деградації, що є основою СР.
<i>Технологічна адаптація</i>	Впровадження інновацій (сучасна селекція, енергоефективні технології, зрошення, AgriTech).	Високий. Зниження собівартості, підвищення якості продукції, конкурентоспроможність.	Середній/Високий. Підвищення кліматичної стійкості виробництва, зниження залежності від погодних умов.
Організаційні та інституційні			
<i>Кооперація та інтеграція</i>	Участь в обслуговуючих кооперативах (закупівля, збут, переробка), горизонтальна та вертикальна інтеграція.	Високий. Досягнення ефекту масштабу (зниження витрат на закупівлю), підвищення переговорної сили на ринку.	Високий. Створення соціального капіталу, обмін знаннями, спільна протидія ризикам, стабільність доходів членів.
<i>Цифровізація та прозорість</i>	Використання цифрових платформ для обліку, маркетингу та простежуваності (Traceability), електронний документообіг.	Високий. Зниження адміністративних витрат, швидкий доступ до ринків, підвищення довіри інвесторів та партнерів ЄС.	Високий. Забезпечення прозорості діяльності (Governance у ESG), що є критичним для довгострокового партнерства та регуляторної відповідності.

<i>Якість управління</i>	Кваліфікація персоналу та менеджменту, використання сучасних методів планування, фінансова грамотність	Критичний. Впливає на всі аспекти виробництва та фінансів, від планування витрат до управління ризиками.	Високий. Забезпечує адаптивність до зовнішніх шоків (війна, логістика), що є ключем до виживання.
Ринкові та зовнішні			
<i>Доступ до ринків збуту</i>	Наявність прямих каналів збуту (міжнародні, внутрішні), експортна орієнтованість, відповідність стандартам ЄС (наприклад, GlobalGAP).	Наявність прямих каналів збуту (міжнародні, внутрішні), експортна орієнтованість, відповідність стандартам ЄС (наприклад, GlobalGAP). Високий. Забезпечення високої маржі (через усунення посередників), стабільність продажів.	Високий. Диверсифікація ризиків, стабільний потік валютної виручки та дотримання міжнародних стандартів якості.
<i>Екологічна та соціальна відповідальність (ESG)</i>	Дотримання екологічних норм, соціальна підтримка громад, формалізація праці.	Високий. Забезпечення високої маржі (через усунення посередників), стабільність продажів.	Критичний. Визначає соціальну ліцензію на діяльність, збереження природного капіталу (Е), що є суттю СР.
<i>Воєнні та логістичні ризики</i>	Безпека посівів та інфраструктури, доступність портів/маршрутів, страхування ризиків.	Критичний. Прямий вплив на обсяг виробництва, собівартість логістики та, як наслідок, на кінцевий прибуток.	Низький. Це зовнішній фактор, але здатність адаптуватися до нових логістичних ланцюгів підвищує операційну стійкість.

Джерело: сформовано автором

Якість управління є критичними, оскільки вони підвищують прозорість, забезпечують адаптивність до воєнних шоків та логістичних змін, а також полегшують доступ до ESG-фінансування. У контексті воєнних викликів сьогодення, вони є критичним зовнішнім фактором, що прямо впливає на економічну ефективність діяльності усіх без виключення підприємств України. Однак, здатність малого бізнесу протистояти цим ризикам та інтегруватися у міжнародні ланцюги залежить від внутрішньої стійкості, що забезпечується екологічною та соціальною відповідальністю (ESG). Відповідність міжнародним стандартам стає не лише етичною вимогою, а й необхідною умовою для стабільності продажів та залучення зовнішніх інвестицій, підтверджуючи, що сталий розвиток є новою формою економічної ефективності.

Функції малого аграрного підприємництва. Малі підприємства в АПК виконують комплекс критично важливих економічних, соціальних та інституційних функцій:

1. Економічні функції: забезпечення гнучкості та диверсифікації агровиробництва; формування конкуренції та зниження монополізації продовольчих ринків; стимулювання інновацій і впровадження цифрових технологій (агрохмарні рішення, мобільні платформи, блокчейн-сервіси обліку); підтримання локальних продовольчих систем через короткі канали збуту (Farm-to-Consumer).

2. Соціальні функції: створення робочих місць у сільських громадах; зменшення міграційного відтоку та депопуляції; формування середнього класу в сільській місцевості; збереження традиційних знань, культурних практик та агропрофесійної ідентичності.

3. Екологічні функції: впровадження екологічно безпечних технологій малих масштабів (органічне виробництво, пермакультурні практики); раціональне використання земель та ресурсів; участь у зменшенні вуглецевого сліду через локалізованість виробництва.

4. Інституційні функції: формування кластерів і мережевих структур; активна участь у розвитку кооперації та аграрних сервісних об'єднань; посилення економічної самодостатності територіальних громад.

У регіональних продовольчих системах малий агробізнес виконує роль ядра стійкості та адаптивності. Його значення визначається такими ключовими аспектами:

1. Забезпечення продовольчої доступності. Малі агропідприємства здатні швидко налагоджувати виробництво базових продуктів харчування, особливо в умовах воєнних загроз, порушення логістики та зростання ризиків дистрибуції.

2. Підтримка продовольчої автономії громад. Локальність виробництва дозволяє зменшити залежність від національних і глобальних ланцюгів постачання, що критично важливо у регіонах, які зазнали руйнувань або

блокади.

3. Розвиток кооперативних моделей. Кооперація сприяє: зниженню трансакційних витрат; спільному використанню техніки та ресурсів; розширенню доступу до ринків; підвищенню переговорної сили малих виробників.

4. Інтеграція цифрових рішень. Цифровізація дозволяє малим підприємствам долати структурні обмеження: мобільні платформи забезпечують зв'язок із покупцями; агросервісні маркетплейси дають доступ до засобів виробництва; цифровий облік покращує прозорість та управління ризиками.

5. Підвищення resilience у воєнний період. Для регіонів, що зазнали воєнних деструкцій (зокрема Одеської області), малий агробізнес є ключовим інструментом: швидкого відновлення економічної активності, стабілізації продовольчого забезпечення, зміцнення соціальної згуртованості в громадах, запобігання деградації сільських територій.

1.4. Сучасні виклики для розвитку малого агробізнесу в регіонах

У контексті воєнного стану мале підприємництво стикається з такими бар'єрами:

- порушення логістики та обмежений доступ до портової інфраструктури;
- дефіцит трудових ресурсів через мобілізацію та міграцію;
- руйнування виробничих об'єктів та обмежений доступ до енергоресурсів;
- зростання витрат на фінансування, страхування та безпеку;
- нестабільність ринкової кон'юнктури.

Попри це, підприємства демонструють високу стійкість завдяки кооперації, цифровим інструментам, коротким ланцюгам збуту та адаптивним бізнес-моделям.

1.5. Стратегічне значення малих агропідприємств для Одеської області
Одещина — це: регіон високої аграрної спеціалізації, ключовий логістичний

вузол продовольчого експорту, територія з високим рівнем воєнних ризиків.

Саме тому малий агробізнес тут виконує критичні функції: забезпечує безперервність поставок продовольства; підтримує аграрний експорт через альтернативні логістичні маршрути; формує основу відновлення сільських територій після руйнувань; створює базу для впровадження нових моделей кооперації та цифрової трансформації АПК.

1.2. Методи оцінювання економічної ефективності малих підприємств

Оцінювання економічної ефективності малих підприємств, далі - МП, є предметом численних наукових досліджень, що зумовлено їхньою важливою роллю в економіці. Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного універсального підходу до оцінювання ефективності бізнесу, особливо для МП, що потребує систематизації існуючих концепцій.

Малий аграрний бізнес характеризується високим ступенем гнучкості та інноваційною активністю, проте він більш уразливий перед зміною макроекономічних показників та умов. Середній бізнес найбільш залежить від якості управління та доступності фінансових ресурсів. Великі компанії, володіючи значним капіталом, кваліфікованими фахівцями, можливостями планування діяльності на довгостроковий період, змушені при цьому враховувати тенденції розвитку економіки на національному та глобальному рівні. Якщо розглядати традиційний фінансовий підхід, то очевидним є те, що класичні підходи до оцінювання ефективності ґрунтуються на використанні фінансових показників, які відображають результати господарської діяльності. Провідні українські науковці, такі як Гречко В.В., Шандова Н.В. [38;42], зазначають, що оцінювання ефективності є важливим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством, а його результати є основою для прийняття управлінських рішень.

Іноземні дослідники також активно використовують цей підхід.

Наприклад, Альабдулла [36] (Alabdullah, 2022) у своїх працях наголошує на важливості комплексного аналізу фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність активів, рентабельність продажів, ліквідність та грошові потоки, для оцінки фінансового здоров'я МП та забезпечення сталого зростання.

Проте, як зазначають Череп А.В. та Синяєва К.В. [37], класичний підхід через показники рентабельності не завжди дає об'єктивні результати і вимагає розгляду додаткових факторів, зокрема впровадження інновацій.

Комплексний та стратегічний підходи. Враховуючи обмеження суто фінансових метрик, багато науковців пропонують комплексні підходи.

Системний підхід: Українська дослідниця Козирєва О. В. [39], наголошує на необхідності застосування цілісного підходу до управління ефективністю, групуючи показники за підсистемами: соціальна, комерційна, економічна, ресурсна, технологічна та організаційна.

Збалансована система показників (BSC): Концепція, розроблена іноземними вченими Нортон і Капланом (Norton & Kaplan), активно застосовується і в Україні. Вона дозволяє оцінювати діяльність підприємства не лише з фінансової точки зору, але й через призму клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку персоналу.

Ресурсний підхід: Низка досліджень фокусується на ефективності використання ресурсів. Пропонуються інтегральні показники для оцінки ефективності функціонування МСП, які дозволяють виявити найбільш проблемні аспекти діяльності.

Сучасні реалії, зокрема цифровізація бізнес-процесів, також знаходять відображення в літературі. Квітка А. [40], та інші досліджують можливості використання цифрових інструментів та технологій (хмарні технології, соціальні мережі) для підвищення ефективності діяльності МП в Україні.

Іноземні вчені також розробляють концептуальні рамки для оцінки, наприклад, еко-ефективності МП, що включає управлінські орієнтації та екологічні стратегії. Отже, огляд літератури демонструє еволюцію поглядів

на оцінювання економічної ефективності МП від класичних фінансових показників до комплексних, системних та стратегічних підходів, що враховують як кількісні, так і якісні аспекти діяльності, а також сучасні технологічні та фактори сталості.

Економічна ефективність малих підприємств агропромислового комплексу розглядається в сучасній науковій літературі як багатовимірна категорія, що відображає результативність функціонування організаційно-господарської системи та її здатність забезпечувати стабільний розвиток у коротко- і довгостроковій перспективі. Ефективність є невід'ємним компонентом ширшої системи індикаторів результативності, яка характеризує здатність аграрного підприємства формувати економічну, соціальну та інституційну цінність.

У структурі цієї системи вітчизняні та зарубіжні дослідники виокремлюють такі ключові елементи: дієвість, якість, економічність, продуктивність, прибутковість, інноваційність та якість трудового життя. Вони відображають як традиційні виробничо-фінансові параметри, так і сучасні критерії сталості, що особливо важливо для малих підприємств АПК в умовах високої конкуренції, дефіциту ресурсів та зовнішніх шоків.

Українські науковці та практики аграрного сектору [1-27] наголошують на важливості системного підходу до оцінювання результативності діяльності, який має ґрунтуватися на партнерській взаємодії всіх зацікавлених сторін – фермерів, громад, місцевих органів влади, споживачів та інституцій розвитку. Утвердження такого підходу потребує:

- наявності чітко визначених критеріїв якості управління та виробничих процесів;
- комплексної діагностики на основі достовірних даних;
- ефективного стратегічного планування, яке інтегрує економічні, соціальні й екологічні параметри розвитку агробізнесу.

Управління якістю в аграрних підприємствах охоплює процеси оцінювання, забезпечення та контролю. Впровадження сучасних критеріїв

оцінювання економічної ефективності дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, вдосконалити діяльність органів місцевого самоврядування, посилити підзвітність та створити основу для формування адаптивних стратегій розвитку територіальних громад.

Особливого значення набуває роль малих і середніх підприємств у структурі аграрної економіки України. МСП формують основу регіональних господарських систем, забезпечуючи інноваційний розвиток, зайнятість, конкурентність та соціальну стабільність у сільських громадах. Малі агропідприємства демонструють високий рівень адаптивності, здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й ефективно працювати на нішевих ринках, що робить їх ключовими драйверами локального розвитку.

Водночас МСП стикаються з рядом обмежень, серед яких особливо вагомими є складність доступу до фінансових ресурсів, обмеженість інвестиційних можливостей, високі ризики та недостатня інституційна підтримка. Ці фактори суттєво ускладнюють реалізацію потенціалу малих підприємств та знижують їх стійкість перед зовнішніми викликами, включаючи воєнні ризики, логістичні порушення та загрози продовольчої безпеки.

У таких умовах надзвичайно актуальним є створення постійно діючої системи оцінювання економічної ефективності діяльності суб'єктів господарювання та органів влади на регіональному рівні. Така система дозволить:

- об'єктивно відстежувати стан і динаміку розвитку малих агропідприємств;
- підвищити якість державної підтримки та адресність управлінських рішень;
- формувати ефективні стратегії комплексного розвитку регіонів;
- забезпечувати громадський контроль та зміцнювати довіру населення до органів місцевого самоврядування.

Отже, сучасні концептуальні підходи до оцінювання економічної ефективності малих підприємств АПК повинні враховувати не лише класичні фінансово-економічні показники, а й критерії стійкості, цифрової готовності, здатності до інновацій, інтеграції у локальні продовольчі системи та взаємодії з громадами. Саме така методологічна рамка відповідає сучасним умовам функціонування аграрного сектору України та забезпечує науково обґрунтовану основу для оцінювання і підвищення ефективності діяльності малих підприємств у системі регіонального розвитку. Опрацювання зарубіжних та вітчизняних джерел наукових праць свідчить, що до базових міжнародних індексів, за якими оцінюють інституційні умови та рівень підтримки розвитку малого підприємництва, належать: Індекс легкості ведення бізнесу, Індекс економічної свободи, Індекс цифрової конкурентоспроможності, Індекс настроїв малого бізнесу та ін. Оцінку Індeksu економічної свободи з 2023 року тимчасово призупинено через вторгнення росії. Підвищена увага до суб'єктів малого агробізнесу зумовлена специфічними умовами їх функціонування, у межах яких створюються найбільш сприятливі можливості для реалізації ключових організаційно-виробничих і фінансово-економічних процесів. Малі підприємства вирізняються високою гнучкістю, ініціативністю, здатністю до швидкого прийняття управлінських рішень та підтримання прямих комунікацій з клієнтами, постачальниками й партнерами. Ці характеристики забезпечують їм конкурентну перевагу в агропродовольчому секторі, де важливою умовою успіху є точне врахування споживчих потреб, швидкість реагування на зміни ринку та адаптивність до зовнішніх загроз, включаючи воєнні ризики.

Гнучка модель ведення бізнесу сприяє ефективній реалізації фінансових процесів на рівні підприємства, а також створює передумови для оптимізації економічних потоків, покращення управління ризиками та забезпечення стійкого розвитку аграрних виробників. У цих умовах особливої актуальності набуває формування надійної системи оцінки ефективності використання економічного потенціалу малих підприємств АПК.

Таблиця 1.3

Концептуальна модель оцінювання економічної ефективності малих підприємств АПК в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

Етап 1: традиційна оцінка	Фінансова ефективність: рентабельність (ROA, ROE, ROS), ліквідність, фінансова стійкість, динаміка прибутку
Етап 2: коригування на ризик воєнного стану	Показники стійкості (Resilience Metrics): операційна гнучкість - час відновлення після збоїв, диверсифікація постачальників. облік втрат - оцінка збитків від форс-мажорів та військових дій.
Етап 3: цифрова трансформація	Цифрова ефективність (Digital Efficiency): Ефективність використання хмарних сервісів та AgriTech (IoT, Big Data). ROI інвестицій у цифровізацію.
Етап 4: інтегральна оцінка (Рішення)	Інтегральний показник АПК: зважена оцінка фінансових результатів, операційної стійкості та цифрової ефективності; аналітична база, що містить ендогенні джерела інформації: управлінський облік, дані ERP/CRM, облік ризиків та втрат.

Модель, наведена в табл.1.3 візуалізує, як традиційні показники ефективності мають бути доповнені новими метриками, що враховують військові та цифрові чинники. У додатку А представлені основні методичні підходи до оцінки економічної ефективності діяльності малих аграрних підприємств. Доцільним є застосування методичного підходу, який включає два взаємопов'язані етапи.

Оптимальний відбір індикаторів оцінювання економічної ефективності, що охоплюють дві ключові групи:

- група погашення зобов'язань, що характеризує платоспроможність, ліквідність, якість управління борговим навантаженням;
- група економічної стійкості, яка відображає рентабельність, продуктивність використання ресурсів, інноваційність, рівень операційної та фінансової рівноваги.

Визначення рекомендованих фіксованих значень індикаторів, що

забезпечує порівнянність результатів та підвищує точність інтерпретації.

Доцільно враховувати:

- галузеву специфіку та поточні тенденції розвитку аграрного ринку;
- регіональні особливості, пов'язані з природно-кліматичними умовами, структурою спеціалізації, логістичною доступністю;
- реальний стан економічного середовища в умовах воєнного стану.

З метою отримання об'єктивних, стійких до викидів та статистично надійних орієнтирів рекомендовано використовувати середню арифметичну зважену, яка:

- володіє інтуїтивною зрозумілістю для практиків;
- є менш чутливою до екстремальних значень;
- дозволяє коректно відобразити середньогалузевий рівень для підприємств різної спеціалізації.

Запровадження такого методичного підходу забезпечує можливість системного моніторингу, раннього виявлення дисфункцій, підвищення якості управлінських рішень та зміцнення економічної стійкості малих агропідприємств. Зрештою, це сприяє підвищенню їх ролі в регіональних продовольчих системах та ефективній адаптації до викликів воєнного часу.

1.3. Особливості функціонування агробізнесу в умовах воєнного стану та цифрової трансформації

Малі та середні підприємства (далі МСП) агропромислового комплексу є фундаментальною складовою сучасної продовольчої системи, формуючи основу сільської економіки, зайнятості та регіонального розвитку. У структурі аграрного сектору України вони виконують стратегічну роль як носії гнучкості, інноваційності та локальної економічної стійкості. Особливої ваги МСП АПК набули в умовах воєнних викликів, коли саме малі виробники забезпечують безперервність продовольчого забезпечення регіонів та адаптацію до швидкозмінного зовнішнього середовища. У

науковій праці Е. Brynjolfsson та А. McAfee «The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies» [44] досліджується вплив технологічних змін на малий і середній бізнес та зазначається, що цифровізація бізнес-моделей дозволяє підприємствам значно знизити витрати та підвищити продуктивність. Автори звертають увагу на виклики, пов'язані з нестачею кваліфікації кадрів і високими витратами на впровадження цифрових технологій та наголошують, що для успішної цифровізації МСП необхідно інвестувати не тільки в технології, а й у навчання співробітників. Шандова, Н., Дежкунов, Ю., Яковлев, О. [42].

Агробізнес у сегменті МСП — це система підприємницьких відносин із виробництва, переробки, логістики та реалізації сільськогосподарської продукції, що ґрунтується на поєднанні ресурсів, технологій і знань з метою генерування доданої вартості. Ключовою рисою цього сегмента є орієнтація на локальні ринки, самозайнятість, інноваційні практики та мінімізацію трансакційних витрат.

Теоретичне підґрунтя їх розвитку спирається на такі концепти, як:

- Теорія інституційної економіки, що пояснює вплив інституцій, формальних і неформальних норм на ефективність аграрного бізнесу;
- Концепція сталого розвитку, яка визначає необхідність балансу економічної, соціальної та екологічної складових функціонування МСП;
- Теорія підприємницьких екосистем, що описує роль мережевої взаємодії, кооперації та інтеграції в ланцюги вартості;
- Теорія трансакційних витрат, згідно з якою малі підприємства забезпечують гнучкість та скорочення витрат на координацію економічної діяльності;
- Поведінкова теорія фірми, що підкреслює важливість адаптивності управлінських рішень у нестабільному середовищі, зокрема воєнному.

У сукупності ці теоретичні підходи дають змогу сформувати комплексне уявлення про механізми розвитку та функціонування агробізнесу на малих і середніх підприємствах.

Методологія дослідження та управління агробізнесом МСП базується на кількох ключових принципах.

1. Системний підхід. МСП розглядають як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім інституційним, ринковим та соціальним середовищем.

Це забезпечує:

- комплексну оцінку бізнес-процесів;
- визначення слабких ланок у ланцюгу вартості;
- врахування впливу регіональних соціально-економічних умов.

2. Принцип адаптивності. В умовах війни, порушених логістичних зв'язків і нестабільних ринків особливо важливим є здатність малих підприємств швидко змінювати виробничі та управлінські моделі, диверсифікувати діяльність і адаптувати фінансові рішення.

3. Принцип інноваційності. Інновації розглядаються не лише як нові технології, а як зміна моделей управління, коопераційні механізми, цифрові рішення, оптимізація ресурсів.

4. Принцип сталості та безпеки. У сучасних умовах МСП виконують роль гарантів продовольчої безпеки регіонів. Методологія оцінки та планування має враховувати критерії соціальної стійкості, екологічної відповідальності й енергетичної автономності.

5. Принцип цифрової трансформації. Цифровізація стає обов'язковою складовою методології дослідження та розвитку МСП. До її ключових інструментів належать:

- цифрові платформи управління виробництвом;
- аналітика великих даних;
- геоінформаційні системи (GIS);
- автоматизовані системи обліку;
- електронні трейдингові платформи;
- цифрові рішення для кооперації та логістики.

Функції та роль МСП в агропромисловому комплексі та регіональних продовольчих системах містяться у тому, що малі та середні підприємства

відіграють низку критично важливих функцій.

1. Економічна функція. Малі та середні агропромислові підприємства забезпечують формування локального виробництва та переробки, створення доданої вартості на місцях, розвиток територіальних громад через податкові надходження та конкуренцію та диверсифікацію ринку.

2. Соціальна функція. Малі агровиробники сприяють:

- збереженню сільського населення та зайнятості;
- формуванню середнього класу;
- розвитку людського капіталу та підприємницьких компетенцій.

3. Логістична та стабілізаційна функція. У воєнний період МСП є найбільш мобільними в перебудові постачання:

- швидко знаходять альтернативні маршрути;
- інтегруються в локальні продовольчі мережі;
- скорочують залежність регіонів від імпорتنих поставок;
- компенсують ризики руйнування інфраструктури.

4. Інноваційна та коопераційна функція. МСП виступають ключовими учасниками:

- цифрових та логістичних платформ,
- аграрних кластерів,
- кооперативів і партнерських мереж,
- локальних ланцюгів доданої вартості.

Саме вони забезпечують «низову» інноваційність, яка проявляється в нових формах організації виробництва, використанні цифрових рішень та гнучких моделей управління.

Методичні підходи до оцінювання ефективності функціонування МСП АПК ґрунтуються на оцінці функціонування підприємств, яка повинна бути комплексною та багатовимірною.

Сучасні методичні підходи включають:

- фінансово-економічні показники: рентабельність виробництва; собівартість продукції; ліквідність і фінансова стійкість; продуктивність

ресурсів; рівень інвестиційної привабливості;

- нефінансові показники: якість продукції; інноваційна активність; соціальна відповідальність; енергетична автономність; рівень цифровізації бізнес-процесів.

Сталий розвиток та екосистемний підхід є обов'язковою складовою економічної ефективності сучасного підприємства, тож оцінювання має враховувати: екологічний вплив; рівень інтеграції в регіональні продовольчі мережі; здатність до кооперації; гнучкість і адаптивність у кризових умовах.

Цифрова зрілість підприємства формується з автоматизації обліку, рівня застосування IoT і GIS, використання електронних платформ для збуту, наявності цифрових систем управління ризиками та готовності до участі у цифрових ланцюгах вартості ЄС.

Воєнний стан створив унікальні умови, що змістили акценти теоретико-методологічного аналізу:

- зростання значення локальної продовольчої безпеки;
- необхідність інтеграції цифрових систем моніторингу ризиків;
- релокація та розірвання логістичних ланцюгів;
- дефіцит ресурсів і фінансування;
- нерівномірність регіонального економічного навантаження.

У цих умовах МСП стають «амортизаторами» кризових потрясінь завдяки своїй мобільності, гнучкості та здатності швидко перебудовувати бізнес-процеси. Узагальнюючи вищенаведене можна стверджувати, що теоретико-методологічні основи функціонування агробізнесу на малих і середніх підприємствах АПК полягають у поєднанні інституційного, системного, інноваційного, коопераційного та цифрового підходів. Їх роль у регіональних продовольчих системах суттєво зростає в умовах війни, коли вони стають ключовим елементом забезпечення стійкості, адаптивності та економічної безпеки територій.

МСП формують мережеві продовольчі екосистеми, здатні швидко реагувати на шоки, забезпечувати продовольчу автономність та сприяти

відновленню економіки після війни. Саме тому дослідження та удосконалення методології їх функціонування має стратегічне значення для розвитку АПК України та зміцнення продовольчої безпеки країни.

Традиційна модель аграрного прогресу, що спирається на екстенсивну механізацію, хімізацію та інтенсифікацію виробництва, нині виявляється недостатньою для забезпечення стійкого, інклюзивного та безпечного розвитку аграрних систем, особливо в умовах війни, руйнування логістики та зростання ризиків. У цих умовах ключовим драйвером трансформації агропродовольчих ланцюгів постачання стають цифрові інновації (Digital Innovations, DI), які формують нову архітектуру управління ресурсами та взаємодії між учасниками агросистеми [46;47].

Цифрові інновації охоплюють широкий спектр технологій — штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення, аналітику великих даних, Інтернет речей, мобільні платформи, супутниковий моніторинг [48].

Їхня інтеграція забезпечує можливість збору, аналізу та використання даних у режимі реального часу, підвищує рівень прозорості, формує довіру між учасниками ринку, знижує трансакційні витрати та відкриває нові канали формування вартості [53-57].

Проте цифровізація сільського господарства — це не просто впровадження технологій. Це глибинна системна трансформація, яка змінює спосіб створення, розподілу та закріплення економічної цінності, а також моделі організації діяльності в агробізнесі. Особливо це стосується малих і середніх підприємств (МСП), які в аграрному секторі України формують основу територіальної продовольчої безпеки, демонструють високу гнучкість та здатність до адаптації.

Цифровізація бізнес-моделей стає ключовим фактором трансформації агробізнесу в умовах зростання глобальних і локальних викликів, зокрема спричинених воєнним станом в Україні. Для малих і середніх агропідприємств (МСП АПК) цифрова трансформація є не лише інструментом модернізації бізнес-процесів, але й критичним механізмом

забезпечення економічної стійкості, адаптивності та безперервності виробництва. Протягом останніх десятиліть вплив інформаційно-комунікаційних технологій на систему агровиробництва та агрологістики суттєво зріс, проте саме у період війни роль цифрових рішень стала визначальною для збереження продуктивності та економічної ефективності малого бізнесу.

Незважаючи на стратегічну важливість МСП для продовольчої безпеки та регіонального розвитку, ці підприємства стикаються з низкою обмежень: недостатнім доступом до фінансових ресурсів, низьким рівнем цифрових компетенцій персоналу, обмеженою інноваційною спроможністю, нестабільністю логістичних ланцюгів, ризиками фізичної деструкції активів та високою волатильністю ринку. В умовах війни ці бар'єри посилюються, що обумовлює потребу у швидких адаптивних рішеннях.

Цифровізація агробізнесу дає можливість підвищити гнучкість управління, оптимізувати витрати, автоматизувати операційні процеси, забезпечити достовірний моніторинг ресурсів та виробничих ризиків, а також зміцнити інтеграцію агропідприємств у регіональні та глобальні ланцюги доданої вартості. Використання цифрових інструментів — систем точного землеробства, платформ електронної комерції, аналітики Big Data, хмарних сервісів, IoT-рішень, цифрових платформ кооперації — створює нові можливості для модернізації моделі ведення агробізнесу та підвищення його стійкості до кризових та воєнних загроз.

Попри значний потенціал цифрової трансформації, перехід МСП АПК до цифрових бізнес-моделей залишається складним і ресурсомістким. Високі витрати на технологічну інтеграцію, недостатня державна підтримка, низький рівень фінансової грамотності, відсутність методичного інструментарію оцінювання ефективності цифровізації та підвищені воєнні ризики уповільнюють темпи цифрового розвитку агросектору. Тому дослідження теоретико-методологічних засад цифрової трансформації агробізнесу набуває особливої актуальності в аспекті пошуку інструментів

підвищення економічної ефективності та стійкості МСП агропродовольчої сфери.

Наукові дослідження [46-57] підкреслюють, що цифровізація створює значний ефект у підвищенні продуктивності, зниженні транзакційних витрат та формуванні нових бізнес-моделей. Важливою умовою успішності цифрової трансформації є розвиток динамічних можливостей, здатність підприємства швидко перебудовувати ресурси, структуру управління та ринкові стратегії. Однак, попри наявність значного масиву наукових напрацювань, у літературі недостатньо представлено методологічні підходи саме до оцінювання економічної ефективності цифровізації МСП агросектору в умовах високої турбулентності та воєнних загроз.

Недостатність уніфікованих моделей оцінювання ефективності цифрової трансформації ускладнює прийняття управлінських рішень, призводить до нерационального розподілу ресурсів та знижує результативність інвестицій у цифрові технології. Тому розроблення системного підходу до оцінювання економічної ефективності цифровізації бізнес-моделей агропідприємств малого бізнесу з урахуванням специфіки воєнного середовища, ресурсних обмежень та галузевих ризиків є важливим науковим і практичним завданням.

Створення методичного інструментарію оцінювання цифрової ефективності дозволить МСП АПК приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у цифрові технології, мінімізувати ризики, підвищити продуктивність, забезпечити стабільність та конкурентоспроможність, а також сприятиме зміцненню продовольчої безпеки регіонів України.

Фермерські господарства, малі переробники, агросервісні компанії, логістичні оператори відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості продовольчих систем, особливо під час війни, коли великі виробничі структури зазнають значних руйнувань або мають обмежений доступ до ринків. Мобільні та цифрові платформи дозволяють таким суб'єктам підтримувати зв'язок із фермерами, управляти запасами, оптимізувати

транзакції, відстежувати якість і походження продукції навіть за умов нестабільності логістичних ланцюгів [68]. Штучний інтелект сприяє оптимізації використання ресурсів, моделюванню кліматичних ризиків, підбору технологічних рішень; блокчейн забезпечує прозорість ланцюгів постачання та захищеність даних [51]. У світовій практиці сформувалася низка цифрових платформ, що демонструють потенціал таких рішень. Наприклад:

- DeHaat (Індія) — екосистема на основі ІІТ, що об'єднує понад 1,5 млн фермерів із сервісами консалтингу, фінансування та збуту [51,52].
- AgroCenta (Гана) — платформа для мобільних платежів, логістики та доступу до ринку, що скорочує післязбиральні втрати та вирівнює цінові диспропорції [53].
- Agrapp (Колумбія) — блокчейн-рішення для сертифікації та прозорого обліку транзакцій у виробництві продукції з високою доданою вартістю [54].

З огляду на значний вплив цифрових інновацій, дослідження агробізнесу та МСП не може обмежуватися аналізом рівня технологічного прийняття. Необхідно оцінювати, як саме цифрові інструменти трансформують бізнес-моделі, логіку створення вартості, організаційну структуру та роль МСП у агроєкосистемі [56].

Цифровізація стала ключовим чинником забезпечення стійкості та адаптивності аграрного сектору, особливо малого бізнесу, який у воєнний період зазнає найбільших операційних, логістичних і фінансових ризиків. Перехід до цифрових моделей управління дає змогу малим агропідприємствам скорочувати витрати, швидше ухвалювати рішення та компенсувати обмеженість ресурсів шляхом підвищення прозорості та продуктивності бізнес-процесів. У сучасних умовах, коли агробізнес Одещини стикається з релокацією переробних потужностей, руйнуванням логістичних маршрутів, нестабільністю ринків збуту та зростанням трансакційних витрат, цифрові рішення фактично стають інструментом

економічного виживання.

Використання цифрових сервісів, систем моніторингу, аналітики даних, ГІС-платформ, CRM-систем та мобільних застосунків створює можливість зменшувати втрати, оперативно відстежувати виробничі ризики, оптимізувати постачання та підтримувати комунікацію з партнерами й споживачами навіть в умовах обмеженої фізичної присутності. Автоматизація обліку, планування виробництва, контролю якості та документообігу значно прискорює управлінські процеси, зменшує навантаження на персонал і мінімізує помилки, що особливо важливо при дефіциті трудових ресурсів та мобільності працівників у період війни. Цифрові інструменти також дозволяють малим господарствам інтегруватися в регіональні продовольчі системи через електронні торгові майданчики, платформи кооперації, онлайн-об'єднання виробників і цифрові логістичні сервіси. Це розширює доступ до збутових каналів, зменшує залежність від посередників і створює можливості для формування локальних ланцюгів доданої вартості навіть за умов порушених міжнародних торгових шляхів.

Переорієнтація на цифрову модель управління сприяє зниженню трансакційних витрат, підвищенню прозорості операцій, контролю за витратами та формуванню довіри з боку споживачів, інвесторів і партнерів. Для малих підприємств це означає не лише збереження конкурентних позицій, а й створення основи для післявоєнної відбудови та інтеграції в європейський ринок. Отже, цифровізація для суб'єктів малого аграрного бізнесу в умовах воєнного стану виступає не просто тенденцією, а стратегічним імперативом. Вона підсилює стійкість виробництва, забезпечує гнучкість управлінських рішень, активізує процеси інноваційного розвитку та формує нову якість регіональних продовольчих систем, здатних швидко реагувати на шоки та забезпечувати продовольчу безпеку.

На відміну від великих агрокорпорацій, МСП характеризуються низькою капіталомісткістю, високою гнучкістю, неформальними структурами управління та підвищеною чутливістю до ринкових і воєнних

ризиків. У таких умовах цифрові технології стають не просто інструментом модернізації, а механізмом виживання, що забезпечує:

- диверсифікацію збутових каналів;
- зменшення залежності від фізичної інфраструктури;
- посилення контролю за ресурсами;
- формування цифрових кооперативних мереж;
- інтеграцію МСП у глобальні ланцюги поставок попри війну.

Цифрова трансформація агробізнесу в умовах воєнного стану є не лише технологічною, а структурною та інституційною зміною, яка формує нову парадигму функціонування агросектору, підвищує стійкість продовольчих систем і створює передумови для поствоєнного відновлення.

Функціонування суб'єктів малого підприємництва є одним із ключових чинників забезпечення стійкості національної економіки та регіональних агропродовольчих систем. У структурі агропромислового комплексу України, особливо в Одеській області, малий бізнес відіграє визначальну роль у підтриманні продовольчої безпеки, локальних ланцюгів доданої вартості, збереженні сільських територій і формуванні соціально-економічної стабільності громад. Динамічний розвиток підприємств малого агробізнесу сприяє зміцненню конкурентного середовища, формує умови для розширення ринку якісної продукції, активізує інноваційну діяльність та стимулює прискорення науково-технічного прогресу в АПК.

У першому розділі було системно розглянуто сферу функціонування малих підприємств агропромислового комплексу, їхню економічну природу, роль у забезпеченні регіональної продовольчої безпеки, а також методологічні підходи до оцінювання їх ефективності в умовах глибоких інституційних і безпекових викликів. На основі проведеного теоретичного аналізу можна сформулювати такі узагальнені висновки.

1. Малі підприємства АПК є системоутворюючим елементом регіональних продовольчих систем, оскільки забезпечують диверсифікацію виробництва, гнучкість та оперативну адаптацію до змін кон'юнктури,

знижують концентрацію ризиків та формують конкурентне середовище на локальних аграрних ринках. У структурі продовольчої безпеки Одеської області малі агропідприємства відіграють ключову роль, особливо в сегментах первинного виробництва, локальної переробки та коротких ланцюгів постачання.

2. Функціональні характеристики малих підприємств АПК (інноваційність, адаптивність, швидкість управлінських рішень, соціальна вбудованість у територіальні громади) визначають їхню здатність залишатися економічно життєздатними навіть за умов воєнного стану. Разом з тим, війна загострила структурні обмеження їхнього розвитку — логістичні бар'єри, дефіцит оборотного капіталу, руйнування інфраструктури, кадрові втрати та зростання трансакційних витрат.

3. Концептуальні підходи до оцінювання економічної ефективності малих агропідприємств потребують методологічного оновлення. Традиційні фінансові індикатори (прибутковість, рентабельність, продуктивність) залишаються ключовими, однак у сучасних умовах необхідно інтегрувати:

- показники стійкості та адаптивності;
- індикатори логістичної надійності;
- критерії інституційної та цифрової готовності;
- соціальні параметри (зайнятість, вплив на громади);
- екологічні характеристики, що набувають ваги в контексті селозбереження та регіонального природокористування.

4. Воєнні умови та цифрова трансформація виступають не лише деструктивними, а й трансформаційними чинниками, які змінюють усталені моделі функціонування агробізнесу. Поширення цифрових сервісів, платформених рішень, автоматизації виробництва, систем моніторингу ресурсів і ризиків стає критичним ресурсом для малих підприємств, забезпечуючи оптимізацію витрат, підвищення прозорості операцій, та зміцнення їх конкурентної позиції навіть за умов невизначеності.

5. Теоретико-методологічна база, що стосується роботи агробізнесу в

умовах воєнного стану, нині формується як інтеграція економічної теорії, ризик-менеджменту, теорії безпеки, регіоналістики та цифрової економіки. Малі агропідприємства потребують моделей управління, які поєднують стратегічну стійкість, оперативну гнучкість і здатність до кооперації — як ключового механізму зниження витрат і накопичення ресурсів.

6. Проведений аналіз дозволив узагальнити ключові чинники економічної ефективності малих підприємств АПК в регіональному вимірі, серед яких найвагомішими є:

- раціональність використання земельного та ресурсного потенціалу;
- рівень інтегрованості у регіональні ланцюги створення вартості;
- ефективність фінансово-економічного менеджменту;
- доступ до інфраструктури та інновацій;
- здатність до системного управління ризиками, пов'язаними з війною.

Загалом розділ 1 створює концептуально-методологічне підґрунтя для подальшого емпіричного аналізу економічної ефективності малих агропромислових підприємств Одеської області, визначення ключових детермінант їх стійкості та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на зміцнення продовольчої безпеки регіону в умовах воєнного стану та відновлення економіки. стійкість підприємства не є статичною характеристикою, а є процес адаптації до зміни зовнішніх умов функціонування бізнесу, що вимагає диференційованого підходу в залежності від розміру компанії.

Комплексний підхід до вивчення економічної ефективності та стійкості бізнесу враховує економічні, технологічні та інституційні аспекти, а також масштаб аграрного підприємства. На відміну від традиційних підходів, акцент зроблено не лише на внутрішніх характеристиках підприємства, а й на зовнішніх факторах, що формують умови його розвитку.

Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із

таких критеріїв:– балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро включно;– чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро включно;– середня кількість працівників – до 50 осіб включно. Отже, критеріями віднесення суб'єктів господарювання до сегменту малого підприємництва є балансова вартість активів, обсяг чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та кількість працівників. Незважаючи на війну, в Україні спостерігається зростання малого підприємництва. Основними інструментами зміцнення стійкості малого підприємництва в Україні в умовах війни є фінансова підтримка бізнесу для забезпечення фінансової та кадрової безпеки малого підприємництва. Під фінансовою безпекою малого підприємництва можна розуміти такий стан захищеності його економічних інтересів (прибутковості, платоспроможності, тощо) від внутрішніх і зовнішніх загроз, що не приводить до погіршення результативності (ефективності) його роботи або до неможливості подальшого функціонування і розвитку, як суб'єкту фінансових відносин, тобто до банкрутства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МАЛИХ АГРОПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ НА ПРИКЛАДІ ПП «АГРО-ДИС»

2.1 Оцінка сучасного стану та конкурентні позиції малого агробізнесу

Агробізнес залишається одним із ключових секторів економіки України, забезпечуючи вагомий внесок у формування ВВП, валютних надходжень та продовольчої безпеки. Попри виклики, спричинені війною, логістичними обмеженнями та зміною міжнародних ринків, український агросектор демонструє стійкість та адаптивність. Оцінка продукції агробізнесу сьогодні потребує комплексного підходу, який враховує як економічні, так і технологічні, екологічні та геополітичні чинники.

Сегментація суб'єктів підприємництва залишається ключовим інструментом для аналізу структури бізнесу та формування державної політики. Станом на 2025 рік критерії поділу підприємств за розміром (мікро, малі, середні та великі) залишаються визначеними ст. 55 Господарського кодексу України, де основними показниками є річний дохід та середньооблікова чисельність працівників.

Беручи до уваги оновлені макроекономічні умови, зміни валютного курсу, аграрної структури та практики фермерського сектору, сегментація була адаптована до сучасних реалій. Актуалізовані орієнтовні порогові значення доходів у євро та гривнях, а також виробничі масштаби сільськогосподарських підприємств дозволяють сформулювати більш реалістичну оцінку суб'єктів малого та мікробізнесу в аграрній сфері. Особливу увагу приділено відповідності законодавчих критеріїв реальним операційним масштабам агропідприємств. Оновлена сегментація враховує дані НБУ, Держстату та норми Податкового кодексу України станом на 2025 рік.

Таблиця 2.1

Оцінка значення, стану та тенденцій розвитку агробізнесу в Україні

Категорія	Основні характеристики
1. Роль агропродукції в економіці України	– Агросектор в середньому за останні роки забезпечує 10–12% ВВП країни. – Частка агропродукції у структурі експорту України становить понад 50%, що робить галузь ключовим джерелом валютної виручки. – Основними позиціями експорту є зернові, олійні культури, олії, м'ясо птиці, продукти переробки.
2. Основні критерії оцінки продукції агробізнесу	
2.1 Економічні показники	– собівартість виробництва та рентабельність; – рівень продуктивності; – структура витрат (насіння, добрива, паливо, логістика); – конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.
2.2 Якісні параметри	– відповідність міжнародним стандартам (ISO, HACCP); – вміст білка, клейковини, олії, забруднювачів; – сертифікація органічної продукції.
2.3 Логістичні та експортні чинники	– доступ до портової інфраструктури та альтернативних логістичних маршрутів (Дунай, залізниця); – вартість транспортування та страхування; – залежність від глобальної кон'юнктури ринків.
3. Вплив сучасних умов на оцінку продукції	
3.1 Військові ризики	– зростання витрат на логістику до 2–4 разів; – обмежена доступність експортних потужностей.
3.2 Кліматичні виклики	– зростання частоти посух; необхідність впровадження ресурсозберігаючих технологій (no-till, precision farming).
3.3 Зміна світових ринків	– підвищення попиту на стійкі та органічні продукти; – коливання світових цін на зерно та олійні культури.
4. Нові тенденції в оцінці агропродукції	– Диференціація якості: преміальні партії (пшениця з високим білком, органіка) отримують переваги в ціні. – Цифровізація виробництва: моніторинг врожайності, супутникові дані, агроскаутинг. – Вуглецеві кредити та екорейтинги: оцінка впливу виробництва на довкілля стає фактором доступу до європейських ринків. – Глибока переробка: переорієнтація від експорту сировини до виробництва високододаних продуктів (концентрати, протеїнові суміші, біоетанол).
5. Значення оцінки агропродукції для майбутнього розвитку	– Комплексна оцінка продукції агробізнесу є необхідною для: – формування ефективних стратегій розвитку підприємств; – підвищення конкурентоспроможності української агропродукції; – залучення інвестицій; – розширення присутності на міжнародних ринках; – переходу до сталого та технологічно орієнтованого виробництва

Джерело: сформовано автором

Малий та мікроагробізнес залишаються ключовими елементами агропродовольчого комплексу України, забезпечуючи стійкість сільських територій, диверсифікацію виробництва та зайнятість. Станом на 2025 рік частка малих агровиробників у загальній структурі виробництва продовольчої продукції оцінюється на рівні 18–22%, залежно від культури. Найбільший внесок малі підприємства забезпечують у виробництві нішевих та трудомістких культур — овочів, ягід, баштанних, а також продукції молочного скотарства. Регіональна структура свідчить, що мікро- та малі агропідприємства є основою аграрної економіки в центральних та західних областях, де середні площі господарств є меншими, а сімейне фермерство історично відіграє важливу роль.

Експортна активність малих агровиробників хоч і має обмежений масштаб, проте стабільно зростає. На сьогодні близько 5–7% продукції малого агробізнесу спрямовується на експорт, переважно через кооперативи або за участю трейдерів. Найбільшу частку експорту становлять: мед, ягоди та продукти переробки, нішеві зернові, органічна продукція. На глобальному рівні саме сегмент органічного виробництва залишається найбільш динамічним: близько 14% усіх сертифікованих органічних виробників України — це малі агропідприємства. Міжнародний попит на органіку, перероблені продукти та екопродукцію формує нові можливості для експорту продукції малого агробізнесу

Таблиця 2.2

Сегментація суб'єктів аграрного підприємництва

Категорія	Річний дохід, млн євро (2025)	Кількість працівників	Орієнтовна площа, га
Великий	> 60	>250	>70 000
Середній	10–60	50–250	10 000–70 000
Малий	2–10	10–50	1 000–10 000
Мікро	< 2	< 10	<1 000

Джерело: сформовано автором

У внутрішній структурі АПК малий агробізнес відіграє важливу соціально-економічну роль:

- забезпечує до 30% робочих місць у сільських громадах;
- формує до 20% доданої вартості в аграрному секторі;
- сприяє диверсифікації виробничої структури та продовольчій безпеці.

Малий агробізнес залишається ключовим елементом АПК України, забезпечуючи понад 43% загального виробництва сільськогосподарської продукції станом на 2024 рік, включаючи значну частину виробництва овочів (62%), фруктів та ягід (74%), молока (25%) і м'яса (17%). Порівняно з агрохолдингами, малі підприємства відіграють стратегічну роль у диверсифікації виробництва, збереженні зайнятості у сільській місцевості та забезпеченні продовольчої автономності регіонів. У 2024 році малі агропідприємства та фермерські господарства:

- збільшили виробництво зернових на 7,8% порівняно з 2023 роком;
- наростили виробництво нішевих культур (соняшник органічний, ріпак органічний, нут, квасоля, ягідні культури) на 12%;
- підвищили частку експорту продукції рослинництва до 29%, особливо через розвиток органічного сектору та контрактів на постачання в ЄС.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз виробництва агропродукції: малий агробізнес vs агрохолдинги

Показник	Малі виробники	Агрохолдинги
Основні культури	нішеві, органічні, ягоди, овочі, соя	кукурудза, пшениця, соняшник
Частка у структурі АПК	43% виробництва	57% виробництва
Частка експорту	~15%	~85%
Гнучкість та адаптивність	дуже висока	середня
Фінансова стійкість	низька / середня	висока
Інновації	уповільнене впровадження через дефіцит інвестицій	активне впровадження
Стійкість у воєнний час	вища (розпорошеність, менші ризики втрат)	нижча (висока концентрація активів)

Джерело: сформовано автором

Таким чином, малі виробники займають провідну роль у сегментах з високою доданою вартістю, тоді як великі компанії зосереджені на масових експортних культурах. Подібна структура дозволяє аграрному сектору бути

стійкішим до ризиків.

Малі агропідприємства спеціалізуються на нішевих трудомістких культурах (ягоди, овочі, бобові, органіка). Великі аграрні підприємства ефективно виробляють масові експортні культури (пшениця, кукурудза, соняшник). Малі виробники мають високу гнучкість, швидко адаптуються, але стикаються з дефіцитом інвестицій. Агрохолдинги мають вищу продуктивність, але менш стійкі до ризиків через високу концентрацію активів. Отже, малий агробізнес компенсує нижчу продуктивність високою гнучкістю, диверсифікацією культур і швидкою адаптацією до ринкових змін. У структурі АПК він займає критично важливе місце, особливо у виробництві трудомістких і нішевих культур.

Протягом останніх 4 років на 15,9 п.п. зросла частка продукції АПК від загального експорту в 2023 році. Наразі це основна галузь, яка займає більше половини експорту товарів з України. Збільшення частки аграрного сектору у ВВП на 12,9% у порівнянні з 2020 роком показує важливість сільського господарства для економіки країни.

Таблиця 2.4

Аналіз ролі агропродукції в економіці України

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р.	Абсолютний приріст (+.-) 2024 р. до 2021 р.	Темп приросту, %
Обсяг виробництва сільськогосподарської продукції, млрд.дол.США	21,7	13,2	14,1	26,3	-1,2	-5,53
Експорт продукції АПК, млрд.дол.США	27,7	23,4	21,9	24,5	-3,2	11,55
Частка аграрної продукції в структурі ВВП, %	10,9	8,2	10,5	14,4	3,5	х
Питома вага продукції АПК в структурі експорту, %	40,7	53,0	61,0	59,0	18,3	х

Джерело: складено автором

Частка агропродовольчої продукції в загальному експорті країни з 2022 року почала зростати, досягнувши 53,0% у 2022 році та 61,0% у 2023 році.

Збільшення питомої ваги продукції АПК в структурі експорту на 18,3 п.п. свідчить про зростання експортної орієнтованості аграрного сектору в Україні. Стабілізація обсягів виробництва основної сільськогосподарської продукції та аграрного експорту в останні роки свідчить про адаптацію агробізнесу до умов економічної та геополітичної нестабільності, пов’язаних з військовими діями.

Таблиця 2.5

Динаміка виробництва продукції рослинництва в Україні (млн.т)

Види продукції	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р	Темп приросту, 2024р/2020 р, %
Зернові - всього	65,0	85,7	53,1	59,7	53,9	-17,08
Кукурудза	30,0	41,9	27,3	30,5	24,4	-18,67
Пшениця	25,1	33,0	20,7	22,2	22,4	-10,76
Олійні - всього	20,3	24,5	18,1	20,6	19,7	-2,96
Соняшник	13,5	17,5	11,6	12,8	10,2	-24,44
Ріпак	2,9	3,2	3,5	4,1	3,5	20,69
Соя	3,9	3,7	2,9	3,7	6,0	53,85

Джерело: складено автором

Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур за 2020 – 2024 р.р. наведена в рис 2.1.

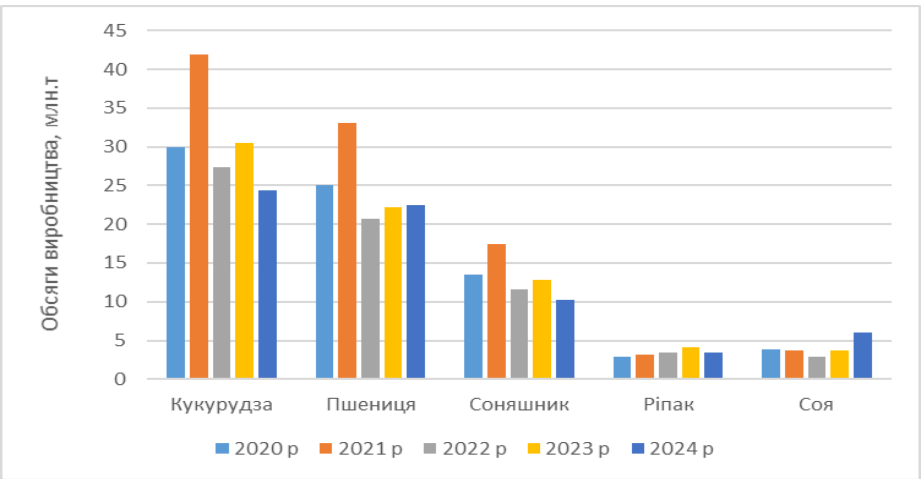


Рис.2.1 Динаміка виробництва основних видів продукції рослинництва

Малий агробізнес забезпечує до 35% виробництва сої та 28% ріпаку, що значно зросло через меншу потребу в складній техніці. Частка соняшнику, вирощеного малими виробниками, становить 18%, але саме вони є лідерами у сегменті органічного соняшнику для ЄС. У 2024 році експорт агропродукції становив понад 21,5 млрд дол. США, де близько 15% формують малі виробники через кооперативні та контрактні програми. Зернові та олійні культури стабільно зберігають експортно-орієнтовну значимість для торговельного балансу.

Подальший розвиток малого агробізнесу залежить від доступу до фінансових інструментів, логістичної інфраструктури, кооперації та державних програм підтримки.

2.2 Діагностика функціонування та умов забезпечення ефективності ПП «Агро-ДІС» Подільського району Одеської області

Приватне підприємства «Агро-ДІС» Подільського району Одеської області (далі ПП «Агро-ДІС») веде свою виробничу та комерційну діяльність на ринку агропродукції як мале агропромислове підприємство.

Для агропромислових підприємств важливе значення мають природно-кліматичні умови, які безпосередньо впливають на виробництво. Подільський район, де розташоване підприємство, характеризується помірно континентальним кліматом з вираженими морськими рисами в окремих частинах області (тепле літо, м'яка зима), тривалість вегетаційного періоду дозволяє вирощувати пшеницю, кукурудзу, соняшник та інші ярі культури.

Стійкість агросектору є ключовою складовою економіки області та має такі передумови:

1. Природно-кліматичні умови, температура і опади.

Середні літні температури — високі (літо тепле, іноді спекотне), зимові — м'які; сезонні та міжрічні коливання опадів — помірні, але спостерігаються періоди посухи, що впливає на врожайність без іригації.

Дані локальних метеостанцій для Подільська показують типові сезонні патерни з найвищими опадами в літній період та спекотною погодою влітку.

- 2. Ґрунти та агрохімічний потенціал

Одеська область загалом має родючі чорноземи та менш родючі ґрунти в окремих районах; практики сівозміни, введення бобових культур і точного удобрення важливі для підвищення рівня родючості та зниження залежності від імпорту добрив. Регіональні дослідження рекомендують розширення багаторічних культур і бобових для відновлення ґрунтового родючого горизонту.

3. Водні ресурси та зрошення

Загалом територія не відрізняється надлишком зрошувальних ресурсів; у випадку частих посух доступ до додаткових джерел водопостачання або інвестиції в ефективніші технології зрошення/зберігання вологи мають першочергове значення.

4. Ризики, пов'язані зі зміною клімату

Зростання частоти посух та температурних екстремумів підвищує ризики врожайності; адаптаційні заходи — посів стійких сортів, мульчування, no-till та precision farming — зменшують ризики втрат.

5. Структура землекористування і типові культури

На рівні області домінують зернові та олійні культури (пшениця, кукурудза, соняшник), є практика вирощування технічних культур та овочів; сільське господарство — один із провідних секторів зайнятості і виробництва. Для локального підприємства ПП «Агро-ДІС» це означає доступ до налагоджених ринків збуту для стандартних культур.

- 6. Ринок збуту і логістика

Одеська область має розвинену транспортну інфраструктуру та доступ до портів Чорного моря, що важливо для експорту агропродукції; водні шляхи (Дунай) і проекти покращення портової інфраструктури підвищують логістичні можливості регіону. Для експорту важливі альтернативні

маршрути (залізниця, Дунай), особливо за умов тимчасових обмежень у портовій логістиці.

7.Трудові ресурси й інфраструктура

У сільській місцевості доступність сезонної робочої сили варіюється; механізація та модернізація технопарку знижують залежність від ручної праці. Дорожня мережа, складські приміщення та елеватори — ключові елементи інфраструктури для зниження втрат після збору врожаю.

8.Фінансовий та інституційний контекст.

Державні програми підтримки та регіональні стратегії розвитку інфраструктури (2021–2027) створюють можливості для інвестицій у модернізацію агровиробництва; одночасно доступ до кредитів, страховок та програм з «зеленими» інвестиціями впливає на можливість впровадження інновацій [oda.od.gov.ua]

9. Технологічний рівень і тенденції інновацій: цифровізація (супутниковий моніторинг, GPS-навігація), впровадження precision farming, перехід на ресурсоощадні технології. Це надає перевагу підприємству, що інвестує у дані технологічні рішення.

Конкурентні переваги та обмеження для ПП «Агро-ДІС»:

Переваги - географічне розташування в аграрному регіоні з доступом до маршрутів експорту; придатні кліматичні умови для зернових та олійних культур; наявність регіональних програм підтримки [oda.od.gov.ua]

Обмеження (ризики) - кліматичні коливання (посухи) та залежність від погодних умов; логістичні ризики у разі обмежень портової інфраструктури; коливання світових цін на агропродукцію; можливі проблеми з доступом до недорогого фінансування для модернізації.

Профіль ПП «Агро-ДІС»

Повна назва підприємства	Приватне підприємство "Агро-ДІС"
Дата реєстрації	Підприємство засноване в 2005 р
Власник	Друмов Іван Степанович
Місцезнаходження	вул. Незалежності буд. 1а, с. Кохівка, Подільський район Одеської області
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство

Галузь діяльності	Сільське господарство, рослинництво, тваринництво, надання супутніх аграрних послуг
Загальна характеристика підприємства	ПП "Агро-ДІС" є сільськогосподарським підприємством, що спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур, а також на забезпеченні виробничих процесів сучасними технологіями. Підприємство використовує родючі ґрунти Подільського району та сприятливі природно-кліматичні умови, що дозволяє забезпечувати стабільні обсяги виробництва.
Основні напрями діяльності	вирощування зернових (пшениця, ячмінь, кукурудза); - виробництво олійних культур (соняшник, ріпак); - впровадження сучасних технологій обробітку ґрунту; - свинарство; - агротехнічне обслуговування та супутні роботи.
Матеріально-технічна база	Підприємство забезпечене сучасною технікою для оранки, посіву, догляду за посівами та збирання врожаю (трактори <u>New Holland</u> , сівалки <u>Vaderstad</u>), що дозволяє ефективно організовувати виробничі цикли та знижувати витрати.
Основні постачальники	Насіння: <u>KWS</u> , <u>Syngenta</u> Засоби захисту рослин: <u>Bayer</u> , <u>Syngenta</u> , <u>Basf</u>
Землі	Має понад 2 тис. пайовиків
Соціальна відповідальність	Господарство фінансово підтримує школи, лікарні та благоустрій сіл, в яких орендує земельні паї. Багато уваги приділяється молоді. Для них організовуються спортивні змагання, створили борцівський зал у одній із шкіл. Директор господарства виступає спонсором двох футбольних команд в різних селах. Фінансово допомагає ветеранам і платить спортсменам стипендії і має кілька призерів Чемпіонату Європи з боротьби.
Цікавий факт	Приставка «ДІС» у назві господарства розшифровується ініціалами власника: Друмов Іван Степанович.

Економічне середовище яке визначається численними зовнішніми факторами. Ці фактори надають підприємству як можливості, так і загрози, забезпечуючи його ресурсами, інформацією, технологіями. Оцінка умов макроеередовища функціонування ПП «Агро-ДІС» проведемо за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.4).

Сукупність політичних та економічних факторів зумовлює зовнішні загрози для ПП «Агро-ДІС» через посилення військової агресії, політичну та економічну нестабільність, логістичні обмеження. Водночас, залишаються потенційні перспективи відкриття європейського ринку та використання

техніко-технологічних засобів для підвищення ефективності діяльності агропідприємства.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ПП «Агро-ДІС» Подільського району Одеської області

Р – Політичні фактори	Е – економічні фактори
1. Військові ризики і логістичні проблеми	1. Інфляція, нестабільний валютний курс, обмеження через воєнний стан
2. Законодавчий дисбаланс	2. Волатильність цін на зерно та олійні
3. Екологічні стандарти та податкові стимули.	3. Зростання цін на енергоносії зростання вартості пального, добрив (20–35%)
4. Грантові програми ЄС та державні компенсації	4. Обмеження експорту, попит на нішеві культури
5. Політична нестабільність	5. Обмеження доступу до кредитування
С – Соціальні фактори	Т – Технологічні фактори
1. Зростаюча роль аграрного підприємництва для територіальної громади.	1. Технологічна орієнтація на високорентабельні культури
2. Дефіцит робочої сили	2. Діджиталізація бізнес-процесів
3. Попит на органічну продукцію в ЄС; зміни у споживчих звичках населення	3. Перехід до точного землеробства
4. Екологізація бізнесу	4. Застосування ефективної агротехніки
5. Підсилення значення локальних кооперативів та соціальної відповідальності регіонального малого бізнесу	5. Використання сучасних гібридів сільськогосподарських рослин

Джерело: побудовано автором

Діджиталізація виробничих та управлінських бізнес-процесів дозволить знівелювати негативні наслідки демографічної кризи в Україні. Екологізація суспільства та соціальна відповідальність є мотивуючими факторами щодо інноваційного розвитку агробізнесу. Вибір альтернативної стратегії розвитку з врахуванням факторів макросередовища зумовить умови для подальшого інтенсивного розвитку ПП «Агро-ДІС». Геолокація, досвід, концентрація виробництва та налагоджені комунікації підприємства у відносному «тилу» дозволяють ПП «Агро-ДІС» інтенсивно розвиватись попри інфляцію та постійне зростання цін на енергоносії.

Соціальні фактори частково компенсуються автоматизацією бізнес-процесів, що потребує додаткових інвестицій. Продукція ПП «Агро-ДІС» є цікавою через екологізацію та сертифікати якості. Техніко-технологічна складова дозволяє виробляти високорентабельні культури та розширювати асортимент за рахунок цікавих експортно-орієнтованих нішевих.

Діагностика середовища, в якому функціонує ПП «Агро-ДІС», є ключовим інструментом стратегічного управління. Вона передбачає систематичний моніторинг та оцінювання чинників, що впливають на діяльність підприємства, аналіз їхньої взаємодії, а також визначення особливостей мікросередовища та зовнішніх можливостей і загроз.

Таблиця 2.7

Оцінка факторів макросередовища ПП «Агро-ДІС»

ФАКТОРИ	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Геолокація	Сприятливі природно-кліматичні умови та родючі ґрунти Близькість до логістичних коридорів	Ризик активних бойових дій, забруднення ґрунтів унаслідок воєнних дій у сусідніх територіях
Економічні чинники	Можливість участі у державних програмах підтримки агросектору, співпраця з міжнародними донорами	Інфляційні процеси, ринкова нестабільність, високі ціни на енергоресурси
	Зростання попиту на аграрну продукцію	Скорочення кваліфікованих трудових ресурсів
Техніка та технології	Впровадження сучасної техніки, використання передових європейських практик виробництва	Висока собівартість технологічних інновацій
Соціальні чинники	Поширення практики ведення особистих підсобних господарств	Обмежене фінансування соціальної інфраструктури
Попит	Стабільний внутрішній попит на сільськогосподарську продукцію	Переорієнтація частини споживачів на субститути, консервовані продукти
Конкуренція	Можливість оновлення сортів культур та впровадження новітніх	Сильний вплив конкуренції від агрохолдингів
Логістика	Наявність логістичних можливостей та налагоджених каналів реалізації	Перешкоди в експорті, подорожчання транспортних послуг

Джерело: побудовано автором

Одним із базових інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє всебічно оцінити сильні й слабкі сторони підприємства та визначити потенційні можливості й ризики, є SWOT-аналіз. На основі його результатів формуються стратегічні альтернативи, які визначають пріоритети розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

З метою забезпечення сталого розвитку ПП «Агро-ДІС» важливо окреслити зовнішні можливості та загрози, що формуються під впливом факторів макросередовища (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця можливостей ПП «Агро-ДІС»

Рівень ймовірності використання потенціалу	Вплив на діяльність
<i>Високий</i>	Відносно стабільна ситуація у регіоні Доступ до державних програм підтримки агровиробників Сприяння кооперації та спільних проєктів між агровиробниками Покращення ефективності виробництва завдяки оптимізації ресурсів
<i>Середній</i>	Задоволення попиту на екологічно чисту продукцію Використання прогресивних технологій та міжнародного досвіду у вирощуванні культур
<i>Низький</i>	Запровадження високотехнологічних інновацій для зростання урожайності Автоматизація виробничих процесів Залучення інвестицій для придбання сучасної техніки

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи наведені можливості, можна зазначити, що стабільність регіону та підтримка держави є визначальними факторами для подальшого ефективного функціонування ПП «Агро-ДІС». Використання сучасних технологій та запозичення міжнародного досвіду підвищують конкурентоспроможність підприємства. Сприятливі кліматичні умови та розвинуті канали збуту також є важливими чинниками розвитку.

Окрім традиційних напрямів виробництва, перспективним може стати вирощування нішевих культур, зокрема лікарських рослин або спецій, що користуються підвищеним попитом серед споживачів органічних продуктів.

Таблиця 2.9

Матриця загроз ПП «Агро-ДІС»

Рівень ймовірності реалізації загроз	Наслідки реалізації загроз
Руйнівна	Військова небезпека в сусідніх регіонах; економічна нестабільність; подорожчання енергоносіїв, логістичні шоки
Середня	Зниження купівельної спроможності населення; скорочення фінансування місцевих бюджетів Г Глобальні цінові коливання.
Низька	Ризик деградації ґрунтів внаслідок бойових дій Кліматичні екстремуми

Джерело: побудовано автором

Наявність визначених можливостей і загроз формує вплив на внутрішнє середовище ПП «Агро-ДІС» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка мікросередовища ПП «Агро-ДІС»

ФАКТОРИ	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Геолокація	Вигідне розташування поблизу магістральних транспортних шляхів Високий рівень родючості ґрунтів Сприятливі кліматичні умови	Високі ризики, пов'язані з природно-кліматичними умовами в зв'язку з посушливим літом та скороченням водних ресурсів.
2. Економіка та маркетинг	Поєднання рослинництва і тваринництва Наявність стабільних партнерських відносин з регіональними трейдерами	Часткова залежність від зовнішньої інфраструктури Використання морально застарілого обладнання Зростання собівартості через подорожчання ресурсів
3. Трудові ресурси	Велика кількість економічно активного населення, яке може бути залучене до роботи Доступ до закладів науково-дослідницької та професійно-технічної освіти в регіоні	Дефіцит кваліфікованого персоналу через трудову міграцію та військові дії
4. Технології	Використання сучасних сортів зернових Початковий розвиток систем автоматизації	Недостатня автоматизація виробництва Нестача для обслуговування сучасних технологій
5. Соціальна сфера	Мотиваційні заходи для співробітників Впровадження програм підвищення кваліфікації	Необхідність покращення стратегічного планування для адаптації до умов ринку

Джерело: побудовано автором

Основні переваги підприємства зумовлені його факторами операційної та збутової діяльності, що дає можливість отримати ресурси для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на регіональному ринку агропродукції. В той же час, уваги потребують фактори трудового потенціалу та технологічні чинники, що підсилюють впливовість мікросередовища.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу ПП «Агро-ДІС»

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Стабільна ситуація в регіоні розташування підприємства	Зростання цін на добрива, засоби захисту рослин та паливо-мастильні матеріали
Доступ до грантів, компенсацій та державних програм підтримки агропідприємств.	Логістичні та ринкові ризики регіону. через зовнішньополітичні умови
Кооперація з іншими агровиробниками.	Конкуренція з великими агрохолдингами
Впровадження точного землеробства через застосування інноваційних технологій у виробництві	Висока собівартість впровадження інновацій
Зростаючий попит на екологічну продукцію в ЄС, довгострокові контракти з експортерами	Потенційна втрата кваліфікованих працівників через міграцію
Розвиток міні-переробки та виробництва продукції з доданою вартістю.	Кліматичні ризики та нестабільність погодних умов.
Диверсифікація культур, вирощування нішевих високорентабельних культур.	Висока волатильність цін на аграрну продукцію.
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Сприятливий клімат для вирощування основних зернових та олійних культур.	Обмежений доступ до фінансових ресурсів та сучасних кредитних програм.
Зручна логістика, партнерські зв'язки з трейдерами та переробними підприємствами.	Високий рівень зносу основних засобів та часткове використання застарілих технологій у деяких процесах
Наявність досвіду (20 років) та основної бази для виробничої діяльності та налагоджених технологічних процесів. Висока кваліфікація персоналу	Висока собівартість виробництва, постійне зростання цін на ресурси, залежність від імпортних ресурсів
Можливість диверсифікації виробництва	Низький рівень цифровизації процесів
Вигідне географічне розташування, родючі ґрунти.	Висока залежність від сезонності
Гнучка структура управління приватного підприємства, швидкість ухвалення рішень	Обмежені можливості зберігання продукції, недостатня експортна активність

Джерело: побудовано автором

Матриця SWOT-аналізу містить порівняльну оцінку характеристик

сильних та слабких місць підприємства з факторами макросередовища для визначення профілю внутрішнього середовища підприємства.

1. Підсилюючі можливості:

- ефективна логістика для швидкого обслуговування покупців і замовників.
- програми грантової та державної підтримки сприятимуть інноваційному розвитку та підвищать якість продукції;
- сертифікати якості на екологічну продукцію дозволяє підприємству експортувати продукцію.

2. Гальмуючі загрози:

- інфляційні ризики знижують конкурентоспроможність продукції;
- висока вартість інноваційних технологій (потребує співфінансування)
- умови невизначеності та високий ризик нестабільності
- постійне зростання вартості енергоносіїв;
- конкуренція з боку агрохолдингів.

3. Можливості, що нівелюють слабкі місця: використання підтримки агропідприємств задля впровадження інновацій; спрощена система оподаткування допомагає адаптуватись до змін ринку.

За результатами SWOT-аналізу ПП «Агро-ДІС» необхідно максимізувати використання можливості державної та грантової підтримки ЄС, активізувати елементи інноваційного розвитку, впроваджувати стратегії оптимізації витрат, що допоможе знівелювати зовнішні загрози і покращить адаптацію в умовах невизначеності. Проведемо діагностику товарного виробництва ПП «Агро-ДІС», що дає змогу оцінити структуру, обсяги та динаміку чистого доходу від реалізації основних видів продукції підприємства. Отримані дані слугують інформаційною базою для визначення пріоритетних напрямів діяльності, рівня спеціалізації та ефективності формування доходів.

Таблиця 2.12

Динаміка і структура товарної продукції ПП «Агро-ДІС»

Види продукції	2022 р		2023 р		2024 р		В середньому за 2024-2022 р.р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові і зернобобові - всього	24277,3	24,0	28304,8	26,1	159448,5	61,8	70676,9	39,4
В т.ч.:								
- оз. пшениця	4641,4	4,6	11922,3	11,0	92587,7	35,9	36383,8	20,3
- кукурудза на зерно	7828,1	7,7	7488,4	6,9	53185,6	20,6	22834,0	12,7
- ячмінь	11807,8	11,7	8894,1	8,2	12629,8	4,9	11110,6	6,2
- горох	-	-	-	-	1045,5	0,4	348,5	0,2
Олійні культури - всього	69871,9	69,1	72705,0	67,1	71093,5	27,5	71223,5	39,7
В т.ч.:								
- насіння ріпаку	23687,4	23,4	31435,5	29,0	6042,0	2,3	20388,3	11,4
- насіння соняшнику	46184,5	45,7	41269,4	38,1	65051,5	25,2	50835,1	28,3
Разом по рослинництву	94149,2	93,1	101009,7	93,3	230542,0	89,3	141900,3	79,0
Продукція ВРХ на відгодівлі	-	-	82,9	0,1	-	-	-	-
Продукція свинарства	-	-	2118,1	2,0	19342,1	7,5	7153,4	4,0
Разом продукції тваринництва	-	-	2810,3	2,6	19342,1	7,5	7384,1	4,1
Роботи і послуги	7018,5	6,9	4492,5	4,1	79283,3	30,7	7384,1	4,1
Усього	101167,7	100,0	108312,5	100,0	258073,9	100,0	30264,8	16,9

Джерело: розраховано автором

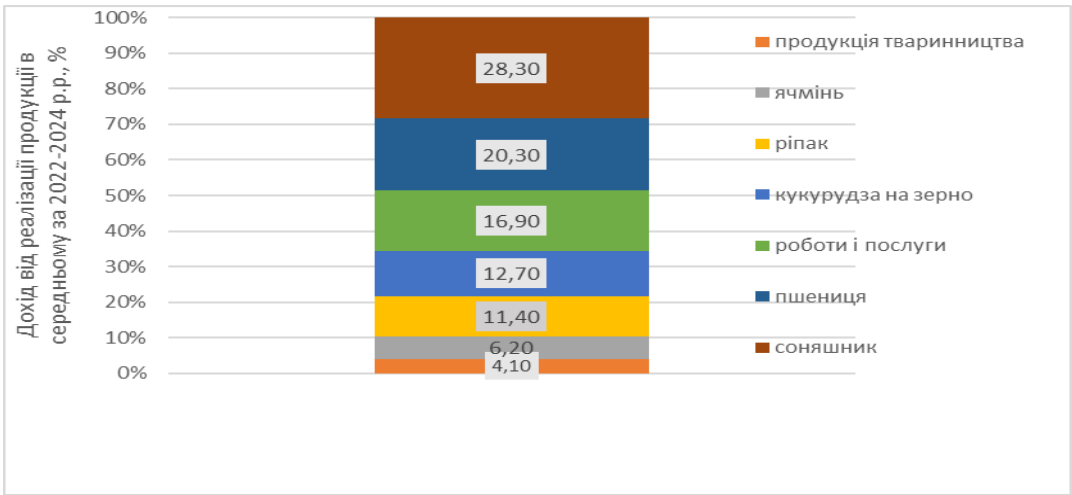


Рис.2.2 Структура чистого доходу ПП «Агро-ДІС»

Аналіз даних таблиці 2.12 дозволяє зробити висновок, що ПП «Агро-ДІС» має чітко виражену орієнтацію на виробничу діяльність. В середньому за три роки найбільша частка виручки від реалізації продукції рослинництва – 79%, а саме – зерно (39,4%). Пріоритетною серед зернових є пшениця – 20,3% всієї виручки. Дохід від олійних культур становить 39,7% в середньому за 2022-2024 р.р. Цікаво, що протягом трьох років відбулися структурні зрушення в складі чистого доходу. Значно (в 2,5 р) зросла частка зернових, натомість вдвічі скоротилась вартість товарного соняшнику та ріпак. Виручка від продукції тваринництва та механізованих робіт, транспортних послуг по 4% загальної вартості товарної продукції відповідно. Отже, спеціалізація приватного підприємства – виробництво зерна та насіння олійних.

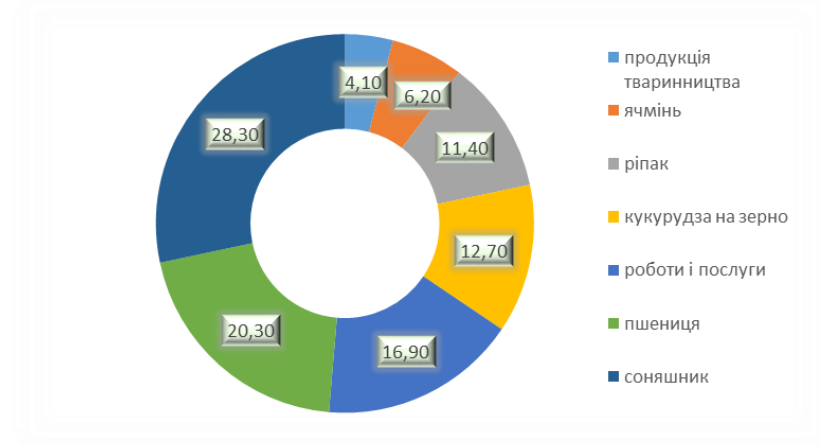


Рис.2.3 Структура товарної продукції ПП «Агро-ДІС»

Джерело: побудовано автором

Основним видом діяльності господарства є виробництво продукції рослинництва. Проаналізуємо в динаміці зміни у виробництві. Аналіз основних показників виробничої діяльності вказує на наступні тенденції.

Результати аналізу за даними табл. 2.13 свідчать про суттєві структурні та результативні зміни у виробництві основних видів продукції ПП «Агро-ДІС» у 2022–2024рр., з чітким посиленням ролі зернових і зернобобових культур.

Таблиця 2.13

Динаміка ефективності виробництва основної продукції
ПП «Агро-ДІС»

Показники	2022 р	2023 р	2024 р	Відхилен ня (+,-)	Темп прирос- ту, %
Зернові і зернобобові					
Площа посіву, га	2105,00	3036,20	2751,16	646,16	30,70
Валовий збір, ц	81960,63	129230,4	226003,6	144042,97	175,75
Урожайність, ц/га	38,94	42,56	82,15	43,21	110,98
Фізичний обсяг продажу, ц	42297	53636	240516	198219,00	468,64
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	24277,34	28304,77	159448,46	135171,12	556,78
Повна собівартість 1 ц, грн.	352,90	479,64	341,20	-11,70	-3,32
Ціна реалізації, грн.	573,97	527,72	662,94	88,97	15,50
Прибуток від реалізації, тис.грн.	9350,75	2579,05	38872,20	29521,45	315,71
Рентабельність виробництва, %	62,64	10,02	94,30	31,65	x
Рентабельність продажу, %	38,52	9,11	48,53	10,02	x
Соняшник					
Площа посіву, га	1565,00	515,80	1673,00	108,00	6,90
Валовий збір, ц	36642,06	15371,3	35347,4	-1294,66	-3,53
Урожайність, ц/га	23,41	29,80	21,13	-2,29	-9,76
Обсяг продажу, ц	30695	31388	31412	717,00	2,34
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	46184,45	41269,44	65051,49	18867,04	40,85
Повна собівартість 1 ц, грн.	947,75	1195,19	1570,10	622,35	65,67
Ціна реалізації, грн.	1504,62	1314,82	2070,91	566,29	37,64
Прибуток від реалізації, тис.грн.	17093,17	3754,93	15799,67	-1293,50	-7,57
Рентабельність виробництва, %	58,76	10,01	31,90	-26,86	x
Рентабельність продажу, %	37,01	9,10	24,29	-12,72	x
Ріпак озимий					
Площа посіву, га	980,00	1152,50	120,00	-860,00	-87,76
Валовий збір, ц	22930,8	30710	3455,2	-19475,60	-84,93
Урожайність, ц/га	23,40	26,65	28,79	5,39	23,05
Обсяг продажу, ц	17689	24484	3333	-14356,00	-81,16
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	23687,43	31435,52	6042,03	-17645,40	-74,49
Повна собівартість 1 ц, грн.	844,32	1166,88	1342,50	498,18	59,00
Ціна реалізації, грн.	1339,11	1283,92	1812,79	473,69	35,37
Прибуток від реалізації, тис.грн.	8752,30	2865,61	1567,43	-7184,87	-82,09
Рентабельність виробництва, %	58,60	10,03	35,03	-23,57	x
Рентабельність продажу, %	36,95	9,12	25,94	-11,01	x

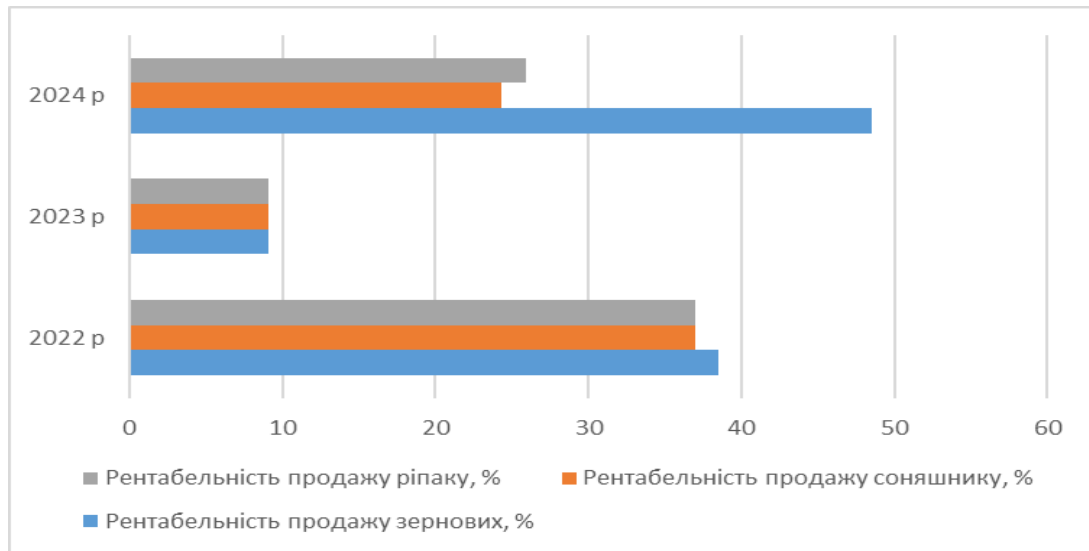
Джерело: розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Виробництво зернових і зернобобових характеризується найвищими темпами зростання ефективності. Незважаючи на відносно помірне збільшення площ посіву (+30,7 %), валовий збір зріс у 2,8 раза, що зумовлено різким підвищенням урожайності (на 110,98 %). Значне зростання фізичного обсягу продажу та чистого доходу (у 5,6 раза) у поєднанні зі зниженням собівартості 1 ц сприяли формуванню високого прибутку у 2024 р. Рівень рентабельності виробництва (94,3 %) і продажу (48,53 %) свідчить про високу економічну доцільність спеціалізації підприємства на даній культурній групі.

Виробництво соняшнику у 2024 р. загалом зберігає позитивні результати за доходами, однак ефективність знижується. Попри збільшення площ посіву та зростання ціни реалізації, підвищення повної собівартості 1 ц на 65,67 % і зниження урожайності негативно вплинули на фінансові результати. Прибуток від реалізації зменшився, а рентабельність виробництва і продажу істотно знизилась порівняно з 2022 р., що вказує на зростання витратомісткості виробництва соняшнику.

Щодо ріпаку озимого, у 2024 р. спостерігається різке скорочення площ посіву (–87,76 %), що зумовило суттєве падіння валового збору, обсягів реалізації, доходу та прибутку. Незважаючи на підвищення урожайності та зростання ціни реалізації, різке зростання собівартості та зменшення масштабів виробництва призвели до значного зниження економічної ефективності цієї культури.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що у 2024 р. ПП «Агро-ДІС» досягло найвищих показників ефективності саме у виробництві зернових і зернобобових культур, які формують основну частку прибутку підприємства. Водночас виробництво соняшнику та ріпаку потребує оптимізації витрат, перегляду технологій вирощування та коригування структури посівних площ з метою підвищення загальної ефективності аграрного виробництва.



**Рис.2.5 Динаміка ефективності виробництва основної продукції
ПП «Агро-ДІС»**

2.3 Аналіз ефективності використання виробничого потенціалу та результатів діяльності ПП «Агро-ДІС »

ПП «Агро-ДІС» є важливим учасником аграрного сектору, що здійснює виробничу діяльність у сільському господарстві. Діагностика його діяльності за останні три роки охоплює основні фінансово-економічні показники, зокрема динаміку активів, доходів, прибутковості, ефективність використання ресурсів і структуру капіталу. Такий аналіз дозволяє оцінити стабільність і конкурентоспроможність підприємства, виявити проблеми та потенціал розвитку, а також сформулювати рекомендації для підвищення ефективності виробництва й фінансової стійкості в умовах сезонності та залежності аграрної галузі від природних факторів.

Важливими факторами обґрунтування стратегії розвитку підприємства є ресурсний потенціал як умова його функціонування: землезабезпеченість, чисельність трудових ресурсів, спеціалізація та ступінь концентрації виробництва, ефективність використання основних і оборотних активів.

Розглянемо динаміку забезпеченості та критеріїв ефективності

використання виробничих ресурсів агропідприємства за 2022–2024 роки за даними таблиці 2.14, визначимо ключові зміни та їх вплив на виробничу діяльність.

Таблиця 2.14

Забезпеченість та ефективність використання виробничого потенціалу ПП «Агро-ДІС»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	101168	108313	258074	255,10
Середньорічна чисельність працівників, чол	35	36	33	94,29
у т.ч. зайнятих в тваринництві	3	5	3	100,00
Сільськогосподарські угіддя, га	4651	4704,5	4589,5	98,68
з них: площа ріллі, га	4651	4704,5	4589,5	98,68
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	87144,5	90354,1	98101,3	112,57
Довгострокові біологічні активи, тис.грн.	4347,15	15991,3	29700,4	683,22
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	160778	221278	267030	166,09
Поточні зобов'язання, тис.грн.	74882,5	100867,2	159991,4	213,7
Власний капітал (середньорічна оцінка), тис.грн.	128145,4	154177,2	190570,5	148,7
Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	64 015.6	99 666.9	199 178.8	311,1
Фондозабезпеченість, тис.грн.	1873,67	1920,59	2137,52	114,08
Вироблено товарної продукції в розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	2890,51	3008,68	7820,42	270,56
Фондоозброєність, тис.грн.	2489,84	2509,83	2972,77	119,40
Фондовіддача, грн.	1,16	1,20	2,63	226,60
Фондомісткість, грн.	0,86	0,83	0,38	44,13
Ефективність використання землі, тис.грн./100 га	2175,18	2302,32	5623,14	258,51
Оборотність активів, грн.	0,63	0,49	0,97	153,59
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	37403	9881,4	62697,1	167,63
Рівень рентабельності продажу, %	36,97	9,12	24,29	x
Рівень рентабельності активів, %	55,88	9,31	29,63	x

Джерело: розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналіз показників забезпеченості та ефективності використання виробничого потенціалу ПП «Агро-ДІС» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве нарощування економічних результатів підприємства на тлі відносно стабільних земельних і трудових ресурсів.

У 2024 р. чистий дохід від реалізації зріс у 2,6 раза порівняно з 2022 р., що відображає значне розширення обсягів господарської діяльності та підвищення результативності виробництва. При цьому середньорічна чисельність працівників дещо скоротилася (на 5,7%), а площа сільськогосподарських угідь практично не змінилася, що свідчить про інтенсифікацію використання наявних ресурсів.

Матеріально-технічна база підприємства зміцнилася: середньорічна вартість основних засобів зросла на 12,6 %, а довгострокові біологічні активи - в 6,8 р. Одночасно відбулося збільшення оборотних активів (на 66,1%), що забезпечило підвищення виробничої гнучкості, однак супроводжувалося зростанням поточних зобов'язань у 2,1 р. Власний капітал зріс на 48,7%, що свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства.

Показники ефективності використання ресурсів мають виразну позитивну динаміку. Фондозабезпеченість і фондоозброєність зросли відповідно на 14,1% і 19,4%, а фондovіддача збільшилася більш ніж у 2,2 р, що означає значно вищу віддачу від вкладених основних засобів. Водночас фондомісткість зменшилася на 55,9 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про зниження капіталомісткості виробництва.

Суттєво підвищилась продуктивність праці: обсяг товарної продукції в розрахунку на одного середньорічного працівника зріс у 2,7 р. Також значно зросла ефективність використання земельних ресурсів — дохід на 100 га угідь у 2024р. перевищив рівень 2022р. у 2,6 р. Прискорилаь і оборотність активів, що позитивно вплинуло на фінансові результати.

Фінансові показники підтверджують загальне зростання ефективності діяльності підприємства: чистий прибуток у 2024 р. зріс на 67,6% порівняно з 2022 р., а рентабельність продажу та активів після різкого спаду у 2023 р.

суттєво відновилися. Загалом це свідчить про підвищення рівня використання виробничого потенціалу ПП «Агро-ДІС» та формування передумов для подальшого сталого розвитку підприємства.

Таблиця 2.15

Діагностика активу балансу ПП «Агро-ДІС»

Елементи балансу	Сума станом на кінець року, тис.грн.			Питома вага, %			Зміни за період дослідження			
	2022 р	2023 р	2024 р	2022 р	2023 р	2024 р	Δ (+,-), тис. грн.	у питомій вазі, п.п.	у % до 2022 року	у % до зміни підсумку балансу
1	2	3	4	5	6		7	8	9	10
I. Необоротні активи										
Нематеріальні активи	13815,5	14284,9	14083,3	5,53	4,48	3,81	267,8	-1,72	1,94	0,22
Незавершені капітальні інвестиції	8533,1	13501,1	7993,4	3,41	4,23	2,16	-539,7	-1,25	-6,32	-0,45
Основні засоби	24878,8	20100,5	25190,1	9,96	6,30	6,82	311,3	-3,14	1,25	0,26
Довгострокові біологічні активи	6878,2	24555,9	34844,9	2,75	7,69	9,43	27966,7	6,68	406,60	23,40
Усього за розділом I	54105,6	72442,4	82111,7	21,65	22,69	22,23	28006,1	0,58	51,76	23,43
II. Оборотні активи										
Запаси	122407,1	156674,6	157551,1	48,98	49,08	42,65	35144,0	-6,33	28,71	29,41
Готова продукція	34712,2	58692,1	10313,9	13,89	18,39	2,79	-24398,3	-11,10	-70,29	-20,42
Поточні біологічні активи	14897,2	12694,8	22788,0	5,96	3,98	6,17	7890,8	0,21	52,97	6,60
Дебіторська заборгованість: - за продукцію, товари, роботи, послуги	16508,2	5389,2	43725,0	6,61	1,69	11,84	27216,8	5,23	164,87	22,77
з бюджетом	4367,8	12351,2	293,1	1,75	3,87	0,08	-4074,7	-1,67	-93,29	-3,41
Інша поточна дебіторська заборгованість	35353,6	57168,0	55224,4	14,15	17,91	14,95	19870,8	0,80	56,21	16,63
Гроші та їх еквіваленти	207,1	105,5	2271,7	0,08	0,03	0,61	2064,6	0,53	996,91	1,73
Інші оборотні активи	2250,6	2387,6	5435,3	0,90	0,75	1,47	3184,7	0,57	141,50	2,66
Усього за розділом II	195784,6	246770,9	287288,6	78,35	77,31	77,77	91504,0	-0,58	46,74	76,57
БАЛАНС	249890,2	319213,3	369400,3	100,00	100,00	100,00	119510,1	0,00	47,83	100,00

Джерело: розраховано на основі даних звітності підприємства

Дослідження структури та змін у складі активів ПП «Агро-ДІС» за 2022–2024 роки демонструє стабільне зростання загальної величини активів протягом трьох періодів. У табл.2.15 структура балансу змінилася у бік

суттєвого збільшення частки оборотних активів: їх питома вага зросла з 39,40% на початок першого періоду до 77,77% на кінець третього, що забезпечує високий рівень ліквідності. Основним чинником цього зростання є накопичення запасів. У структурі необоротних активів головною тенденцією є значне зростання довгострокових біологічних активів у всіх трьох періодах, тоді як динаміка основних засобів та незавершених капітальних інвестицій є більш змінною, що відображає активну інвестиційну діяльність



Рис. 2.6 Динаміка структури активів ПП «Агро-ДІС» за періодами

На рис.2.6 продемонстровано зміну питомої ваги необоротних та оборотних активів у загальній структурі балансу протягом трьох періодів (початок/кінець кожного). Чітко видно, що підприємство пройшло трансформацію від структури, де оборотні активи становили менше половини (39,40% на початок першого періоду), до структури з домінуючою часткою оборотних активів, яка стабілізувалася на рівні близько 77%-78% (на кінець звітного року 77,77%).

Дослідження структури та динаміки пасивів ПП «Агро-ДІС» за 2022–2024 роки за даними балансу 2022–2024 роки, що продемонстровано у табл.2.16, фінансова структура ПП «Агро-ДІС» свідчить, що протягом періоду відбулося суттєве збільшення власного капіталу на 110106,6 тис. грн (з 109404,1 тис. грн на початок 2022 року до 221919,0 тис. грн на кінець 2024

року), що майже повністю забезпечено накопиченням нерозподіленого прибутку, який зріс на 120306,9 тис. грн.

Таблиця 2.16

Діагностика пасиву балансу ПП «Агро-ДІС» в динаміці

Елементи балансу	Сума станом на кінець року, тис.грн.			Питома вага, %			Зміни за період дослідження			
	2022 р	2023 р	2024 р	2022 р	2023 р	2024 р	Δ (+,-), тис. грн.	у питомій вазі, п.п.	у % до 2022 року	у % до зміни підсумку балансу
1	2	3	4	5		6	7	8	9	10
I. Власний капітал										
Зареєстрований (пайовий) капітал	408,6	408,6	408,6	0,16	0,13	0,11	0,00	-0,05	0,00	0,00
Додатковий капітал	8233,7	8441,7	8441,7	3,29	2,64	2,29	208,00	-1,01	2,53	0,17
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	138244,3	150371,6	213068,7	55,32	47,11	57,68	74824,40	2,36	54,12	62,61
Усього за розділом I	146886,6	159221,9	221919,0	58,78	49,88	60,08	75032,40	1,30	51,08	62,78
II. Довгострокові зобов'язання і										
Усього за розділом II	3526,9	33203,5	23528,9	1,41	10,40	6,37	20002,00	4,96	567,13	16,74
III. Поточні зобов'язання і забезпечення										
Короткострокові і кредити банків	29537,6	35082,0	69238,1	11,82	10,99	18,74	39700,50	6,92	134,41	33,22
Поточна кредиторська заборгованість: - за товари, роботи, послуги	51728,1	61671,8	44484,6	20,70	19,32	12,04	-7243,50	-8,66	-14,00	-6,06
за розрахунками з бюджетом	625,9	582,2	622,3	0,25	0,18	0,17	-3,60	-0,08	-0,58	0,00
за розрахунками зі страхування	49,7	20,9	51,0	0,02	0,01	0,01	1,30	-0,01	2,62	0,00
за розрахунками з оплати праці	296,0	96,3	246,2	0,12	0,03	0,07	-49,80	-0,05	-16,82	-0,04
Інші поточні зобов'язання	17239,4	29334,7	9310,2	6,90	9,19	2,52	-7929,20	-4,38	-45,99	-6,63
Усього за розділом III	99476,7	126787,9	123952,4	39,81	39,72	33,56	24475,70	-6,25	24,60	20,48
БАЛАНС	249890,2	319213,3	369400,3	100,00	100,00	100,00	119510,10	0,00	47,83	100,00

Джерело: розраховано на основі даних звітності підприємства

Частка власного капіталу в пасиві залишається домінуючою, досягнувши 60,08% на кінець 2024 року. Динаміка позикового капіталу є

коливальною: у 2023 році спостерігалось значне зростання довгострокових зобов'язань на 31116,4 тис. грн, після чого у 2024 році відбулося їх зниження. Поточні зобов'язання після зростання у 2022–2023 роках дещо зменшилися у 2024 році на 2835,5 тис. грн, що підтверджує загальну тенденцію до посилення фінансової незалежності підприємства.



Рис. 2.7 Динаміка структури активів ПП «Агро-ДІС» за 2022-2024 р.р.

(за даними станом на кінець року)

Джерело: побудовано автором

Протягом 2022–2024 років ПП «Агро-ДІС» продемонструвало позитивну динаміку у структурі пасиву, значно зміцнивши свою фінансову стійкість та незалежність. Після тимчасового падіння частки власного капіталу у 2023 році до 49.88% (що може свідчити про зростання фінансової залежності), у 2024 році його питома вага зросла до 60.08%. Це перевищує нормативне значення (не менше 50%) і вказує на те, що підприємство успішно зменшило залежність від позикових коштів, одночасно скоротивши частку поточних зобов'язань до 33,56% у 2024 році. Така зміна структури є ознакою підвищення Аналіз динаміки валюти балансу приватного підприємства «Агро-ДІС» за 2022–2024 рр. свідчить про розширення масштабів діяльності, загальний обсяг активів зріс більш ніж удвічі з 184286,6 тис. грн до 369400,3 тис. грн. У структурі активів переважає позитивна тенденція через активне нарощення оборотних активів.

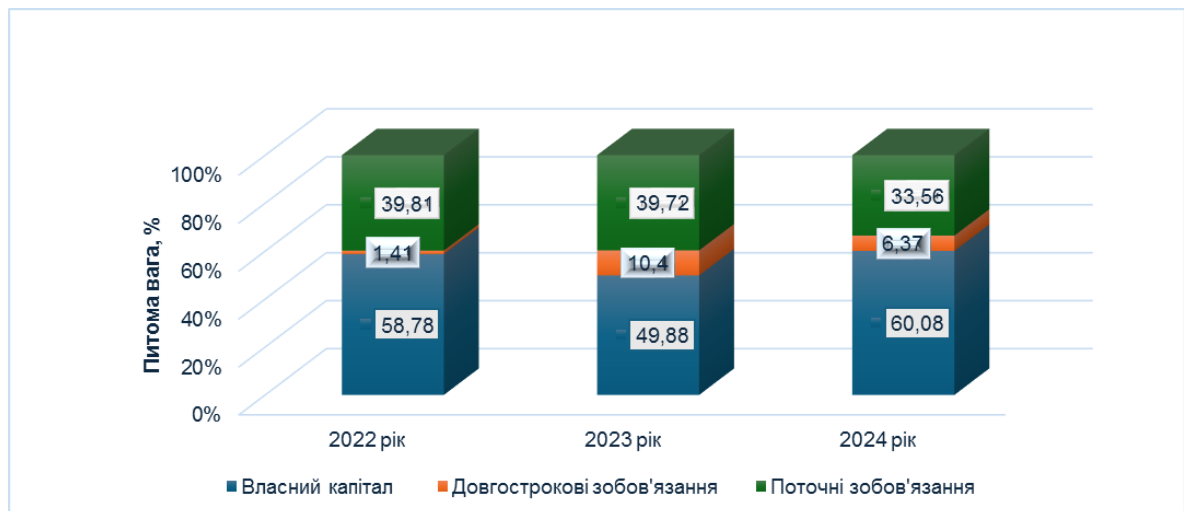
Таблиця 2.17

Динаміка структури майна ПП «Агро-ДІС»

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
Необоротні активи	58 516,2	54105,6	54654,1	72442,4	72442,4	82111,7
Запаси	65558,7	122407,1	126656,0	156674,6	156674,6	157551,1
Дебіторська заборгованість	60212,0	73378,0	68689,6	90096,3	90096,3	129737,5
Оборотні активи - всього	125771	195785	195345,6	246770,9	246770,9	287288,6
Власні кошти	109404,1	146886,6	149132,5	159221,9	159221,9	221919,0
Довгострокові позикові кошти	5027,7	3526,9	2087,1	33203,5	33203,5	23528,9
Короткострокові позикові кошти	69854,8	99476,7	98780,1	126787,9	126787,9	123952,4
Валюта балансу	184286,6	249890,2	249999,7	319213,3	319213,3	369400,3

Джерело: розраховано на основі даних звітності підприємства

Значна частка грошових коштів та їх еквівалентів 157551,1 тис. грн свідчить про високу платоспроможність у короткостроковому періоді та здатність швидко погашати термінові зобов'язання. Водночас збільшення дебіторської заборгованості споживає значну частину оборотного капіталу. Стійке зростання власного капіталу до 221919,0 тис. грн підтверджує фінансову стійкість підприємства, а збільшення короткострокових позикових коштів до 123952,4 тис. грн було спрямоване на забезпечення поточних потреб бізнесу.

**Рис. 2.8 Динаміка структури пасиву балансу ПП «Агро-ДІС»**

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2.18

Діагностика структури та джерел фінансування активів ПП «Агро-ДІС»

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення	
	тис.грн.	% у валюті балансу	тис.грн.	% у валюті балансу	тис.грн.	% у валюті балансу	тис.грн.	%
Необоротні активи	56310,9	25,94	63548,3	22,33	77277,1	22,44	20966,2	37,2
Запаси	93982,9	43,29	141665,3	49,78	157112,9	45,63	63130,0	67,2
Дебіторська заборгованість	66795,0	30,77	79393,0	27,90	109916,9	31,92	43121,9	64,6
Власні кошти	128145,4	59,03	154177,2	54,17	190570,5	55,35	62425,1	48,7
Довгострокові позикові кошти	4277,3	1,97	17645,3	6,20	28366,2	8,24	24088,9	563,2
Короткострокові позикові кошти	84665,8	39,00	112784	39,63	125370,2	36,41	40704,4	48,1
Валюта балансу	217088	100,00	284607	100,00	344306,8	100,00	127218,4	58,6

Джерело: розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

За результатами діагностики структури майна та фінансування ТОВ «АГРО-ДІС» за 2022–2024 рр. встановлено стабільне зростання активів із 184287 до 369400 тис. грн, що свідчить про розширення діяльності підприємства. Власний капітал збільшився більш ніж удвічі, підвищивши фінансову стійкість та незалежність від позикових коштів. Довгострокові кредити зросли у 2023 р., проте очікується їх скорочення у 2024 р. Оборотні активи становлять близько 78% загальної вартості майна, що характерно для підприємств сфери послуг. Зростання суми грошових коштів і дебіторської заборгованості свідчить про активний розвиток операційної діяльності та потребу в ефективному управлінні розрахунками з контрагентами.

Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку: валюта балансу зростає на 40%, власний капітал – на 51%, що зміцнює фінансову стійкість. Зростання необоротних активів (+52%) свідчить про модернізацію та інвестиційну активність. Частка власного капіталу у валюті балансу зростає до 64%, підтверджуючи підвищення фінансової незалежності та стабільності. Підприємство демонструє позитивну динаміку: валюта балансу зростає на 40%, власний капітал – на 51%, що зміцнює фінансову стійкість. Зростання

необоротних активів (+52%) свідчить про модернізацію та інвестиційну активність. Частка власного капіталу у валюті балансу зростає до 64%, підтверджуючи підвищення фінансової незалежності та стабільності. Підприємство демонструє позитивну динаміку: валюта балансу зростає на 40%, власний капітал – на 51%, що зміцнює фінансову стійкість. Зростання необоротних активів (+52%) є маркером модернізації та інвестиційної активності. Частка власного капіталу у валюті балансу зростає до 64%, підтверджуючи підвищення фінансової незалежності та стабільності

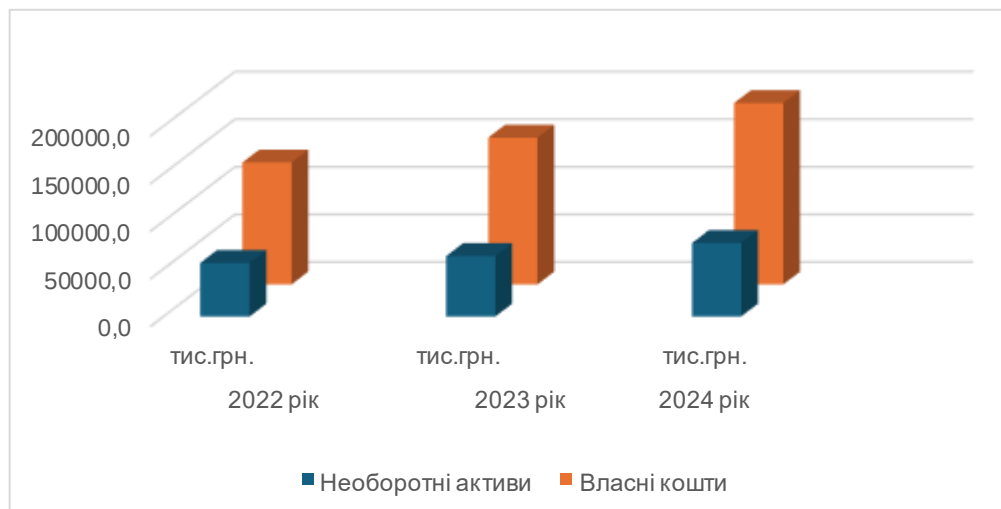


Рис. 2.9 Забезпеченість необоротних активів ПП «Агро-ДІС» (тис.грн.)

Показники свідчать, що ефективність використання виробничих ресурсів ПП «Агро-ДІС» у 2022–2024 роках дещо коливалась, проте загалом підприємство демонструє тенденцію до стабілізації діяльності. Коефіцієнт оборотності необоротних активів у 2024 році зріс до 2,4 порівняно з 1,6 у 2023 році, що означає ефективніше використання основних засобів для отримання доходу. Період їх обороту скоротився, що також є позитивним сигналом. Оборотність оборотних активів залишилася майже незмінною, проте період їх обігу дещо скоротився, що свідчить про покращення управління запасами й дебіторською заборгованістю. Зокрема, оборотність дебіторської заборгованості зросла, а період її погашення зменшився, тобто підприємство швидше отримує кошти від покупців. Коефіцієнт оборотності активів (капіталу) у 2024 році не змінився порівняно з попереднім періодом, що вказує на збереження стабільності у використанні всіх ресурсів

підприємства. Оборотно́сть власного капіталу дещо знизилася, а тривалість його обороту зросла, що може свідчити про більш повільне повернення вкладених власних коштів. Натомість використання позикового капіталу покращилося: оборотно́сть зросла, а період обігу скоротився, тобто підприємство стало ефективніше розпоряджатися залученими фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.19

**Оцінка ефективності використання
виробничих ресурсів ПП «Агро-ДІС»**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання, %
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	2,1	1,7	2,4	114,3
Період обороту необоротних активів, дні	173,8	214,7	152,1	87,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, у т.ч.:	0,7	0,5	0,7	100,0
- дебіторської заборгованості за товари.	7,3	9,9	7,5	102,7
Період обороту оборотних активів, дні, у т.ч.:	521,4	744,9	521,4	100,0
- дебіторської заборгованості за товари.	50,0	36,8	48,7	97,3
Коефіцієнт оборотності активів (капіталу)	0,5	0,4	0,5	100,0
Період обороту активів (капіталу), дні	688,7	959,1	688,7	100,0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,9	0,7	1,0	111,1
Період обороту власного капіталу, дні	405,6	536,6	365,0	90,0
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	1,3	0,9	1,2	92,3
Період обороту позикового капіталу, дні	280,8	427,3	304,2	108,3

Джерело: обчислено автором

Аналіз структури капіталу ПП «Агро-ДІС» показує, що протягом 2022–2024 років підприємство поступово покращувало фінансову стійкість. Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування, у 2024 році зріс із 0,50 до 0,60. Нормативне значення цього показника має бути не нижче 0,5, отже на кінець 2024 року підприємство відповідає нормі, що свідчить про достатню фінансову незалежність і зниження ризику банкрутства. Коефіцієнт фінансової залежності (оптимальне значення — до 1,0) у 2023 році зріс до 1,0, що

означало повну залежність від залучених коштів, однак у 2024 році він знизився до 0,66. Це позитивна динаміка, адже свідчить про зменшення частки позикового капіталу й підвищення самостійності підприємства у фінансуванні своєї діяльності. Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами (нормативне значення — не менше 0,1–0,5) також зріс із 0,35 до 0,49, що вказує на зміцнення власного фінансового потенціалу та покращення структури капіталу. Це означає, що підприємство здатне покривати значну частину своїх активів власними коштами без суттєвої залежності від кредиторів

Таблиця 2.20

Динаміка структури капіталу ПП «Агро-ДІС»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Нормативні значення
Коефіцієнт автономії	0,591	0,548	0,550	більше 0,3
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,693	0,841	0,835	> 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами	0,439	0,418	0,419	> 0,1

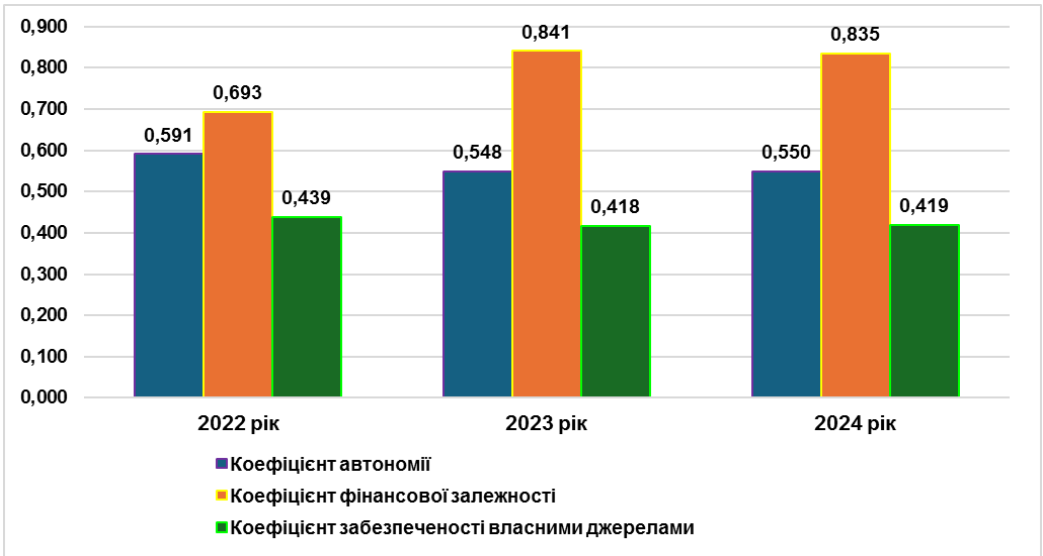


Рис. 2.10 Динаміка структури капіталу ПП «Агро-ДІС»

Оцінка ліквідності балансу ПП «Агро-ДІС» за досліджуваний період (табл. 2.21) свідчить про зміну здатності підприємства своєчасно та в

повному обсязі виконувати свої поточні зобов'язання. Динаміка показників ліквідності є нерівномірною, що відображає вплив коливань обсягів оборотних активів, структури зобов'язань і результатів діяльності.

Таблиця 2.21

Оцінка ліквідності балансу ПП «Агро-ДІС»

Показники	Складові активу балансу					
	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
A1	2231,8	2250,6	1734,6	2493,1	2493,1	7707,0
A2	52123,3	56229,7	56317,3	74908,4	74908,4	99242,5
A3	71415,3	137304,3	137293,7	169369,4	169369,4	180339,1
A4	58516,2	54105,6	54654,1	72442,4	72442,4	82111,7
Баланс	184286,6	249890,2	249999,7	319213,3	319213,3	369400,3
Показники	Складові пасиву балансу					
	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
П1	57921,2	82237,3	82148,8	97453,2	97453,2	114642,2
П2	11933,6	17239,4	16631,3	29334,7	29334,7	9310,2
П3	5027,7	3526,9	2087,1	33203,5	33203,5	23528,9
П4	109404,1	146886,6	149132,5	159221,9	159221,9	221919,0
Баланс	184286,6	249890,2	249999,7	319213,3	319213,3	369400,3

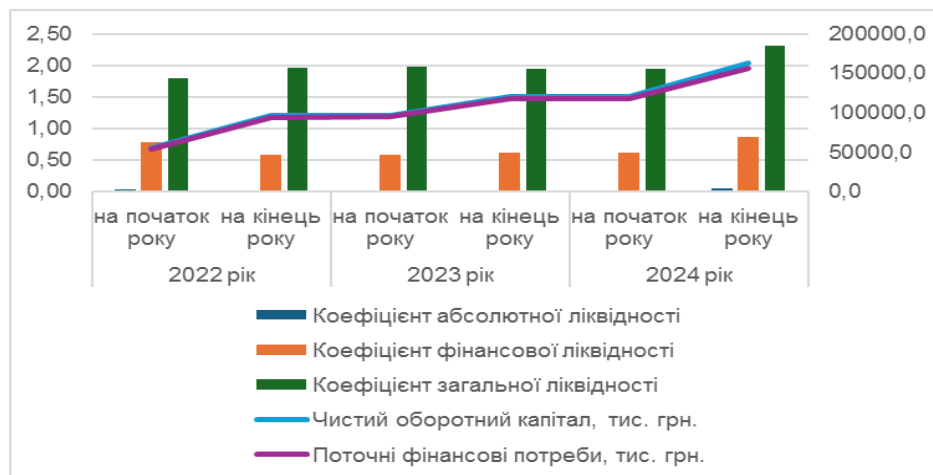


Рис.2.11. Динаміка показників ліквідності ПП «Агро-ДІС»

У 2022р. підприємство характеризувалося достатнім рівнем ліквідності, що забезпечувало фінансову гнучкість та платоспроможність у короткостроковому періоді. У 2023 р. спостерігалось істотне погіршення показників ліквідності, зумовлене випереджаючим зростанням поточних зобов'язань порівняно з оборотними активами, а також зниженням фінансових результатів діяльності. Це вказує на підвищення ризику втрати платоспроможності в короткостроковій перспективі.

У 2024 р. ситуація суттєво покращилася: зростання оборотних активів та чистого прибутку сприяло відновленню показників загальної, швидкої та абсолютної ліквідності. Це свідчить про підвищення здатності підприємства оперативно погашати поточні зобов'язання та більш раціональне управління оборотним капіталом.

Таблиця 2.22

Динаміка показників ліквідності ПП «Агро-ДІС»

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Норматив не значення
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,06	> 0,25
Коефіцієнт фінансової ліквідності	0,78	0,59	0,59	0,61	0,61	0,86	> 1
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,80	1,97	1,98	1,95	1,95	2,32	> 2
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	55915,6	96307,9	96565,5	119983,0	119983,0	163336,2	> 0
Поточні фінансові потреби, тис. грн.	53683,8	94057,3	94830,9	117489,9	117489,9	155629,2	< 0

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2022–2024 рр. залишається значно нижчим за нормативне значення (>0,25), коливаючись у межах 0,02–0,06, що свідчить про недостатність грошових коштів для

негайного погашення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт фінансової ліквідності також не досягає нормативного рівня (>1), хоч і демонструє певне покращення: з 0,59 у 2023 р. до 0,86 у 2024 р., що свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності протягом періоду перебуває поблизу нормативного значення (понад 2), збільшуючись з 1,97 у 2022 р. до 2,32 у 2024 р., що вказує на покращення спроможності покривати поточні зобов'язання оборотними активами. При цьому чистий оборотний капітал має позитивну динаміку, зростаючи з 55915,6 тис. грн у 2022 р. до 163336,2 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зміцнення фінансової стабільності. Поточна фінансова потреба також збільшується, але залишається на прийнятному рівні оскільки він має додатне значення, що свідчить про наявність у підприємства достатнього обсягу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

На основі діагностики фінансових результатів (табл.2.23) ТОВ «Агро-ДІС» спостерігається значне зростання чистого доходу від реалізації продукції — 258073,90 тис. грн у 2024 році (приріст 238,3%), що свідчить про інтенсивне зростання ефективності діяльності підприємства. Водночас, чистий прибуток має нестабільну динаміку: після спаду у 2023 році до 9881,40 тис. грн, у 2024 році прогнозується зростання до 62697,10 тис. грн проти 37403,00 тис. грн у 2022 році.

Таблиця 2.23

Оцінка фінансових результатів діяльності ПП «Агро-ДІС»

Показники	2022 р	2023 р	Темп росту, %	2024 р	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	101167,70	108312,50	107,1	258073,90	238,3
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток або збиток), тис. грн.	37 403,00	9 881,40	26,4	62 697,10	15,8
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток), тис. грн.	37 403,00	9 881,40	26,4	62 697,10	15,8

Джерело: розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

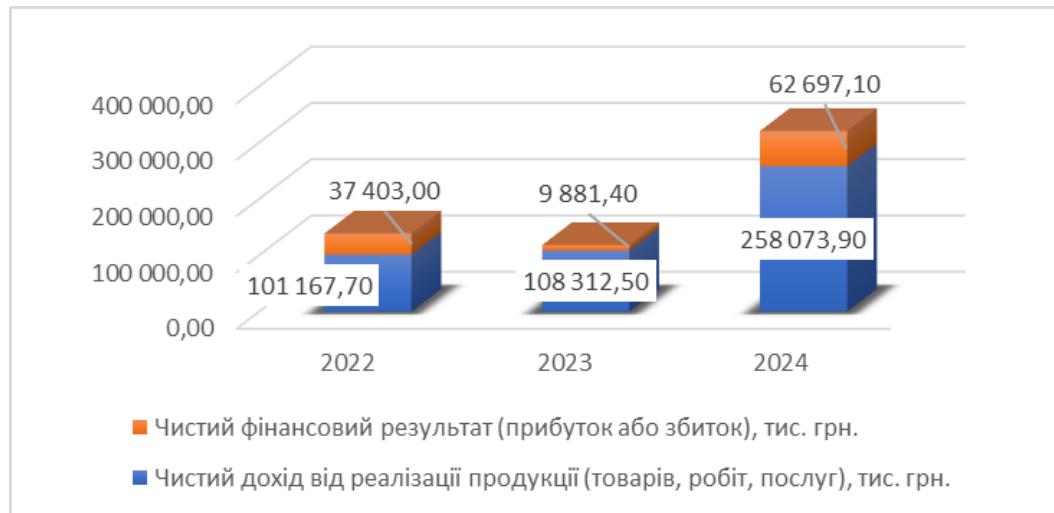


Рис. 2.12. Аналіз обсягів реалізації та прибутку за 2022–2024 роки

Аналіз динаміки операційних витрат ПП «Агро-ДІС» (табл. 2.24) за досліджуваний період свідчить про їх суттєве зростання, що є наслідком розширення масштабів господарської діяльності, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також підвищення цін на матеріально-технічні ресурси. Зміни у рівні витрат тісно пов'язані з трансформацією виробничої структури підприємства та активізацією інвестиційних процесів.

Структурний аналіз операційних витрат (рис. 2.13) показує, що основну частку в їх складі стабільно займають матеріальні витрати, зокрема витрати на насіння, паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива та засоби захисту рослин, що є типовим для підприємств аграрного сектору. Значна питома вага цих витрат свідчить про високу матеріаломісткість виробництва та залежність результатів діяльності від кон'юнктури ринку ресурсів.

Витрати на оплату праці та відповідні відрахування займають меншу, але відносно стабільну частку операційних витрат, що узгоджується зі зменшенням чисельності персоналу та підвищенням продуктивності праці. Амортизаційні відрахування демонструють тенденцію до зростання, що відображає оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 2.24

Динаміка операційних витрат ПП «Агро-ДІС»

Елементи витрат	2022 р.		2023 р		2024 р		Зміни за період (+,-)	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Прямі матеріальні витрати - всього	40778,6	60,93	62098,7	58,51	119693	56,56	78914,2	193,52
- насіння	5228,7	7,81	4358,01	4,11	10581,1	5,00	5352,35	102,36
- добрива	20635,9	30,83	43749,5	41,22	88880,8	42,00	68244,9	330,71
- паливо-мастильні матеріали	6756,72	10,09	10613,3	10,00	25394,5	12,00	18637,8	275,84
- запасні частини та буд.матеріали	1045,76	1,56	2551,57	2,40	6348,63	3,00	5302,87	507,08
Прямі витрати на оплату праці	2306,07	3,45	1450,26	1,37	8888,08	4,20	6582,01	285,42
Відрахування на соціальні заходи	494,348	0,74	304,707	0,29	1955,38	0,92	1461,03	295,55
Орендна плата за паї	8042,09	12,02	4960,68	4,67	7406,74	3,50	-635,36	-7,90
Амортизація	5572,57	8,33	4517,74	4,26	7195,11	3,40	1622,54	29,12
Загально-виробничі витрати	9738,72	14,55	32795,7	30,90	66491,3	31,42	56752,6	582,75
Разом	66932,4	100,00	106127,8	100,00	211621,0	100,00	144688,6	216,17

Джерело: розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

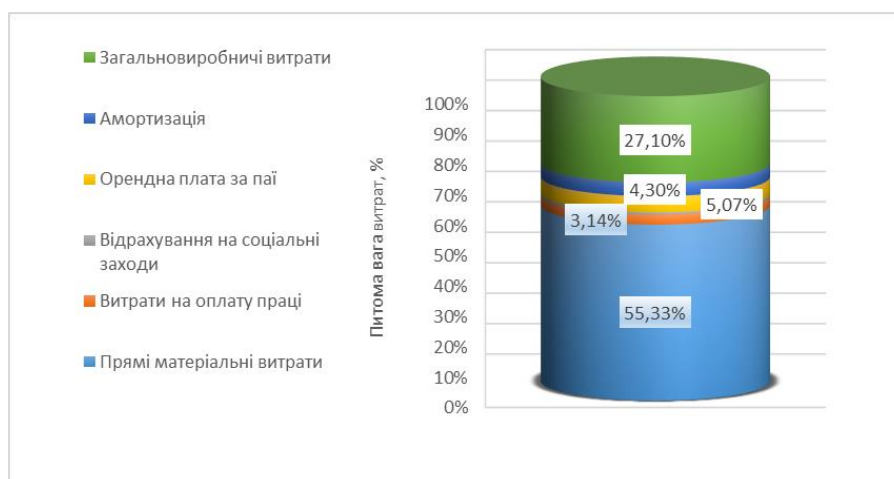


Рис. 2.13 Структура операційних витрат ПП «Агро-ДІС»
(за трирічною зваженою питоною вагою)

Загалом структура операційних витрат ПП «Агро-ДІС» є раціональною та відповідає специфіці аграрного виробництва. Водночас зростання витрат зумовлює необхідність посилення контролю за їх формуванням, упровадження ресурсозберігаючих технологій і оптимізації виробничих процесів, що дозволить підвищити ефективність діяльності та забезпечити стабільне зростання фінансових результатів підприємства у майбутньому.

Аналіз динаміки показників рентабельності ПП «Агро-ДІС» за 2022–2024 рр. (дані табл. 2.25) свідчить про істотне зниження рівня прибутковості у 2023 р. та часткове відновлення окремих показників у 2024р., що відображає нестабільність фінансових результатів підприємства в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У 2023р. спостерігається різке падіння рентабельності виробництва та продажу продукції (відповідно на 53,7 і 19,3 в.п.), що свідчить про зростання собівартості та зниження ефективності операційної діяльності. У 2024 р. негативна тенденція збереглася, однак темпи скорочення значно уповільнилися, що вказує на поступову стабілізацію результатів господарювання.

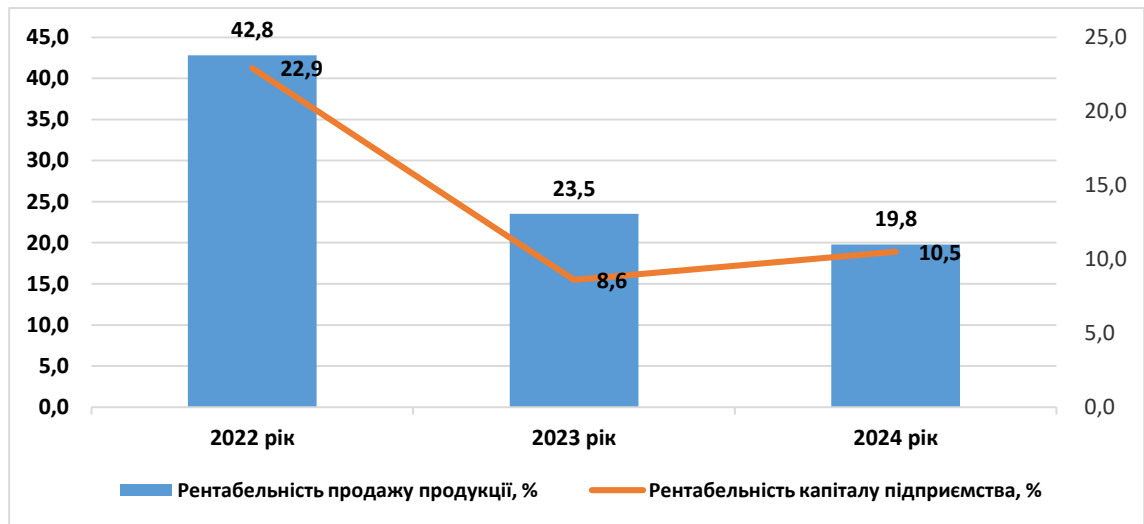
Таблиця 2.25

Оцінка динаміки показників рентабельності ПП «Агро-ДІС»

Показники	2022 рік	2023 рік	Δ, %	2024 рік	Δ, %
Рентабельність виробництва продукції, %	89,1	35,4	-53,70	28,4	-7,00
Рентабельність продажу продукції, %	42,8	23,5	-19,30	19,8	-3,70
Рентабельність необоротних активів, %	88,4	38,7	-49,70	47,0	8,30
Рентабельність оборотних активів, %	30,9	11,1	-19,80	13,6	2,50
Рентабельність власного капіталу, %	38,8	16,0	-22,80	19,0	3,00
Рентабельність позикового капіталу, %	55,9	38,1	-17,80	32,4	-5,70
Рентабельність капіталу підприємства, %	22,9	8,6	-14,30	10,5	1,90

Джерело: розраховано на основі даних звітності підприємства

Показники рентабельності активів і капіталу у 2023 р. також суттєво знизилися, що свідчить про менш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Водночас у 2024 р. рентабельність необоротних, оборотних активів та власного капіталу зростає, що є позитивною ознакою підвищення віддачі від вкладених ресурсів і капіталу.



**Рис.2.14 Оцінка ефективності використання власного капіталу
ПП «Агро-ДІС»**

Рентабельність позикового капіталу протягом усього періоду має спадну динаміку, що може бути наслідком зростання фінансових витрат та зниження ефективності використання залучених коштів. Рентабельність сукупного капіталу підприємства у 2024 р. дещо покращилась порівняно з 2023 р., однак залишається значно нижчою за рівень 2022 р.

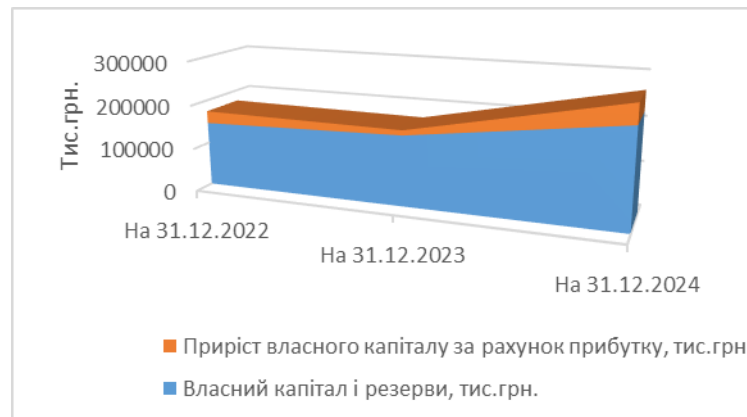
Загалом отримані результати свідчать, що ПП «Агро-ДІС» у 2024 р. перебуває на етапі відновлення прибутковості після кризового спаду 2023 р. Для забезпечення сталого зростання рентабельності доцільним є подальше скорочення витрат, оптимізація структури капіталу та підвищення ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.26

Динаміка стійкості економічного зростання ПП «Агро-ДІС»

Показники	На 31.12.2021	На 31.12.2022	На 31.12.2023	На 31.12.2024
Власний капітал і резерви, тис.грн.	109404,10	146886,60	159221,90	221919,00
Зареєстрований (пайовий) капітал, тис.грн.	408,60	408,60	408,60	408,60
Додатковий капітал, тис.грн.	8233,70	8233,70	8441,70	8441,70
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис.грн.	100761,80	138244,30	150371,60	213068,70
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	62104,30	37403,00	9881,40	62697,10
Коефіцієнт стійкості економічного зростання $K_{ст.}$, %	x	25,52	7,75	28,25

Джерело: розраховано на основі даних звітності підприємства

**Рис.2.15 Оцінка стійкості економічного зростання ПП «Агро-ДІС»**

Отримані дані табл.2.26 показують, що чистий прибуток відіграє значну роль в зростанні власного капіталу компанії. У 2022-2024 р.р. році він забезпечив зростання власного капіталу на 25,52%, на 7,75%, на 28,25% відповідно.

Власний капітал зростав протягом усього періоду, збільшившись на 112,5 млн грн (темп зростання за 4 роки 103%). Таке суттєве нарощування власного капіталу свідчить про фінансову стабільність, приріст прибутку та ефективне управління ресурсами. Зареєстрований капітал залишається сталим (408,6 тис. грн), що є нормальним для приватного підприємства, так як основним фактором зростання капіталу виступає прибутковість, а не

додаткові внески власників. Додатковий капітал майже не змінювався (+208,0 тис. грн), що означає відсутність істотних дооцінок активів або внесків поза пайовим капіталом. Сума нерозподіленого прибутку суттєво зросла (в 2,1 р.), що свідчить про стабільну здатність генерувати прибуток; утримувати прибуток в обороті підприємства; нарощувати внутрішні джерела фінансування. Різке зниження прибутку в 2023 році пов'язане зі зростанням витрат на розвиток тваринницької галузі та логістичними ризиками.

У 2023 р. підприємство отримало мінімальний прибуток (9,9 млн грн). Це найскладніший рік: прибуток скоротився в 6 разів порівняно з 2021р. Підприємство зазнало різкого зростання собівартості, підвищення витрат на розвиток тваринництва та інші ресурси.

В 2024 р. бачимо відновлення та фінансовий прорив, прибуток підвищився до 62,7 млн грн, перевищивши навіть довоєнний результат 2021 р. Це свідчить про адаптацію підприємства до нових умов, ефективні управлінські рішення, оптимізацію витрат, покращення ринкової кон'юнктури.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання у 2022 р. має високий рівень зростання (25,52 %), незважаючи на падіння прибутку, підприємство зберігало потенціал розвитку. В 2023 р. — різке погіршення (7,75 %), що підтверджує кризові тенденції. В звітному році відновлення до 28,25 % є дуже високим показником, який засвідчує здатність підприємства до відновлення, ефективність стратегії розвитку, високий потенціал самоінвестування.

За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності приватного підприємства «Агро-ДІС» встановлено, що протягом 2022–2024 років підприємство значно розширило масштаби своєї діяльності, підвищило обсяги виробництва та реалізації продукції, зміцнило фінансову стабільність і забезпечило зростання основних економічних показників. Активи підприємства зросли, при цьому їх структура змінилася у бік переважання

оборотних активів. Це забезпечило підвищення ліквідності та платоспроможності. Необоротні активи також збільшилися завдяки інвестиціям у виробничі потужності та біологічні активи. Власний капітал підприємства зріс, а його частка у загальній структурі пасиву збільшилася.

Підприємство підвищило рівень фінансової автономії та зменшило залежність від позикових коштів. Коефіцієнт автономії відповідає нормативним значенням, фінансова стійкість підприємства посилилася. Показники ліквідності мають позитивну динаміку. Коефіцієнт загальної ліквідності перевищує нормативний рівень, що підтверджує здатність підприємства повністю покривати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт фінансової ліквідності наближається до норми, а чистий оборотний капітал зростає.

Фінансові результати діяльності покращилися, обсяг реалізації продукції та чистий прибуток зросли. Підприємство стабільно працює з прибутком і демонструє зростання ефективності діяльності після тимчасового спаду у 2023 році. Коефіцієнти рентабельності мають тенденцію до зниження, однак рівень прибутковості залишається достатнім для розвитку. Підприємство зберігає позитивний фінансовий результат, покриває витрати власними доходами та забезпечує відтворення капіталу.

Показники оборотності активів і капіталу покращилися. Отримані дані показують, що чистий прибуток відіграє значну роль в зростанні власного капіталу компанії, можливо необхідно змінити поточну дивідендну політику і реінвестувати більше коштів в роботу підприємства. Результати оцінки ліквідності балансу ПП «Агро-ДІС» дозволяють зробити висновок, що підприємство у 2024 р. відновило фінансову рівновагу та зміцнило свою платоспроможність. Водночас збереження позитивної динаміки ліквідності потребує подальшого контролю за рівнем поточних зобов'язань і оптимізації структури оборотних активів з метою мінімізації фінансових ризиків у майбутньому

У цілому підприємство «Агро-ДІС» перебуває у стабільному

фінансовому стані, має високу ліквідність, достатній рівень автономії, позитивну динаміку розвитку та зростаючий виробничо-фінансовий потенціал, демонструє стійку фінансову стабільність, значне накопичення власного капіталу та зростання внутрішніх резервів. Основним джерелом зростання капіталу є прибуток, що свідчить про ефективну операційну діяльність та раціональне управління прибутком. 2023 рік став випробувальним, однак підприємство змогло успішно подолати труднощі, що підтверджується різким стрибком прибутку і критерія стійкості економічного зростання. у 2024 році, коли підприємство досягло найкращих результатів за весь період: максимальний прибуток, максимальний рівень власного капіталу, високий потенціал економічного зростання, перспективи подальшого розвитку завдяки значному обсягу нерозподіленого прибутку, можливості реінвестувати кошти, стабільності власного капіталу, поліпшенню фінансових результатів.

РОЗДІЛ 3

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Застосування інструментів стратегічного аналізу та багатофакторного оцінювання конкурентоспроможності для визначення ефективності діяльності підприємства

Успішне управління діяльністю аграрних підприємств у довгостроковій перспективі залежить від ступеня обґрунтування конкурентних стратегій, формування яких має відбуватися відповідно до рівня їх розвитку, ресурсного забезпечення, потенціалу конкурентоспроможності й стану зовнішнього середовища, а також ризиків, що виникають у зв'язку з особливостями функціонування. Впровадження конкурентних стратегій забезпечує формування стійких конкурентних переваг та дозволяє ефективно реалізувати власний конкурентний потенціал.

ПП «Агро-ДІС» активно розвиває сегмент органічного землеробства, що підвищує його конкурентоспроможність на аграрному ринку. Топ-продукти аграрного сектору України на глобальному ринку зернові та олійні культури. ПП «Агро-ДІС» спеціалізується саме на цих культурах

Конкурентні переваги, що стимулюють експортні можливості українських аграріїв: висока врожайність завдяки родючим ґрунтам та розширення ринків збуту через торговельні угоди з країнами ЄС та іншими партнерами. Україна є найбільшим у світі експортером соняшникової олії, забезпечуючи близько 50% світового експорту цього продукту.

Використаємо портфельний аналіз як один з інструментів стратегічного управління та підвищення економічної ефективності, що допомагає оптимізувати портфель продуктів шляхом аналізу їх внеску в загальні результати бізнес-діяльності. За аналітичними висновками результатів

портфельного аналізу приймаються стратегічні рішення про інвестиції, реінвестування або виведення продукції з ринку, що дозволяє перерозподіляти ресурси на користь найприбутковіших напрямків, а також управляти ризиками. Завданнями портфельного аналізу є:

- оптимізація товарного асортименту ;
- ефективний розподіл ресурсів (аналіз дозволяє раціонально спрямувати ресурси з метою максимізації ефекту, уникаючи розсіювання коштів на менш прибуткові бізнес-одиниці);
- стратегічне планування як фундамент для розробки стратегій розвитку та підвищенню конкурентоспроможності, оптимізація портфеля та аналіз ризиків у кожному бізнес-напрямку дозволяє знівелювати негативний вплив факторів (зміна ринку або проблемами в продуктах).

Однією з основних матриць для портфельного аналізу є матриця McKinsey, за допомогою якої проведемо оцінку стратегічних бізнес-одиниць СБО ПП «Агро-ДІС» за показниками привабливості ринку та конкурентними перевагами.

Таблиця 3.1

**Оцінка вагомості впливу факторів привабливості галузі рослинництва
(виробництво основних видів продукції)**

Критерії	вага, %	зерно пшениці				кукурудза на зерно				насіння соняшнику			
		експ.1	експ.2	експ.3	сер.	експ.1	експ.2	експ.3	сер.	експ.1	експ.2	експ.3	сер.
Розмір сегменту	15	4	4	3	0,55	3	2	4	0,45	4	2	3	0,45
Прибутковість	15	4	3	3	0,50	4	3	3	0,50	4	3	4	0,55
Темпи зростання	15	3	3	2	0,40	2	3	3	0,40	3	4	4	0,55
Державне регулювання	10	2	2	2	0,20	2	2	2	0,20	3	2	2	0,23
Кількість конкурентів	15	2	2	1	0,25	2	2	3	0,35	3	4	3	0,50
Експортний потенціал	15	4	4	4	0,60	4	5	4	0,65	5	5	5	0,75
Залежність від об'єктивних факторів	15	2	1	1	0,20	1	2	2	0,25	1	2	2	0,25
Разом	100	x	x	x	2,70	x	x	x	2,80	x	x	x	3,28

Таблиця 3.2

**Оцінка вагомості впливу факторів конкурентоспроможності продукції
рослинництва ПП «Агро-Діс»**

Фактори конкурент. продукту	вага, %	зерно пшениці				кукурудза на зерно				насіння соняшнику			
		експ.1	експ.2	експ.3	сер. бал	експ.1	експ.2	експ.3	сер. Бал	експ.1	експ.2	експ.3	сер. бал
Доля ринку	15	3	3	4	0,50	2	2	2	0,30	2	2	3	0,35
Фінансова стабільність	20	3	3	4	0,67	2	2	2	0,40	3	3	3	0,60
Інноваційність продукції	10	1	1	2	0,13	1	2	1	0,13	1	2	2	0,17
Екологічність виробництва (органічна продукція)	10	4	5	4	0,43	4	5	4	0,43	4	3	3	0,33
Постійні контрагенти	10	3	3	3	0,30	3	3	3	0,30	2	3	3	0,27
Переваги за ціною	15	3	3	2	0,40	2	3	3	0,40	3	3	3	0,45
Доступність ресурсної бази	15	3	2	3	0,40	2	2	2	0,30	2	3	2	0,35
Рівень продуктивності	5	5	5	5	0,25	4	4	4	0,20	4	3	3	0,17
Разом	100	x	x	x	3,08	x	x	x	2,47	x	x	x	2,68

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.3

**Інтегральна оцінка конкурентоспроможності
товарного портфелю ПП «Агро-Діс»**

Продукт	Оцінки галузі (Yi)	Оцінка продукції (Xi)	Дохід від реалізації, тис.грн.	Частка товарної вартості, %
Зерно пшениці	2,70	3,08	92587,7	43,92
Зерно кукурудзи	2,80	2,47	53185,6	25,23
Насіння соняшнику	3,28	2,68	65051,5	30,86
Разом	x	x	210824,72	100,00

Джерело: побудовано автором

Побудуємо багатофакторну матрицю конкурентоспроможності основної продукції приватного агропідприємства за методом портфельного аналізу McKinsey.

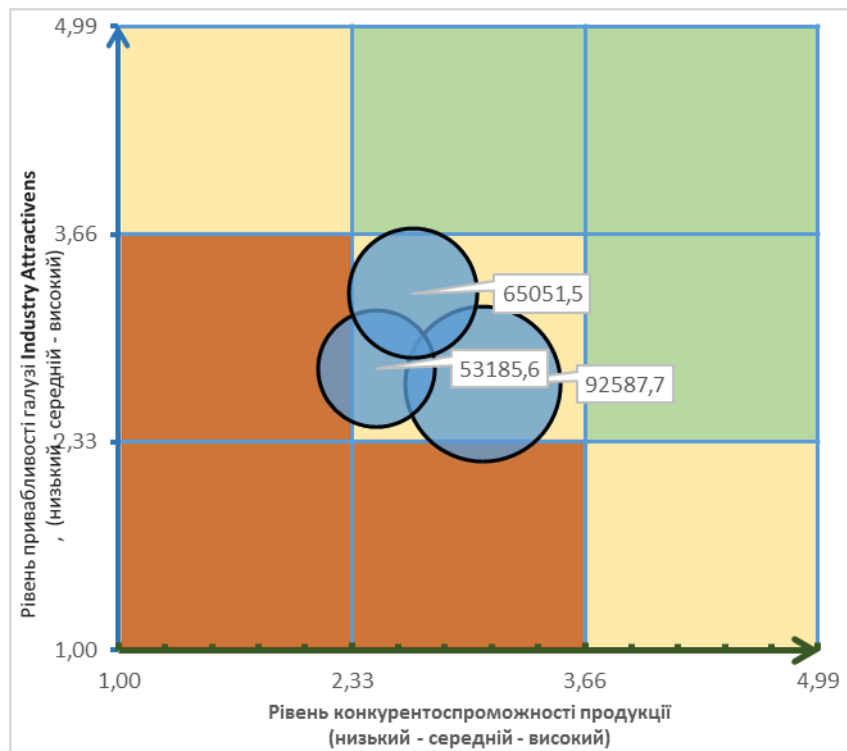


Рис. 3.1 Багатофакторна матриця конкурентоспроможності основної продукції ПП «Агро-ДІС» (за методом портфельного аналізу McKinsey)

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.4

Критерії аналізу конкурентоспроможності основної продукції ПП «Агро-ДІС»

Показники	Зернові культури	Соняшник	Ріпак
Операційні витрати на 1 га, грн	28029,58	33176,213	38650,58
Урожайність, ц/га	82,15	21,13	28,79
Валовий збір, ц	226003,60	35347,40	3455,20
Фізичний обсяг продажу, ц	240516,00	31412,00	3333,00
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	159448,46	65051,49	6042,03
Повна собівартість 1 ц, грн.	341,20	1570,10	1342,50
Ціна реалізації, грн.	662,94	2070,91	1812,79
Прибуток від реалізації, тис.грн.	38872,20	15799,67	1567,43
Прибуток на 1 га, тис.грн	1,39	0,48	0,04
Рентабельність виробництва, %	94,30	31,90	35,03
Рентабельність продажу, %	24,38	24,29	25,94

За даними таблиці видно, що виробництво всіх видів продукції рослинництва в ПП «Агро-ДІС» є високорентабельним. Якщо вибирати

кращий продукт серед ефективних, то це виробництво зерна пшениці, його рентабельність є найвищою, а урожайність на передовому рівні в звітному році. Отже, пояснення ефективності продажу в скороченні собівартості через інтенсивне нарощування обсягів виробництва зерна, а також в ефективній організації збутової діяльності. Наочно конкурентоспроможність продуктів товариства представлено за допомогою багатокутника візуалізації критеріїв конкурентних переваг.

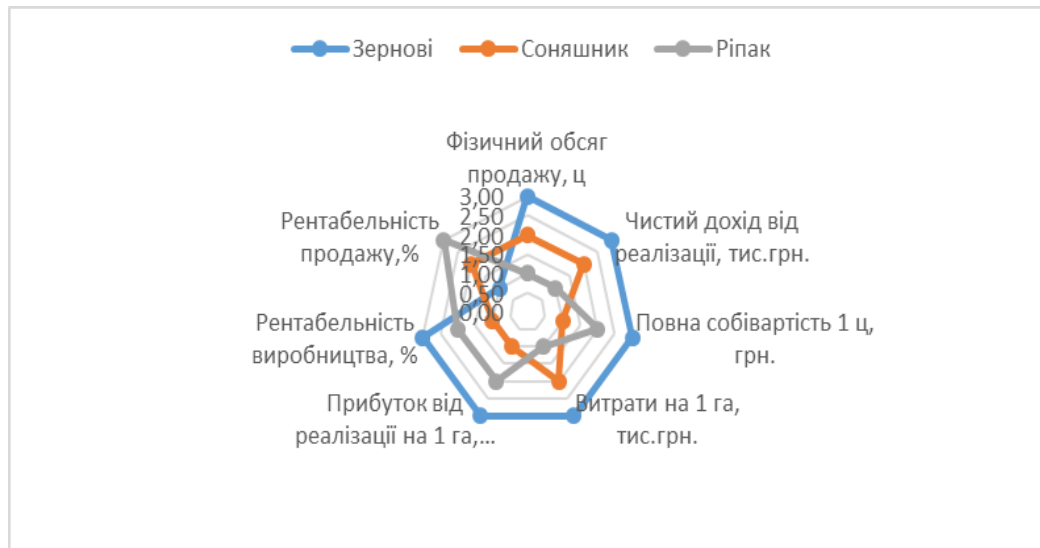


Рис. 3.2 Багатокутник конкурентоспроможності продукції ПП «Агро-ДІС»

Джерело: побудовано автором

Маркетингова привабливість тієї чи іншої стратегії визначається величиною продажів і ймовірного ризику. При оцінці спираються на формулу:

*Прогноз продажу = Потенційний обсяг продажу * Величину вірогідного ризику.*

Виходячи з цих даних, ми можемо сформулювати маркетингову стратегію підприємства для збільшення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.5

Матриця розвитку товару/ринку.

T/P	Існуючі товари	Нові товари
Існуючі ринки	Поглиблення ринку	Розробка товарів
Нові ринки	Розширення ринку	Диверсифікація

Джерело: Власні дослідження автора

Кожний стратегічний квадрат визначає напрям маркетингових зусиль

підприємства і характеризує його стратегію:

1. Стратегія поглиблення ринку:
 - 1.1. стимулювання покупок традиційними покупцями;
 - 1.2. збільшення частки ринку;
 - 1.3. залучення покупців від конкурентів;
 - 1.4. залучення нових споживачів;
 - 1.5. пошук нових можливостей використання.
2. Стратегія розширення ринку.
 - 2.1. вихід на нові споживчі сегменти;
 - 2.2. вихід на нові територіальні ринки;
 - 2.3. вихід на нові збутові мережі.
3. Стратегія розробки товарів.
 - 3.1. інновації;
 - 3.2. нова марка;
 - 3.3. модифікація асортименту;
 - 3.4. вдосконалення параметрів продукції.
 - 3.5. Стратегія диверсифікації - нова продукція для нових ринків.

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика стратегій відповідно до матриці Ансоффа

<i>Найменування стратегії</i>	<i>Забезпечення доходу</i>	<i>Ціль</i>	<i>Заходи</i>	<i>Альтернативні варіанти заходів</i>	<i>Вірогідність успіху</i>
Поглиблення ринку	За рахунок раціонального ведення й збуту	Стабілізація частки ринку	Вивчення цільового ринку	Розвиток первинного попиту	До 50%
Розробка товарів	За рахунок збереження частки ринку	Розробка нових й вдосконалення старих товарів	Розділ ринку й товарна політика	Додавання характеристик й розширення номенклатури	33%
Розширення ринку	За рахунок розширення ринку в рамках регіону й поза	Пошук нових ринків збуту	Ноу-хау у маркетингу	Освоєння нових сегментів на ринку	20%
Диверсифікація	За рахунок створення нової продукції	Зменшення й поширення ризику серед догляду від стогнучих ринків	Товарна політика, сегментація ринку	немає	5%

Джерело: Власні дослідження автора

На сучасному етапі розвитку ПП «Агро-ДІС» найбільш перспективними є стратегії диверсифікації діяльності, зокрема шляхом освоєння виробництва продукції нішевих сільськогосподарських культур, а також розвитку напрямів переробки олійних культур. Реалізація зазначених стратегічних альтернатив потребує не лише значних фінансових ресурсів, а й суттєвих інноваційних вкладень, передусім у сферу інтелектуального капіталу, управлінських компетенцій, технологічних знань і професійних навичок персоналу. Водночас стратегічна орієнтація на розширення ринкової присутності та поглиблення спеціалізації неминує зумовлює необхідність нарощування виробничих потужностей, що потребує значних довгострокових інвестицій.

Важливим етапом обґрунтування стратегічних рішень є діагностика конкурентної позиції підприємства в ринковому середовищі, яка виступає основою для формування нових або вдосконалення наявних маркетингових, функціональних та організаційних стратегій розвитку ПП «Агро-ДІС». Проведення такої діагностики доцільно здійснювати з використанням методу оцінювання конкурентоспроможності на засадах теорії ефективної конкуренції, що передбачає комплексний аналіз системи взаємопов'язаних економічних показників.

Перша група показників характеризує ефективність виробничої діяльності підприємства (ЕВД) та відображає рівень раціональності використання виробничих ресурсів. Узагальнений показник ефективності виробничої діяльності визначається за формулою:

$$ЕВД = 0,15 \cdot ОВ_{реал} + 0,10 \cdot АС + 0,10 \cdot ЗС + 0,15 \cdot \Phi + 0,15 \cdot Р_{опер} + 0,15 \cdot Р_{акт} + 0,15 \cdot Р_{реал}$$

де: $ОВ_{реал}$ - відносні витрати виробництва на одиницю продукції;
 $АС$ - частка адміністративних витрат у собівартості реалізованої продукції;
 $ЗС$ - частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції;
 Φ - показник капіталовіддачі; $Р_{опер}$ - рентабельність операційної діяльності;
 $Р_{акт}$ - рентабельність активів; $Р_{реал}$ - рентабельність реалізації продукції.

Друга група показників відображає фінансовий стан підприємства (ФС) та характеризує його платоспроможність, фінансову стійкість, рівень автономії та здатність до маневрування власними коштами. Інтегральний показник фінансового стану визначається за формулою:

$$\text{ФС} = 0,12 \cdot \text{Кзл} + 0,13 \cdot \text{Кмл} + 0,20 \cdot \text{Кфс} + 0,10 \cdot \text{Кнз} + 0,20 \cdot \text{КМвк} + 0,12 \cdot \text{Ка} + 0,13 \cdot \text{Кфл} \quad (3.2)$$

де: Кзл коефіцієнт загальної ліквідності; Кмл коефіцієнт миттєвої ліквідності; Кфс коефіцієнт фінансової стійкості; Кнз коефіцієнт незалежності; КМвк коефіцієнт маневреності власних коштів; Ка коефіцієнт автономії; Кфл — коефіцієнт фінансового левериджу.

Третя група показників характеризує ділову активність підприємства (ДА) та відображає інтенсивність використання ресурсів і швидкість їх обороту. Узагальнений показник ділової активності розраховується за формулою:

$$\text{ДА} = 0,15 \cdot \text{КОкз} + 0,15 \cdot \text{КОа} + 0,15 \cdot \text{КОоа} + 0,15 \cdot \text{КОВк} + 0,20 \cdot \text{Кда} + 0,20 \cdot \text{ІРда} \quad (3.3)$$

де: КОкз коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; КОа коефіцієнт оборотності активів; КОоа коефіцієнт оборотності оборотних активів; КОВк коефіцієнт оборотності власного капіталу; Кда коефіцієнт ділової активності; ІРда індекс зростання ділової активності.

На основі узагальнення трьох груп показників формується інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, який визначається за формулою:

$$\text{КП} = 0,35 \cdot \text{ЕВД} + 0,30 \cdot \text{ФС} + 0,35 \cdot \text{ДА} \quad (3.4)$$

Відповідно до наведеного алгоритму в подальшому буде визначено рівень конкурентоспроможності ПП «Агро-ДІС» шляхом поетапного розрахунку показників усіх трьох груп та аналізу їх динаміки. Отримані результати доцільно подати із застосуванням таблично-графічного методу, що забезпечить наочність та обґрунтованість зроблених висновків.

Таблиця 3.7

Показники ефективності виробничої діяльності ПП «Агро-ДІС»

Показники	2022 р	2023 р	2024р.	Абс.приріст (+,-)
Операційні витрати, тис.грн.	64016	99666,9	199179	135163,20
Адміністративні витрати, тис.грн.	12009	12729,5	30843,5	18834,50
Витрати на збут, тис.грн.	2916,8	6460,9	12442,2	9525,40
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	52007	86937,4	168335	116328,70
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	101168	108313	258074	156906,20
Результат від операційної діяльності, тис.грн.	37403	9881,4	62697,1	25294,10
Середньорічна вартість осн.фондів, тис.грн.	87144	90354,1	98101,4	10956,90
Вартість активів, тис.грн.	217088	284607	344307	127218,40
Чистий прибуток, тис.грн.	37403	9881,4	1289	-36114,00
1. Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції ОВреал	0,633	0,920	0,772	0,14
2. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції АС	0,231	0,146	0,183	-0,05
3. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції ЗС	0,056	0,074	0,074	0,02
4. Капіталовіддача Ф	1,161	1,199	2,631	1,47
5. Рентабельність операційної діяльності Ропер	0,681	0,106	0,347	-0,33
6. Рентабельність активів Ракт	0,172	0,035	0,004	-0,17
7. Рентабельність реалізованої продукції Рреал	0,370	0,091	0,005	-0,36
Рівень ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВД)	0,481	0,375	0,589	0,11

Джерело: розраховано автором

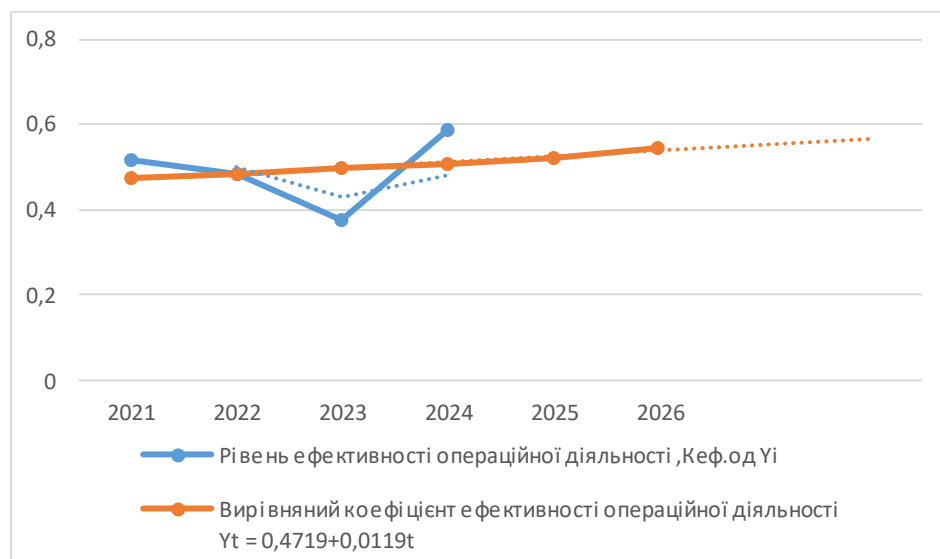


Рис.3.3 Прогнозування економічної ефективності операційної діяльності ПП «Агро-ДІС»

Таблиця 3.8

Динаміка показників фінансового стану ПП «Агро-ДІС»

Показники	2022р	2023р	2024р	Відхилення (+,-)
Оборотні активи	160777,5	221058,3	267029,9	106252,4
Грошові кошти	220,5	156,3	1188,6	968,1
Поточні зобовязання	84665,75	112784	125370,2	40704,4
Довгострокові зобовязання	4142,3	17645,3	28366,2	24223,9
Пасиви	235694,7	289651,2	375655,4	139960,7
Власний капітал	146886,6	159221,9	221919	75032,4
Загальні зобовязання	88808,05	130429,3	153736,4	64928,3
Необоротні активи	54105,6	72442,4	82111,7	28006,1
<i>Розрахункові критерії</i>				
1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($> 1,0$) $K_{зл}$	1,899	1,960	2,130	0,231
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,1-0,35 і вище) $K_{мл}$	0,003	0,001	0,009	0,007
3. Коефіцієнт фінансової стійкості ($>0,7-0,9$) $K_{фс}$	0,623	0,550	0,591	-0,032
4. Коефіцієнт незалежності (≤ 1) $K_{нз}$	0,605	0,819	0,693	0,088
5. Коефіцієнт маневреності власних коштів ($> 0,4$) $K_{мвк}$	0,632	0,545	0,630	-0,002
6. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$) K_a	0,623	0,550	0,591	-0,032
7. Коефіцієнт фінансового левириджу ($\leq 0,25$) $K_{фл}$	0,614	0,602	0,641	0,027
Рівень фінансового стану підприємства (ФС)	1,133	1,116	1,132	-0,001

Джерело: розраховано автором

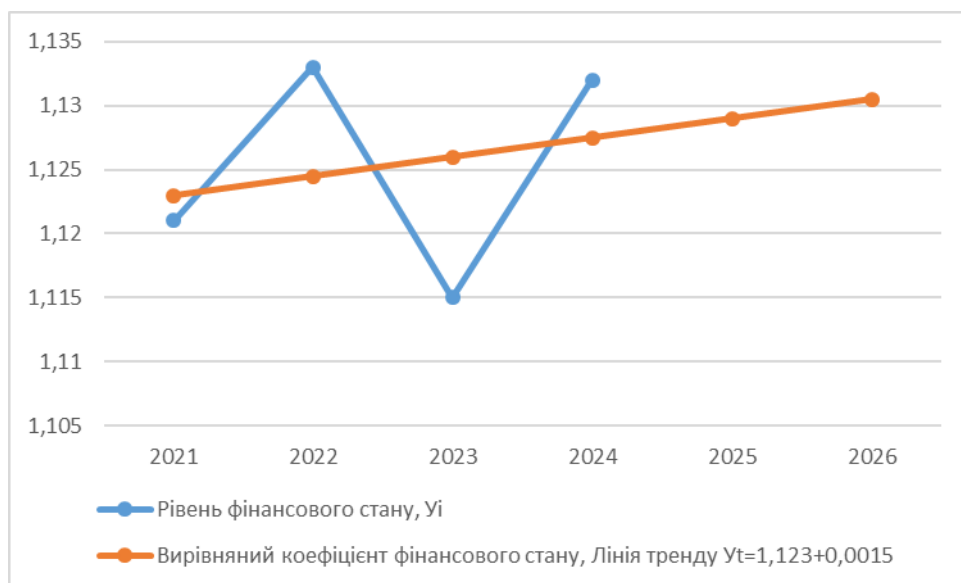


Рис.3.4 Прогнозування фінансової стійкості ПП «Агро-ДІС»

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.9

Оцінка показників ділової активності ПП «Агро-ДІС»

Показники	2022р	2023р	2024р	Відхилення (+,-)
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	48698,0	41483,0	258073,9	209375,9
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	35,0	36,0	33,0	-2,0
Поточні зобовязання, тис.грн.	84665,8	112784,0	125370,2	40704,4
Необоротні активи, тис.грн.	74917,2	68593,0	108625,5	33708,3
Оборотні активи, тис.грн.	160777,5	221058,3	267029,9	106252,4
Власний капітал, тис.грн.	146886,6	159221,9	221919,0	75032,4
Валюта балансу, тис.грн.	235694,7	289651,2	375655,4	139960,7
1. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КОкз)	0,575	0,368	2,058	1,483
2. Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	0,650	0,605	2,376	1,726
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Кооа)	0,303	0,188	0,966	0,664
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (КОВк)	0,332	0,261	1,163	0,831
5. Коефіцієнт ділової активності (Кда)	0,207	0,143	0,687	0,480
6. Індекс росту ділової активності (ІРда)	0,813	1,076	0,928	0,116
Рівень ділової активності (ДА)	0,483	0,457	1,308	0,825

Джерело: розраховано автором

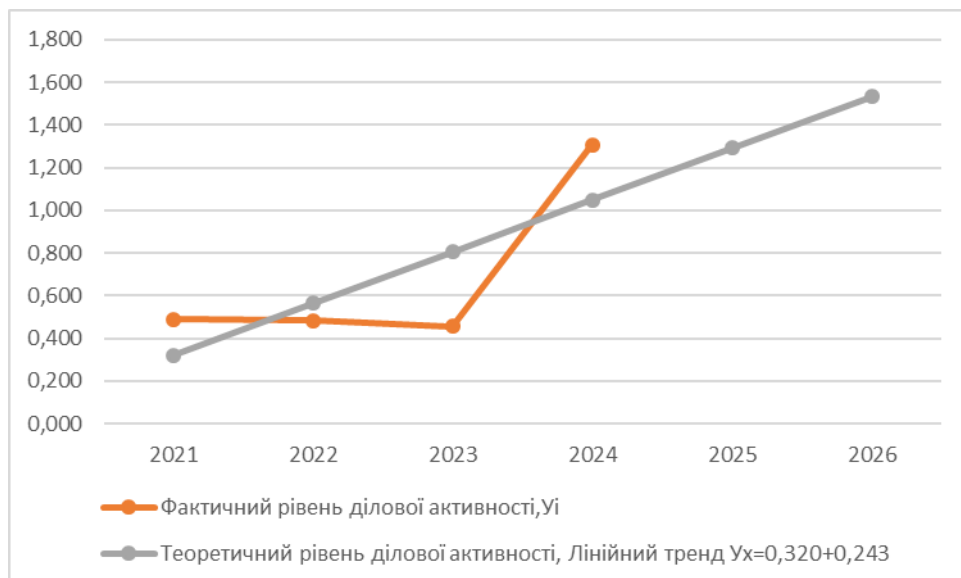


Рис.3.5 Прогнозування ділової активності ПП «Агро-ДІС»

Джерело: побудовано автором

Комплексний аналіз показників ефективності виробничої діяльності, фінансового стану та ділової активності ПП «Агро-ДІС» за 2022–2024 рр. свідчить про суперечливу динаміку розвитку підприємства, зумовлену одночасним нарощуванням масштабів господарської діяльності та погіршенням показників прибутковості.

1. Щодо тенденції економічної ефективності операційної діяльності. В 2022–2024 рр. підприємство суттєво збільшило обсяги операційної діяльності: чистий дохід від реалізації зріс на 156,9 млн грн, а собівартість реалізованої продукції - на 116,3 млн грн. Водночас спостерігається випереджальне зростання операційних, адміністративних та збутових витрат, що негативно позначилося на фінансових результатах. Результат від операційної діяльності у 2023 р. різко скоротився, а у 2024 р. відновився, однак чистий прибуток знизився до критично низького рівня, що свідчить про значне податкове, фінансове або позареалізаційне навантаження. Відносні показники підтверджують цю тенденцію: рентабельність операційної діяльності, активів та реалізованої продукції істотно знизилися порівняно з 2022 р. Позитивним моментом є зростання капіталовіддачі (у 2,3 раза), що свідчить про ефективніше використання основних фондів у 2024 р. Узагальнюючий показник рівня ефективності виробничої діяльності (ЕВД) у 2024 р. зріс до 0,589, перевищивши рівень попередніх років, що вказує на часткове відновлення ефективності після кризового 2023 р.

2. Фінансовий стан підприємства в цілому можна оцінити як відносно стабільний, але з наявними структурними ризиками. Протягом аналізованого періоду зросли як оборотні, так і необоротні активи, а власний капітал збільшився на 75,0 млн грн, що позитивно характеризує інвестиційний потенціал підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності стабільно перевищує нормативне значення та має тенденцію до зростання. Разом з тим коефіцієнт швидкої ліквідності залишається критично низьким, що свідчить про дефіцит високоліквідних активів і потенційні проблеми з покриттям поточних зобов'язань у короткостроковій перспективі. Показники

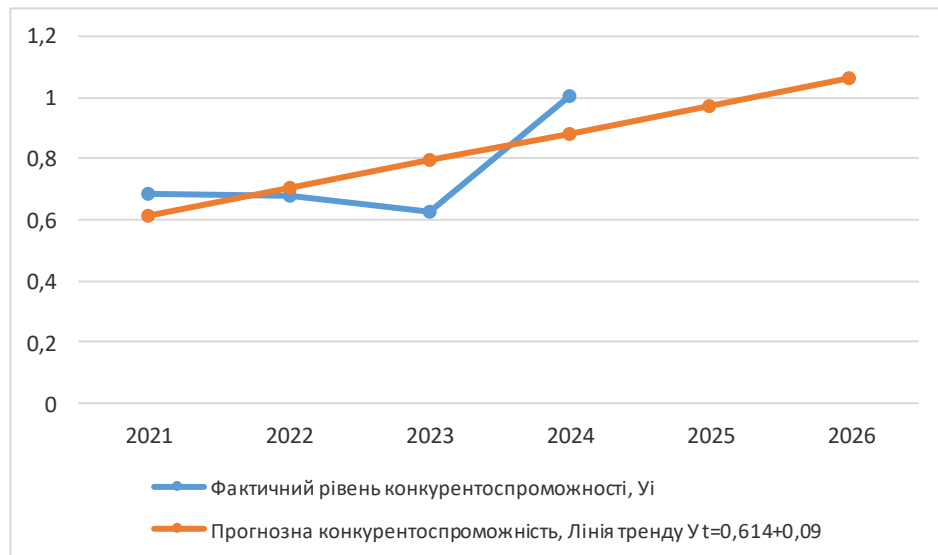
фінансової стійкості та автономії дещо знизилися порівняно з 2022 р., що відображає підвищення залежності від залучених ресурсів. Інтегральний показник фінансового стану (ФС) упродовж 2022–2024 рр. залишається практично незмінним, що свідчить про збереження загальної фінансової рівноваги підприємства.

3. Оцінка ділової активності демонструє суттєве пожвавлення у 2024 р. Після зниження показників у 2023 р. підприємство різко наростило оборотність активів, оборотних активів, власного капіталу та кредиторської заборгованості. Це зумовлено значним зростанням чистого доходу від реалізації за відносно стабільної чисельності персоналу, що свідчить про підвищення продуктивності використання ресурсів. Узагальнюючий рівень ділової активності у 2024 р. зріс до 1,308, що більш ніж удвічі перевищує рівень 2022 р. Водночас індекс росту ділової активності має нестійкий характер, що вказує на високу чутливість підприємства до зовнішніх економічних та інституційних чинників, зокрема умов воєнного стану.

Таблиця 3.10

Динаміка критеріїв конкурентоспроможності ПП «Агро-ДІС»

Показники	Ефективність виробничої діяльності (ЕВД)	Фінансовий стан (ФС)	Ділова активність (ДА)	Рівень конкурентоспроможності (КП)
2021 р.	0,514	1,121	0,490	0,688
2022 р.	0,481	1,133	0,483	0,677
2023 р.	0,375	1,115	0,457	0,626
2024 р.	0,589	1,132	1,308	1,004
В середньому за період дослідження	0,490	1,125	0,685	0,749
Відхилення 2024р. до 2021 р., +/-	-0,514	-1,121	-0,490	-0,688



**Рис.3.6 Екстраполяція критерія конкурентоспроможності
ПП «Агро-ДІС»**

Джерело: розраховано автором

Аналіз динаміки критеріїв конкурентоспроможності ПП «Агро-ДІС» у 2021–2024 рр. свідчить про нестійкий характер розвитку підприємства з чітко вираженим переломним моментом у 2024 році. У 2021–2023 рр. спостерігалось послідовне зниження ефективності виробничої діяльності, ділової активності та інтегрального рівня конкурентоспроможності, що відображає негативний вплив зовнішніх шоків і зростання витрат.

У 2024 р. відбулося суттєве відновлення конкурентних позицій: різке зростання ділової активності та покращення ефективності виробничої діяльності забезпечили підвищення інтегрального показника конкурентоспроможності до 1,004, що перевищує як середній рівень за період, так і значення попередніх років. Фінансовий стан упродовж усього періоду залишався відносно стабільним і виконував роль компенсуючого чинника. На рис.3.6 представлено тенденції рівня конкурентоспроможності господарства. Такі сильні сторони господарства потрібно обов'язково використати при формуванні стратегії організаційного розвитку підприємства. Саме завдяки високому рівню конкурентоспроможності господарство є інвестиційно привабливим та може досягти стратегічних цілей в майбутньому.

3.2 Удосконалення підходів до моделювання та прогнозування ефективності діяльності підприємства

Результати кореляційно-регресійного моделювання надають кількісну оцінку тісноти зв'язку та ступеню взаємозалежності економічних показників, використовуючи математичний підхід до дослідження існуючих фактичних економічних взаємозв'язків. Проведемо кореляційний аналіз факторів, що впливають на рівень рентабельності ПП «Агро-ДІС». Використано дані за 2021–2024 рр. та розраховано коефіцієнти парної кореляції між рівнем рентабельності (Y_i) та основними виробничо-економічними показниками (X_1 – X_6). За допомогою функції «Кореляція» Пакету аналізу MS Excel отримуємо матрицю Кореляційної залежності

Таблиця 3.11

Вхідні дані для кореляційного аналізу

Рік	Рівень рентабельності виробничої діяльності, %	Продуктивність праці, тис. грн.	Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	Рівень зносу основних засобів	Фондо-віддача, грн	Фондоозброєність, тис.грн.	Витрати на гривню реалізованої продукції, грн
	Y_i	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
2021	40,98	4229,3	86310,3	0,627	1,752	2748,7	0,57
2022	36,97	2890,5	87144,5	0,737	1,161	2489,8	0,66
2023	9,31	3008,7	90354,1	0,756	1,199	2509,8	0,98
2024	29,63	7820,4	98101,3	0,749	2,631	2972,8	0,82

Таблиця 3.12

Матриця кореляційної залежності рентабельності виробництва

	COLUMN 1	COLUMN 2	COLUMN 3	COLUMN 4	COLUMN 5	COLUMN 6	COLUMN 7
COLUMN 1	1						
COLUMN 2	0,280453	1					
COLUMN 3	-0,22515	0,861729	1				
COLUMN 4	-0,92621	0,099862	0,563466	1			
COLUMN 5	0,408631	0,990327	0,790782	-0,03774	1		
COLUMN 6	0,525249	0,961915	0,708471	-0,17115	0,990502	1	
COLUMN 7	-0,75835	0,065316	0,534221	0,786402	-0,03067	-0,11616	1

Основні результати кореляційного аналізу показують ступінь та напрямок зв'язку між рівнем рентабельності (Y) та факторами

Фактор /символ	Значення r з Y	Сила зв'язку	Характер (напрямок)
Продуктивність праці x1	0,28	слабкий	позитивний
Вартість основних засобів x2	-0,23	слабкий	негативний
Коефіцієнт зносу x3	-0,93	дуже сильний	негативний
Фондовіддача x4	0,41	помірний	позитивний
Фондоозброєність x5	0,53	помірний	позитивний
Витрати на 1 грн продукції x6	-0,75	сильний	негативний

Надамо оцінку ключовим факторам впливу:

1) Коефіцієнт зносу основних засобів (x3) — найсильніший фактор впливу ($r = -0.93$). Зростання зносу різко знижує рентабельність. Це свідчить про серйозну зношеність техніки, яка потребує оновлення. Оновлення ОЗ може радикально підвищити ефективність виробництва.

2) Витрати на 1 грн реалізованої продукції (x6) — сильний зворотний зв'язок ($r = -0.75$). Зростання собівартості безпосередньо та суттєво знижує прибутковість. Підприємству важливо контролювати витрати на паливо, добрива, послуги, амортизацію.

3) Фондоозброєність (x5) та фондовіддача (x4) — позитивний середній зв'язок ($r = 0.53$ та 0.41). Підвищення забезпеченості працівників технікою та ефективності її використання позитивно впливає на фінансовий результат. Підприємство у 2024 р. показало зростання фондовіддачі, що корелює зі збільшенням рентабельності.

Фактори з мінімальним впливом:

- Продуктивність праці (x1): $r = 0.28$. Слабкий зв'язок свідчить, що продуктивність зростала нерівномірно або ефект компенсувався іншими факторами (зносу, витрати).

- Вартість основних засобів (x2): $r = -0.23$. Сам факт збільшення вартості ОЗ не означає підвищення ефективності — важлива їх якість, ступінь зношення та інтенсивність використання.

Для оцінки економічної ефективності діяльності ПП «Агро-ДІС» та для прогнозування її рівня на майбутні періоди використаємо кореляційно-регресійний метод.

За залежну змінну було обрано:

Y – рівень рентабельності виробництва (продукції), %;

За незалежні змінні було обрано показники:

x_1 – показник зносу основних засобів, тис.грн.;

x_2 – рівень витрат на 1 грн реалізованої продукції.

Таблиця 3.13

Вхідні дані для кореляційно-регресійного аналізу

Показники	Роки				p Середнє за період
	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт рентабельності виробництва	0,4098	0,3697	0,093	0,296	0,2922
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,627	0,737	0,756	0,749	0,717
Рівень операційних витрат на гривню реалізованої продукції	0,57	0,66	0,98	0,82	0,758

Джерело: розраховано автором

Для визначення ключових факторів, які впливають на ефективність роботи підприємства, необхідно виконати кореляційний аналіз окремих фінансових показників його діяльності. Для реалізації цього аналізу використано MS Excel із застосуванням надбудови «Аналіз даних/Кореляція».

Таблиця 3.14

Результати кореляційного аналізу рентабельності виробництва

Показники	Рівень рентабельності виробництва	Коефіцієнт зношеності ОЗ	Рівень операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції
Рівень рентабельності	1	x	x
Коефіцієнт зношеності ОЗ	-0,92739	1	x
Рівень операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції	-0,755	0,786402	1

Джерело: складено автором на основі даних

Таблиця 3.15

Оцінка кореляційної матриці рентабельності продукції

Показник	Рівень зносу ОЗ	Рівень операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції
Рівень рентабельності продукції	Дуже тісний, непряний	Тісний, непряний

Джерело: складено автором на основі даних

Результати кореляційного аналізу свідчать про наявність тісного обернено пропорційного зв'язку між рентабельністю виробництва та рівнем зношеності необоротних активів, а також дуже сильного оберненого зв'язку між рентабельністю та рівнем операційних витрат на одиницю продукції. Проведемо регресійний аналіз досліджуваних показників в MS Excel із застосуванням надбудови «Аналіз даних/Регресія». Результати наведені в таблицях 3.16 та 3.17.

Таблиця 3.16

Регресійна статистика

Показники	Значення
Множинний R	0,928326
R-квадрат	0,86179
Нормований R-квадрат	0,58537
Стандартна помилка	0,138243
Спостереження	4

Джерело: складено автором на основі даних

Коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0,86179$ свідчить, що коливання результативної ознаки на 86,18% зумовлено зміною факторних ознак.

Таблиця 3.17

Матриця дисперсійного аналізу

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	2	0,119164	0,059582	13,117681	0,05676
Залишок	2	0,019111	0,019111		
Всього	4	0,138275			

Джерело: складено автором на основі даних

Оцінка результатів дисперсійного аналізу відповідно до отриманої моделі згідно критерія Фішера свідчить щодо прийнятності рівняння регресії та його коефіцієнтів на 95%.

Таблиця 3.18

Матриця регресійного аналізу

Показник	Коефіцієнти	Стандарт на помилка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Рівень рентабельності	2,565391	1,157229	2,21684	0,269775	-12,1386	17,26938
Коефіцієнт зношеності ОЗ	-3,09809	2,132322	-1,45292	0,383761	-30,1918	23,99563
Рівень операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції	-0,07962	0,711446	-0,11191	0,92905	-9,11939	8,960155

Джерело: складено автором на основі статистичних даних

За даними матриці регресійного аналізу коефіцієнти регресії показують як факторні ознаки впливають на результативну. Перевірка статистичної значущості показників регресії за допомогою t-критерію показує, що значення t-статистики, менші за t табличне, підтверджують статистичну значущість параметра. Таким чином, параметр a_i , має випадковий характер, тоді як інші параметри (a_1 , a_2) є статистично значущими. Отже, зростання зношеності основних фондів викликає витрат операційних витрат на одиницю продукції на 1 тис.грн. зумовлює зниження рентабельності на 3,1 п.п., а зростання рівня операційних витрат на одиницю товарної продукції на 1 тис.грн. знижує її прибутковість в середньому на 0,08 п.п.

Надійні інтервали для параметрів рівняння регресії:

$$-30,192 \leq a_1 \leq 23,996;$$

$$-9,119 \leq a_2 \leq 8,960;$$

Рівняння множинної регресії має вигляд:

$$Y_x = 2,565 - 3,098x_1 - 0,0796x_2.$$

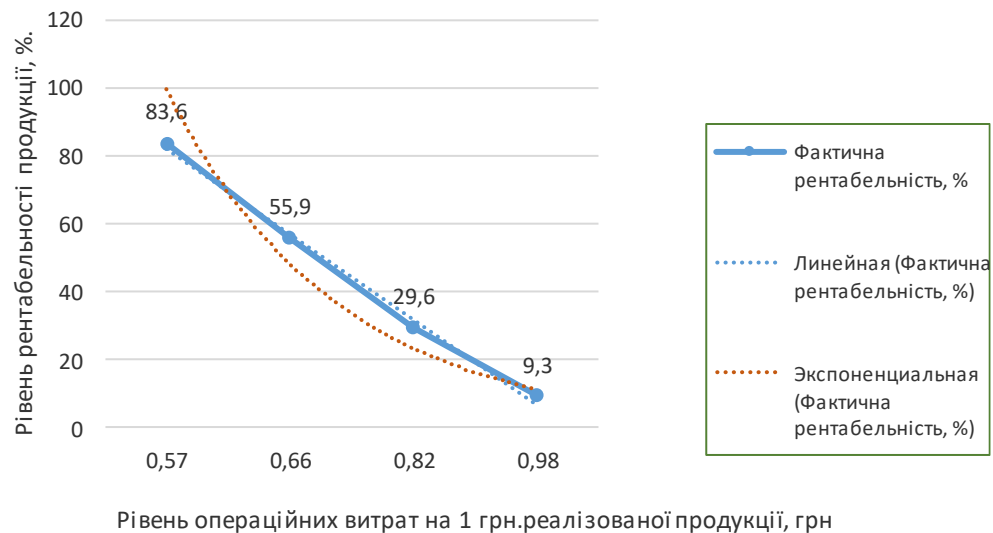


Рис.3.7 Кореляційна залежність ефективності виробничої діяльності (рентабельності) від витратоємності

Для оцінки впливу зміни питомої ваги чинників припускаючи, що вплив інших факторних ознак відсутній, треба обчислити коефіцієнти їх еластичності:

$$\varepsilon_1 (X_1) = -3,098 \cdot 0,717 / 0,2922 = - 7,6\%$$

$$\varepsilon_2 (X_2) = -0,079 \cdot 0,758 / 0,2922 = -0,205\%$$

Зростання коефіцієнту зносу основних засобів на 1 п. зумовлює скорочення рентабельності 7,6%; а зростання рівня витратоємності на 1 тис.грн.- зниження прибутковості на 0,205%.

Отже, рентабельність найбільше залежить від технічного стану та собівартості продукції. Зношеність основних засобів є критичною проблемою, що тягне за собою і низьку продуктивність, і високі витрати. Підвищення ефективності використання техніки (фондовіддача) також має значимий позитивний вплив.

Для стійкого зростання рентабельності підприємству необхідно:

- модернізувати технічний парк,
- впроваджувати енергозберігаючі та ресурсоефективні технології,
- знижувати витрати на одиницю продукції,
- оптимізувати структуру ОЗ та їх амортизацію.

Таблиця 3.19

Порівняльна оцінка фактичних даних та результатів кореляційно-регресійного аналізу впливу факторів на рентабельність виробництва

Рік	Рівень рентабельності виробничої діяльності, %	Рівень зносу основних засобів	Витрати на гривню реалізованої продукції, грн	Прогнозна рентабельність, %	Відхилення, +,-	Квадрат відхилення
	Y_i	X_1	X_2	Y_x	$Y_i - Y_x$	$(Y_i - Y_x)^2$
2021	40,98	0,627	0,57	57,67	-16,69	278,5561
2022	36,97	0,737	0,66	23,03	13,94	194,3236
2023	9,31	0,756	0,98	14,46	-5,15	26,5225
2024	29,63	0,749	0,82	17,83	11,8	139,24
В середньому	29,22	0,717	0,758	29,22	-	$\Sigma=638,64$
Проект на 2026 рік	x	0,684	0,723	39,79	V вар.= 4,67%	

Обчислимо рівень рентабельності виробничої діяльності за рівнянням множинної регресії:

$$Y \text{ (ROS) (2026)} = 2,565 - 3,098 \cdot 0,684 - 0,079 \cdot 0,723 = 0,3979 \text{ або } 39,79\%$$

Скоригуємо прогнозне значення рентабельності виробничої діяльності з урахуванням рівня детермінації 86,18%

$$\text{ROS прогноз} = 0,3979 \cdot 0,8618 = 0,3429 \text{ або } 34,29\%$$

Розрахунок потенційних резервів покращення фінансових результатів діяльності ПП «Агро-ДІС» в 2026 році ґрунтується на використанні рівняння кореляційної залежності рентабельності виробництва від рівня операційних витрат та придатності основних засобів.

За умови оновлення матеріальної бази та придбання додаткового сучасного технологічного обладнання для виробництва, в тому числі актуальної на сьогодні нішевої продукції нуту (зернотукова варіаторна сівалка моделі СЗД 420V, жатка флекс MAANS-CONTOUR F900), що збільшить вартість основних фондів на 450,0 тис.грн. та 1470,0 тис.грн. (компенсація 25% = +1440 тис.грн. ОЗ) та дозволить підвищити придатність основних фондів, знизити витрати, внаслідок чого дохід від реалізації

продукції в наступному збільшиться на 17,1%

Таблиця 3.20

Розрахунок прогнозних фінансових результатів діяльності

ПП «Агро-ДІС»

Показники	2024 р.	Прогноз на 2026 рік	Відхилення проекту від 2026 року, (+, -)	Коефіцієнт планового завдання, %
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	98101,3	99541,3	1440,0	101,5
Коефіцієнт зносу ОФ (прогноз обчислено за рівнянням множинної регресії)	0,749	0,684	-0,065	91,3
Рівень операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,82	0,723	-0,097	88,2
Рівень рентабельності операційної діяльності, (прогноз обчислено за рівнянням множинної регресії) %	29,63	39,79	8,34	134,3
Скоригований прогноз рентабельності виробництва відповідно до тренду множинної регресії, тис.грн.	x	34,29	x	115,7
Скоригований чистий дохід відповідно компенсації за придбання вітчизняної сільгосптехніки (25%) та прогнозного рівня рентабельності	258073,9	288293,1	30219,2	117,1
Операційні витрати, тис.грн.	211621	208435,9	-3185,1	98,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис.грн.	62697,1	79857,2	17160,1	127,4

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Можна зробити висновок, що даний метод буде ефективний та такий, що зумовлює підвищення рівня рентабельності. Незважаючи на складності впровадження сучасних цифрових технологій в агротехніці, варто говорити про їх доцільність, особливо в умовах дефіциту робочої сили, особливо чоловіків, які задіяні на більшості агротехнічних робіт з обробки ґрунту та догляду за рослинами.

3.3. Обґрунтування та оцінка доцільності запровадження цифрових систем управління та контролю як базису підвищення ефективності

ПП «Агро-ДІС» має значний потенціал для інноваційного розвитку (фінансову стійкість, досвід, земельний банк та необхідні активи). Пропонуємо даному підприємству об'єднати у своїй діяльності два надважливі напрямки – агробізнес та цифрові технології, що значно підсилить конкурентну позицію як в регіоні, так і в цілому в країні. Інновації та ІТ-рішення забезпечать сталий розвиток та досягнення стратегічних цілей. Український ринок інформаційних технологій та програмного забезпечення частково представлений в застосунку Дія_бізнес, в якості пропозиції для ПП «Агро-ДІС» обрали ІТ-продукт SmartAgroSoft. Це сучасна цифрова платформа, створена спеціально для аграрних компаній. Програмне забезпечення комплексно автоматизує процеси закупівель, логістики, управління запасами та фінансами, забезпечуючи повну прозорість операцій. Система впорядковує всі бізнес-процеси, формує цілісну картину діяльності підприємства та дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, спираючись на достовірні аналітичні дані. Інтерфейс та функціонал адаптовані до потреб кожного співробітника, що дає можливість зосередитися на стратегічних завданнях, а рутинні процедури — документообіг, підтвердження операцій, формування звітів та аналітики — автоматизувати й скоротити витрати часу до 90%.

Ключові переваги SmartAgroSoft:

- Програмний продукт розроблений з урахуванням реальних потреб агротрейдингу.
- Прогнозування, контроль і планування базуються на фактичних показниках та актуальних даних.
- Автоматизація основних бізнес-процесів забезпечує точність та швидкість роботи.
- Підтримка на кожному етапі впровадження та експлуатації рішення.

- Швидке налаштування системи та отримання вимірюваного результату.
- Врахування галузевих особливостей, технологічних циклів та бізнес-моделі клієнта.

Призначення програмного забезпечення:

- Аналіз ринку, сезонності та динаміки цін для ухвалення максимально вигідних рішень щодо закупівель.
- Оптимізація транспортних маршрутів, контроль витрат і мінімізація зайвих логістичних витрат.
- Моніторинг складських запасів: попередження дефіциту, балансування ресурсів, контроль залишків.
- Прозоре управління фінансами та бюджетом, аналіз грошових потоків.
- Оцінка продуктивності бізнесу через миттєвий доступ до ключових KPI.

Функціональні можливості.

1. Систематизація та контроль операцій - система забезпечує повний контроль за виконанням робіт на полях, використанням техніки та проведенням агрооперацій у режимі онлайн. SmartAgroSoft інтегрується з GPS-трекерами, датчиками техніки, метеостанціями та BAS ERP, створюючи єдину цифрову екосистему — від польових робіт до фінансових результатів.

2. Підсилення комунікацій і координації - автоматизація процесів взаємодії з клієнтами, контрагентами та партнерами охоплює весь цикл від першого контакту до відвантаження продукції. Усі дані — ціни, залишки, об'єми, історія взаємодій — доступні в один клік. Інтеграція з логістичними модулями, банківськими системами та Excel забезпечує повний контроль процесів.

3. Підвищення ефективності складських та облікових операцій - ПЗ дозволяє відстежувати складські запаси, рух зерна, результати зважування, автоматизувати всі етапи документообігу — від приймання до відвантаження. Система мінімізує людський фактор, підвищує точність обліку та оперативність роботи елеватора.

4. Зростання рентабельності - ВІ-дашборди забезпечують швидкий доступ до ключових аналітичних показників: витрат, доходів, урожайності, фінансових результатів, рентабельності культур. Прийняття рішень стає структурованим і опирається на фактичні дані, а не інтуїцію.

Додаткові переваги використання SmartAgroSoft:

1. Управління ресурсами - контроль запасів, кормів, матеріалів, складів у реальному часі.

2. Автоматизація операцій - оптимізація руху коштів, закупівель, збуту та логістики в єдиному цифровому вікні без хаосу та дублювання даних.

3. Аналітика та звітність - формування детальних звітів і глибокої бізнес-аналітики, що напряду впливає на підвищення ефективності управління.

4. Планування і впровадження - під час запуску команда аналізує бізнес, розробляє індивідуальний план цифровізації та реалізує його поетапно.

5. Підтримка та супровід - команда SmartAgroSoft працює для досягнення швидких практичних результатів і підтримує довгострокову стратегію розвитку підприємства.

6. Моніторинг продуктивності - власник може стежити за показниками в режимі реального часу з будь-якого пристрою.

7. Стратегічний розвиток ІТ-інфраструктури - після автоматизації рутинних процесів підприємство може перейти до впровадження роботизованих систем, розширення логістичної інфраструктури та масштабування виробництва.

Запуск та налаштування програмного продукту SmartAgroSoft для ПП «Агро-ДІС» відбувається в межах щорічної базової вартості та синхронізується з супутниковими даними GPS-навігації, яка вже використовується на підприємстві, дообслуговування через хмарні сервіси

Оцінка ефективності запропонованих заходів передбачає визначення планових показників діяльності підприємства з урахуванням змін, які

відбуваються в наслідок впровадження проєкту застосування цифрової платформи з управління та аналізу. Аналіз економічної ефективності запропонованого заходу наведено в таблиці 3.21

Таблиця 3.21

Розрахунок ефективності використання операційної системи управління в ПП «Агро-ДІС»

Показники	Площа обслуговування, га	Вартість на 1 га, грн	Сума, грн
Витрати на ІТ-модуль з моніторингу	4500	110	495000
Витрати на придбання ліцензії ОСУ SmartAgroSoft	x	x	80000
Економія загальногосподарських витрат за рахунок цифровізації	x	x	1100000
Приріст фінансових результатів внаслідок імплементації ОСУ	4500	220	990000
Разом витрат	x	x	575000
Разом додаткового приросту	x	x	2090000
Резерв (додатковий приріст)			1515000
Індекс прибутковості	x	x	2,634783
Термін окупності витрат	x	x	0,379538

Проведемо оцінку економічної ефективності впровадження цифрової платформи з управління та контролю в розрізі таких категорій ефективності інвестицій: чиста приведена вартість NPV, індекс доходності, період окупності витрат - час повного повернення вкладених коштів

Таблиця 3.22

Аналіз економічної ефективності запропонованого заходу

Рік	Ставка дисконту	Економія адміністративних витрат (грн.)	Грошовий потік (грн.)	ЧДД (грн.)
1	0,36	1100000	808823,53	291176,47
2	0,36	1100000	594723,18	505276,82
3	0,36	1100000	437296,46	662703,54
Разом	x	x	1840843,17	1459156,83

Таблиця 3.23

Розрахунок окупності проєкту з встановлення ОСУ в ПП «Агро-ДІС»

Показники	Значення
Капітальні витрати, грн	575000,0
Чистий дисконтований дохід NPV	1459156,8
Середньорічна сума дисконтованого чистого грошового потоку, грн	486385,6
Період окупності, роки	0,394
Індекс прибутковості	2,538

Розрахуємо показник чистого дисконтованого доходу, індекс дохідності та період окупності.

Чиста проведена вартість NPV визначається за формулою:

$$NPV = -IB + \sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+i)^t} \quad (3.6)$$

Де NPV – сума чистої проведеної вартості за запропонованим заходом;

ЧГП_t – номінальна сума чистого грошового потоку за запропонованим заходом в певний інтервал часу його виконання;

t – коефіцієнт дисконтування суми чистого грошового потоку за запропонованим заходом;

i – ставка дисконту;

Ставка дисконтування становить = 0,36.

Індекс дохідності, це відношення суми грошових потоків у теперішній вартості та суми інвестованих коштів, які спрямовуються на реалізацію проєкту. Розраховується індекс дохідності за формулою:

$$IP = \frac{ЧГП}{IB} = \frac{1459156,8}{575000} = 2,538 \quad (3.6)$$

де IP – індекс дохідності за інвестиційним проєктом;

ЧГП – чистий грошовий потік, тис. грн;

IB – початкові інвестиції, тис. грн.

Розрахунок індексу дохідності IP:

Індекс 2,610 > 1, що свідчить про те, що даний проєкт є прибутковим і його доцільно запровадити.

Період окупності – це період за який повертаються первинні інвестиції. Тому розраховують період окупності (PP) за формулою 3.7:

$$PP = \frac{IB}{ЧГП_p} = 0,394 \text{ роки (5 місяців)} \quad (3.7)$$

де PP – період окупності інвестицій за проектом;

ЧГП_р – середньорічна сума дисконтованого чистого грошового потоку за інвестиційним проектом.

Індекс прибутковості показує перевищення доходу від використання цифрової автоматизованої системи управління та аналізу над її вартістю в 2,538 рази, що підтверджує доцільність впровадження заходу. Період окупності проекту буде близько 5 місяців. Отже, дану пропозицію щодо цифровізації контролю, моніторингу витрат та стратегічного планування рекомендувати до впровадження протягом наступного року.

Економічний ефект від впровадження автоматизованої системи управління та обліку ґрунтується на двох ключових складових:

1) Скорочення витрат підприємства через підвищення точності обліку та контролю середня очікувана економія витрат за рахунок цифровізації становить 5–10%. Приймаємо середнє значення 7%. Загальні витрати підприємства в 2024 році 211621 тис. грн. Економія витрат: $211621 \times 0,07 = 14813.5$ тис. грн.

2) Збільшення чистого прибутку за рахунок підвищення ефективності виробництва - потенційний приріст чистого прибутку внаслідок автоматизації управлінських процесів становить 2–5%. Приймаємо 3%. Додатковий прибуток відносно звітних даних $62697,1 \times 0,03 = 1880.9$ тис. грн.

3) Сукупний економічний ефект: економія витрат + додатковий прибуток = $14813.5 + 1880.9 = 16694.4$ тис. грн.

Впровадження програмного забезпечення автоматизованої системи управління та обліку є економічно доцільним, оскільки дозволяє отримати значний річний ефект. Термін окупності становить менше одного року, що відповідає високоефективним інвестиціям у цифровізацію.

Сценарний аналіз виявлення резервів зростання прибутковості в результаті імплементації ІТ-платформи з управління та контролю виконаний на основі потенційної економії витрат та приросту прибутку.

Таблиця 3.24

Сценарний аналіз виявлення резервів зростання прибутковості

Сценарій	Темп приросту чистого доходу, (%)	Темп скорочення витрат, (%)	Економія витрат, (тис)	Приріст прибутку, (грн)	Сукупний приріст (грн)
Консервативний	3	5	200000,0	30000,0	230000,0
Помірний	8	10	400000,0	80000,0	480000,0
Оптимістичний	15	20	800000,0	150000,0	950000,0

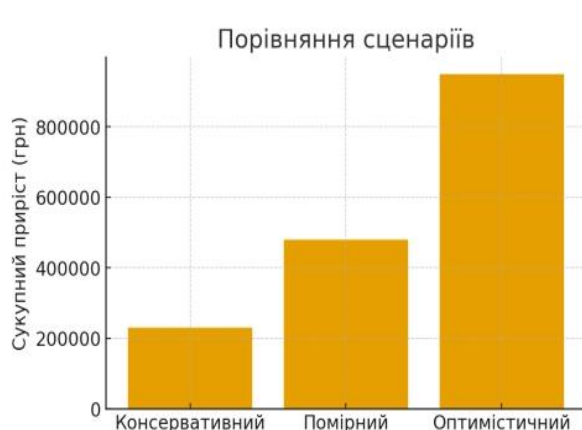


Рис.3.9 Інтерпретація порівняння сумарного приросту прибутку за сценаріями

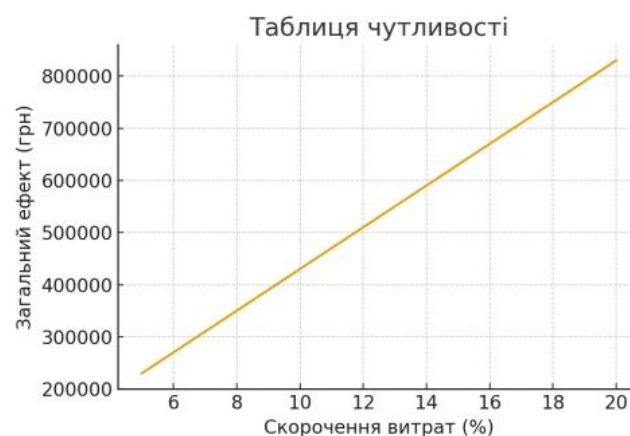


Рис. 3.10. Залежність резервів зростання прибутку від рівня економії витрат

Аналіз чутливості впливу зміни відсотка скорочення витрат на загальний економічний ефект від цифровизації системи управління та контролю на підприємстві

Прогнозні розрахунки свідчать про помірне, але стійке покращення фінансових результатів ПП «Агро-ДІС» у проєктному періоді за консервативним сценарієм. Очікуване зростання чистого доходу від реалізації продукції на 990 тис. грн (0,38%) має стриманий характер, що відповідає умовам підвищеної невизначеності функціонування аграрних підприємств у воєнний період. Водночас більш суттєвим позитивним

чинником є зниження собівартості реалізованої продукції на 1,1 млн.грн (-0,65%), що свідчить про підвищення операційної ефективності та оптимізацію витрат.

Таблиця 3.25

Аналіз чутливості резервів зростання прибутковості

Скорочення витрат (%)	Резерв приросту прибутку (тис.грн)	Скорочення витрат (%)	Резерв приросту прибутку (тис.грн)
5,0	230,000	13,0	550,000
6,0	270,000	14,0	590,000
7,0	310,000	15,0	630,000
8,0	350,000	16,0	670,000
9,0	390,000	17,0	710,000
10,0	430,000	18,0	750,000
11,0	470,000	19,0	790,000
12,0	510,000	20,0	830,000

Таблиця 3.26

Прогнозування фінансових результатів ПП «Агро-ДІС»

(за консервативним сценарієм)

Показники	Звітний рік	Проект	Приріст	
			+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	258073,9	259063,9	990	0,383611
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	168335,3	167235,3	-1100	-0,65346
Валовий прибуток	89738,6	91828,6	2090	2,328987
Інші операційні доходи	16244,2	16244,2	0	0
Адміністративні витрати	30843,5	31418,5	575	1,86425
Інші операційні витрати	12442,2	11342,2	-1100	3,52
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	62697,1	65312,1	2615	3,52
Податок на прибуток	-	-	-	-
Чистий прибуток	62697,1	65312,1	2615	3,52

В результаті зазначених змін валовий прибуток зростає на 2,09 млн грн (2,33%), що підтверджує позитивну динаміку маржинальності діяльності підприємства. Незважаючи на збільшення адміністративних витрат на 575 тис. грн (1,86%), загальний фінансовий результат від операційної діяльності

поліпшується на 2,62 млн грн (3,52%) завдяки скороченню інших операційних витрат та стабільності інших операційних доходів. Відсутність податку на прибуток у прогнозі забезпечує повну трансформацію операційного прибутку в чистий прибуток, який також зростає на 3,52%.

Загалом прогноз підтверджує, що ПП «Агро-ДІС» має достатній запас фінансової стійкості та потенціал поступового нарощування прибутковості навіть за обмежених темпів зростання виручки, а за рахунок запропонованих заходів планується збільшити суму прибутку на 2615 тис.грн. (+3,52%)

Дослідження сформовано комплексний інструментарій підвищення економічної ефективності малих підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнного стану на прикладі ПП «Агро-ДІС». Проведені аналітичні, статистичні та економіко-математичні оцінювання дозволили отримати низку важливих теоретичних і прикладних результатів. Стратегічний аналіз і багатофакторне оцінювання конкурентоспроможності підприємства засвідчили, що у сучасних умовах ключовими джерелами конкурентних переваг для малих аграрних підприємств є адаптивність виробничих процесів, раціональне ресурсозабезпечення, ефективна кадрова політика та здатність інтегрувати інноваційні технології у виробництво. Виявлено, що подальше зміцнення конкурентних позицій ПП «Агро-ДІС» потребує диверсифікації діяльності, підвищення стійкості логістичних ланцюгів та впровадження методів стратегічного контролю.

Застосування статистичних методів оцінювання ефективності проєктних рішень продемонструвало, що використання кореляційно-регресійного аналізу, факторного групування та структурного аналізу дає змогу обґрунтовано визначати резерви підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат та рентабельності виробництва. Підтверджено, що в умовах високої невизначеності та ризиків саме статистичні методи дозволяють підвищити точність управлінських рішень та знизити їхню чутливість до зовнішніх шоків.

Обґрунтовано, що цифровізація системи управління та контролю ПП

«Агро-ДІС» є необхідною умовою підтримання економічної стійкості в умовах війни. Запропоновано впровадження інструментів цифрового моніторингу виробничих процесів, електронних систем обліку ресурсів, автоматизації документообігу та елементів точного землеробства. Доведено, що цифрові рішення забезпечують зниження витрат, скорочення людського фактору, оперативність прийняття рішень та прозорість управлінських процедур. Розрахунок економічної ефективності продемонстрував позитивний вплив цифровізації на рентабельність, швидкість реагування на технологічні та логістичні ризики, а також загальну стійкість підприємства.

Узагальнюючи результати розділу, встановлено, що поєднання стратегічного аналізу, статистичного інструментарію та цифрових технологій формує інтегрований механізм підвищення економічної ефективності малих підприємств АПК, здатний забезпечити стабільність і розвиток у кризових умовах. Запропонований комплекс інструментів може бути використаний для моделювання сценаріїв діяльності підприємства, зниження ризиків, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення адаптивності виробничо-економічної системи в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження економічної ефективності агропромислових підприємств малого бізнесу Одеської області в умовах воєнного стану на прикладі ПП «Агро-Діс», що здійснює діяльність у сфері аграрного виробництва в Подільському районі Одеської області, є науково й практично обґрунтованим, оскільки дозволило виявити ключові фактори стійкості, визначити пріоритетні напрями підтримки, сформувати інструментарій оцінювання ефективності та сприяє розробці стратегій збереження та відновлення агросектору регіону.

Малі агропідприємства забезпечують значну частку зайнятості в сільських громадах, сприяють зростанню самозайнятості та відіграють ключову роль у процесах селозбереження, оскільки формують основу економічної життєдіяльності села, підтримують розвиток локальної інфраструктури та збереження традиційних виробничих практик. Їхня спроможність швидко адаптуватися до мінливих умов ринку та зовнішнього середовища робить цю групу підприємств критично важливою у періоди системних криз, економічної турбулентності та, особливо, в умовах повномасштабної воєнної агресії.

Воєнний стан радикально трансформував умови функціонування агропромислових малих підприємств Одещини, посиливши логістичні, фінансові, інфраструктурні та безпекові ризики. Руйнування транспортних шляхів, блокування або ускладнення доступу до портів, зростання вартості енергоресурсів, дефіцит робочої сили та зниження інвестиційної активності суттєво обмежують можливості розвитку малого агробізнесу. Водночас саме ця група підприємств демонструє відносно високу гнучкість і адаптивність, що дозволяє підтримувати виробництво, забезпечувати продовольчі потреби регіону та зберігати трудовий потенціал сільських громад.

Економічно ефективний розвиток малого агропідприємництва в сучасних умовах неможливий без системної фінансової підтримки, доступу

до кредитних і грантових ресурсів, інтеграції цифрових рішень, модернізації виробничих процесів та підвищення стійкості бізнес-моделей. Для Одеської області, яка відіграє стратегічну роль у формуванні національного аграрного експорту та забезпеченні продовольчої безпеки, питання економічної ефективності малого агробізнесу набуває особливої ваги. Ефективність цих підприємств визначає не лише їхнє економічне виживання, а й здатність регіону підтримувати аграрний потенціал, запобігати депопуляції села та забезпечувати сталий розвиток територій у довгостроковій перспективі.

ПП «Агро-ДІС» у 2022–2024 рр. продемонструвало здатність до масштабування діяльності та активізації обороту ресурсів, однак це супроводжувалося зниженням прибутковості та погіршенням структури витрат. Подальше підвищення економічної ефективності потребує оптимізації операційних і адміністративних витрат, зміцнення ліквідної позиції та переорієнтації стратегії з екстенсивного зростання на збалансоване підвищення рентабельності та фінансової стійкості.

Результати аналізу свідчать, що ключовим драйвером зростання конкурентоспроможності ПП «Агро-ДІС» є активізація ділової діяльності, тоді як її довгострокове утримання потребує стабілізації виробничої ефективності та зниження волатильності основних показників.

Рекомендації для ПП «Агро-ДІС»:

1. Закріпити політику контролю та зниження собівартості, зокрема шляхом оптимізації використання матеріальних ресурсів, енергоносіїв та логістичних витрат.
2. Обмежити зростання адміністративних витрат, запровадивши бюджетування та контроль ефективності управлінських витрат, а також сучасну цифрову систему управління та контролю даних.
3. Зосередити увагу на підвищенні операційної маржі, оскільки саме вона формує основний приріст прибутковості за умов обмеженого зростання доходів.

4. Використовувати консервативний сценарій як базовий орієнтир фінансової стабільності, паралельно розробляючи помірно-оптимістичний сценарій із урахуванням можливостей розширення ринків збуту та коопераційних зв'язків

5. Посилити агротехнічну стійкість: розширення площ використанням no-till, мульчування, розширення частки бобових у сівозміні для відновлення родючості ґрунтів.

6. Інвестиції в технології точного землеробства: супутниковий моніторинг для оперативного управління полями і зниження витрат.

7. План управління ризиками: страхування врожаю, створення резервів, контрактні механізми на постачання/перевезення.

8. Використання регіональних програм: моніторити та залучати кошти з регіональних і державних програм відновлення та інфраструктурних проєктів (порти, дороги, залізниця).

9. Розробити заходи для оптимізації операційної діяльності шляхом впровадження інноваційних технологій у рослинництві.

10. Провести переоцінку основних засобів та спрямувати інвестиції на відновлення ефективності активів.

11. Активізувати впровадження новітніх технологій для подальшого підвищення урожайності

12. Розглянути можливість розширення товарного асортименту нішевими зерно-бобовими культурами.

13. Диверсифікація каналів збуту: розглянути можливості глибшої переробки (місцевий елеватор/переробний модуль) або прямі контракти з переробниками для зниження залежності від коливань світових цін.

14. Розробити заходи щодо удосконалення маркетингової стратегії для забезпечення стабільних цін реалізації та підвищення ефективності продажів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с. 12.
2. Бабій І., Баксалова О., Остапчук О. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. No 2. С. 123–130.
DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.123.130>
3. Бабій І., Баксалова О., Остапчук О. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. No 2. С. 123–130. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.123.130>
4. Баланюк І. Ф., Неміш Д. В. Розвиток особистих селянських господарств та їх трансформація у сімейні фермерські. *Економіка АПК*. 2020. № 2. С. 54–67.
5. Батюк Г., Ціцька Н. Роль і теоретична сутність малих форм господарювання у виробництві сільськогосподарської продукції. URL: http://visnuk.kl.com.ua/joom/images/archive/econ/22-1_2015/5.pdf.
6. Білоус С., Шпильовий Є., Лугеря С. Напрями удосконалення конкурентного середовища малого бізнесу апк України. *Економіка та суспільство*, 2023. (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-23>
7. Василюк Н. М. Наукові підходи до розвитку малого підприємництва в умовах війни. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій: колективна монографія. Portugal – Chernihiv: REICST, 2022. С. 110–121.
8. Гончарук І.В., Охота Ю.В., Чіков І.А. Забезпечення інноваційної конкурентоспроможності підприємств АПК: теорія, методологія, практика. Вінниця: ПрАТ «Віноблдрукарня», 275 с.
9. Громлюк М.Я., Панкова Н.І., Замлинська О.В. Фінансова стійкість агропідприємств Причорномор'я України під час війни/ Економічні та

соціальні аспекти розвитку України. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції 16-17 жовтня 2025 р. С.278 -283. Електронний ресурс.

Режим

доступу:

https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Collection_of_abstracts_ekonom_2025.pdf

10. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малий та середній бізнес в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
11. Замлинський В. А. Циркулярна економіка та продовольча безпека в контексті формування стійкої харчової екосистеми підприємств АПК. Економіка харчової промисловості. 2025. Т. 17. № 1. С. 41-47. DOI: [10.15673/fie.v17i1.3102](https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3102).
12. Замлинський В. А., Герецький Р. В., Фірса Д. Р., Степаненко С. В. Посилення економічної безпеки через концепцію zero waste у сталому бізнесі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 4. С. 139-149. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-22>
13. Замлинський В. А., Найда А. В., Замлинська О. В. Сучасні аналітичні інструменти відповідального ведення бізнесу та впровадження стандартів ЄС для сталого розвитку в агропродовольчому секторі //Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – Т. 9. – №. 3. – С. 160-168.
14. Замлинський В.А., Жук Н.Л., Осик С.В., Мартіянова М.П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 3. С. 18-25.
15. Замлинський В.А., Щуровська А.Ю., Замлинська О.В. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 1. С. 53-61
16. Збарська А. В., Алексєєва Ю. Ю. Розвиток малих форм господарювання на селі в умовах формування територіальних громад. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 335-342.

17. Збарський В. К., Грибова Д. В. Малі форми господарювання як середовище формування середнього класу на селі. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 3 (65). С. 198-206.
18. Золотницька Ю. В. Становлення та розвиток сімейного фермерства у Польщі: досвід для України. Економіка АПК. 2020. № 2. С. 45-54.
19. Князева О.А., Шевченко В.В., Петренко О.П., Осик С. В. Формування механізму цифровізації та екосистемного моделювання підприємств АПК в умовах циркулярної економіки майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 344 № 4. С. 607-616.
URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2272/2321>
20. Коробка С. В. Особливості релокації малого підприємництва в умовах війни. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. No 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-14>
21. Лівінський А.І., Мельничук О.І., Петренко О.П. Макроекономічні та інституціональні аспекти моделі розвитку аграрного підприємництва. *Трансформаційна економіка*. 2024. №2(07). С.130-135. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/127/124>
22. Лівінський А.І., Мельничук О.І., Петренко О.П. Розвиток фермерства як форми аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С.378-383. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1082/1035>
23. Лігоненко Л. О. Обґрунтування теоретичних засад економічного управління підприємством з позиції теорії фірми //Бізнес інформ. – 2013. – №. 5. – С. 227-231.
24. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Теоретико-методологічні засади розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. Економіка АПК. 2021. № 8. С. 31-39.

25. Лупенко, Ю. О., Шпикуляк, О. Г., Малік, М. Й. та ін. (2017). Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ».
26. Маренич, Т. Г., Смігунова, О. В., Халін, С. В., Кальченко, М. М. (2025). Оцінювання економічного потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Регіональна економіка, (1).
27. Марценюк О., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 81. С. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-188>.
28. Могильний О. М. Трансформація організаційно-правових форм сільського господарства: від багатокладності до латифундації. Економіка АПК. 2021. № 1. С. 15-27.
29. Павловська А.С. Економічна політика підтримки малого та середнього бізнесу АПК: досвід України та країн Європейського Союзу. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку». Серія: Економіка. 2019. Вип. 313. Том XX. 2019. С. 37–43.
30. Петренко О.П., Шевченко А.А. Цифрові технології у фінансовому аналізі аграрних підприємств: виклики та можливості під час війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15517740>
31. Романова, К. А. (2023). Комплексна інтегрована методика оцінки фінансового потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнних конфліктів. Дис. канд. екон. наук. Дніпро: ДДАЕУ.
32. Русанюк В. В. Сутність і цілі державної підтримки малого та середнього підприємництва в аграрному секторі. Економіка АПК. 2021. № 2. С. 102-111.
33. Смолицень І. Аспекти розвитку різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності в аграрному секторі. НВ ЛНУ ветеринарної

медицини та біотехнологій. Серія «Економічні науки», 19(76), 100-107.
<https://doi.org/10.15421/nvlvet7620>

34. Фінансова стійкість агропідприємств Причорномор'я України під час війни / М.Я. Громлюк, Н.І. Панкова, О.В. Замлинська // Економічні та соціальні аспекти розвитку України: матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 16–17 жовтня 2025 року). Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2025. С. 278–283.

35. Чіков І.А. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства АПК на основі інноваційних перетворень. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, серія «Економіка і управління». 2018. Т. 29 (68). № 5. С. 113–117.

36. Шабатура Т.С., Шевченко А.А., Петренко О.П., Галицький О.М. The by-products of grain production are an ecological and economic solution to the energy crisis. BIO Web of Conferences. 2024. 114. URL: https://www.bioconferences.org/articles/bioconf/pdf/2024/33/bioconf_icabee2024_01019.pdf

37. Шандова, Н., Дежкунов, Ю., & Яковлев, О. (2024). Інструменти економічного оновлення підприємств в умовах трансформації. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки, №6, 396-402. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-62>

38. Шевченко А.А., Петренко О.П. Виклики екологічного підприємництва в Україні. *Економіка: реалії часу*. 2024. №5(75) С.86-94. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/86.pdf>

39. Шевченко А.А., Петренко О.П., Косик Д.В. Штучний інтелект в рослинництві: успішні кейси аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2024. №47. С. 130-137 URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/47-2024/shevchenko.pdf>

40. Шевченко А.А., Петренко О.П., Соломонова В.В. Діагностика та стратегічне проектування розвитку аграрного підприємництва в умовах воєнного стану. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2025. №3-4. С.14-22 URL: <http://nvisnik.oneu.edu.ua/collections/2025/328/pdf/14-21.pdf>

41. Шевченко, В., Замлинська, О. Цифрові двійники як інноваційний інструмент сталого розвитку агропромислових підприємств. Актуальні питання економічних наук. 13 (Лип 2025). DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.16810175>
42. Шпикуляк О. Г., Алексєєва О. В. Розвиток фермерських господарств в організаційно-економічному забезпеченні зайнятості населення. Економіка АПК. 2021. № 4. С. 95-107.
43. Шпикуляк, О. Г. та ін. (2024). Організаційно-економічне забезпечення розвитку бізнес-структур в аграрному секторі економіки в умовах воєнного стану. *Agricultural and Resource Economics*, (10(1))
44. Шпильовий, Є. (2024). ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ АПК. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-90>
45. Adetoyinbo A, Harrison R, Mithöfer D (2025), "The contingent interplay between resources, entrepreneurship and agribusiness performance among small-scale agri-food actors". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 31 No. 7 pp. 1621–1646, doi: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-10-2023-1124>
46. Alabdullah, T. T. Y. Comprehensive analysis of financial performance indicators for sustainable growth of SMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 2022.
47. Alberti, L.; Bhat, S.A.; Huang, N.-F.; Sofi, I.B.; Sultan, M. Agriculture-Food Supply Chain Management Based on Blockchain and IoT: A Narrative on Enterprise Blockchain Interoperability. *Agriculture* 2021, 12, 40.
48. Ayan, B.; Güner, E.; Son-Turan, S. Blockchain Technology and Sustainability in Supply Chains and a Closer Look at Different Industries: A Mixed Method Approach. *Logistics* 2022, 6, 85.
49. Barczyk, J, Musial, W., Zukovskis, J. 2019. Barriers and opportunities to the development of small business in rural areas. *Management Theory and Studies for*

Rural Business and Infrastructure Development, 41, 114-126.
<https://doi.org/10.15544/mts.2019.11>.

50. Borodina, O., Prokopa, I., & Rykovska, O. (2024). Strengthening the role of local agri-food systems in overcoming the consequences of using food as a weapon in Ukraine. *Ekonomika APK*, 31(1), 19-28. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401019>
51. Cannas, R. Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood SMEs. *J. Small Bus. Manag.* 2023, 61, 1611–1637.
52. Cherep, A. V., Sinyekayeva, K. V. (2014). Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (48), 103-107.
53. Grechko, A. V., Grechuxin, V. V. (2016). Оцінювання ефективності діяльності підприємства як інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*, (1), 40-45.
54. Gupta, S.; Jagtap, S. Unlocking digital growth: Overcoming barriers to digital transformation for Indian food SMEs. *Discov. Food* 2024, 4, 55. [CrossRef]
55. Hadjielias, E., Christof, M., Tarba, S. 2022. Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers. *Small Bus Econ*, 59, 1351-1380. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00588-0>.
56. Hernandez, P., Galli, F., Prosperi, P., Sumane, S., Duckett, D., Almaas, H. 2021. Do small food businesses enable small farms to connect to regional food systems? Evidence from 9 European regions. *Global Food Security*, 29, 100505. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100505>.
57. Kozyrieva, O. V. (2019). Системний підхід до управління ефективністю діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, (25).
58. Kravchenko, S., Malik, M., & Shpykuliak, O. (2025). Development of integration structures in the agricultural sector of the economy in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 32(2), 10-27. doi: 10.32317/ekon.apk/2.2025.10.

59. Kvitka, A., et al. (2021). Digital tools and technologies for improving the efficiency of small and medium-sized enterprises in Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*, 10(1), 102-115.
60. Lanchenko, Y., & Ivchenko, V. (2024). Prospects of the development of small business in agriculture. *Economics and Business Management*, 15(1), 71-91. [https://doi.org/10.31548/economics15\(1\).2024.061](https://doi.org/10.31548/economics15(1).2024.061)
61. Mohammed, A.; Potdar, V.; Quaddus, M.; Hui, W. *Blockchain Adoption in Food Supply Chains: A Systematic Literature Review on Enablers, Benefits, and Barriers*; Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.: Piscataway, NJ, USA, 2023.
62. Nguyen, B., Canh, N. 2021. Formal and informal financing decisions of small businesses. *Small Bus Econ*, 57, 1545-1567. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00361-9>.
63. Nina Linde, Anush Balian, Tetiana Shabatura, Inna Gryshova, Olga Petrenko, Alisa Shevchenko. *Agricultural Technologies as a Tool for Integrating Artificial Intelligence into the Agricultural Infrastructure of Ukraine. Grassroots Journal of Natural Resources*. 2024. Vol.7 No.3. p.26-47. URL: <https://grassrootsjournals.org/gjnr/nr.07-03ukr-02.lindeetal.pdf>
64. Sagala, G.H.; O'ri, D. Toward SMEs digital transformation success: A systematic literature review. *Inf. Syst. E-Bus. Manag.* 2024, 22, 667–719.
65. Say, S.M.; Keskin, M.; Sehri, M.; Sekerli, Y.E. *Adoption of Precision Agriculture Technologies in Developed and Developing Countries*. 2017. Available online: <https://www.researchgate.net/publication/320908156>
66. Selorm, O.; Selorm, A.; William, G. Adoption of electronic commerce by agribusiness small medium enterprises in the upper east region of Ghana. *J. Dev. Agric. Econ.* 2022, 14, 79–94.
67. Shevchenko A. A., Petrenko O. P., Ziuzina A. Y. Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law. *Наукові перспективи: журнал*. 2024. № 9(51) 2024. C.421-434
URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15170/15240>

68. Sun, B.; Yu, J.; Khattak, S.I.; Tariq, S.; Zahid, M. Digital Innovation, Business Models Transformations, and Agricultural SMEs: A PRISMA-Based Review of Challenges and Prospects. *Systems* 2025, 13, 673. <https://doi.org/10.3390/systems13080673>
69. Tetyana Savchenko, Oksana Honcharenko, Olena Nikoliuk, Olga Petrenko, Svitlana Nuzhna, Olga Rodina. Assessment of the influence of socio-economic factors on the level of agro-food products. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. 46(3).p. 346-353. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/5448/3507>
70. Vernet, Pierre-Antoine. Business Models for Scaling Climate Smart Agriculture in Bihar, India. MSc ACT–Agro-ecology, Climate Change and Transition, National University of Ireland Galway. 2017. Available online: <https://cgspace.cgiar.org/bitstreams/58a32d17-9437-4741-a3d1-f8d4542f06f9/download>
71. Zamanbekov, S., Dogalov, A., Zamanbekov, D., Bildebayeva, A., Cheirkhanova, A., Bakirbekova, A., Sikhimbayeva, B. 2020. Regional development of small and midsize businesses in the conditions of forming of innovative economy of Kazakhstan: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 618-639. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(43\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(43)).
72. Zamlynskyi V, Shabatura T, Zamlynska O. Perspective Chapter: Exploring the Possibilities and Technologies of the Digital Agricultural Platform. 2023. *Sustainable Development*. IntechOpen. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.112358>. URL: <https://www.intechopen.com/online-first/87828>

ДОДАТКИ

Додаток А

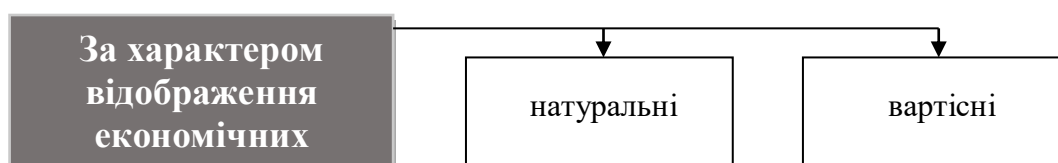
Основні методичні підходи до оцінки економічної ефективності діяльності малих аграрних підприємств

Методичний підхід	Суть підходу	Переваги	Недоліки та обмеження
----------------------	--------------	----------	--------------------------

Класичний (традиційний)	Базується на співвідношенні результатів і витрат (продуктивність, прибутковість, рентабельність).	Простота, зрозумілість, доступність даних.	Не враховує якісні аспекти, екологічні, соціальні, інноваційні чинники.
Факторний (детермінований)	Аналіз впливу окремих факторів (виробіток, фондівіддача тощо) на зміну результатів діяльності.	Дає змогу виявити причинно-наслідкові зв'язки, корисний для управління внутрішніми процесами.	Вимагає якісної бази статистичних даних, складність аналізу при великій кількості факторів.
Фінансовий (коефіцієнтний)	Оцінювання за допомогою фінансових показників (ліквідність, платоспроможність, рентабельність).	Дає чітке уявлення про фінансове здоров'я підприємства.	Не відображає операційної ефективності або довгострокового потенціалу.
Ресурсний (ресурсоощадний)	Фокус на використанні ресурсів (матеріальних, трудових, енергетичних).	Важливий для підприємств у період дефіциту ресурсів або переходу до "зеленої економіки".	Може ігнорувати якість кінцевих результатів діяльності.
Функціонально-вартісний (ABC/ABB)	Оцінка ефективності функцій та видів діяльності за їх вартістю та цінністю для споживача.	Сприяє оптимізації витрат і підвищенню клієнтоорієнтованості.	Висока трудомісткість, потреба у деталізованому обліку витрат.
Інтегральний (системний)	Поеднує кілька груп показників (економічні, соціальні, інноваційні тощо) в єдину систему.	Дає комплексну оцінку, підтримує стратегічне управління.	Висока складність розрахунків, необхідність якісної інформаційної системи.
Стейкхолдерський (зацікавлених сторін)	Орієнтований на задоволення інтересів усіх груп стейкхолдерів підприємства.	Відповідає сучасним вимогам ESG, посилює соціальну відповідальність.	Важко формалізувати критерії оцінки для різних груп.
Рейтинговий (бенчмаркінг)	Оцінка ефективності через порівняння з найкращими практиками в галузі.	Дозволяє виявити відставання та запозичити успішні рішення.	Потребує якісної інформації про конкурентів, не завжди адаптується до специфіки підприємства.

Додаток Б

Класифікація показників оцінки економічної ефективності діяльності підприємств АПК



Додаток В**Групи показників для оцінки ефективності діяльності підприємства**

Сфера оцінки	Показники
--------------	-----------

1. Виробничо-технологічна	Обсяг виробництва, продуктивність праці, використання виробничих потужностей, фондівіддача, енергоємність
2. Інноваційно-інвестиційна	Частка інноваційної продукції, коефіцієнт оновлення основних засобів, обсяг капітальних інвестицій
3. Ефективність оборотного капіталу	Коефіцієнт оборотності запасів, тривалість операційного циклу, рівень матеріальних витрат
4. Фінансова діяльність	Рентабельність продажів, чистий прибуток, коефіцієнт фінансової стійкості, ліквідність, платоспроможність
5. Управління персоналом	Середня заробітна плата, плинність кадрів, виробіток на одного працівника, коефіцієнт стабільності персоналу
6. Управлінська результативність	Виконання планових показників, тривалість прийняття управлінських рішень, гнучкість організаційної структури

Додаток Г

Стратегії підвищення ефективності діяльності та розвитку експортного потенціалу

Стратегія	Зміст та інструменти реалізації	Очікуваний ефект
-----------	---------------------------------	------------------

Стратегія експортного зростання	Розширення експорту на основі вже наявного досвіду та сертифікації; фокус на ринки ЄС, Близького Сходу, Південно-Східної Азії; участь у міжнародних виставках; створення окремого експортного підрозділу; адаптація упаковки та маркування; розвиток B2B-партнерств.	Збільшення валютної виручки, зменшення залежності від внутрішнього ринку, підвищення стійкості бізнес-моделі.
Стратегія інноваційного асортименту	Впровадження нових видів с/г продукції.	Залучення нових клієнтських сегментів, підвищення конкурентоспроможності, формування доданої вартості.
Стратегія енергоефективності та модернізації	Технічне переоснащення виробництва, впровадження енергоощадних технологій, автоматизація процесів; оптимізація витрат через цифровий моніторинг споживання енергії.	Зменшення собівартості продукції, підвищення маржинальності, відповідність екологічним вимогам споживача й міжнародних ринків.
Стратегія вертикальної інтеграції	Створення або участь у спільних підприємствах із виробниками матеріалів, інгредієнтів, логістичними операторами; укладення довгострокових контрактів із постачальниками.	Зниження ризиків постачання, контроль якості, стабільність витратної бази.
Стратегія кадрової стабільності та навчання	Впровадження систем мотивації, навчання персоналу новим технологіям, участь у програмах перепідготовки, створення безпечного середовища праці.	Зниження плинності кадрів, підвищення ефективності праці, формування довготривалих кадрових активів.
Стратегія сталого розвитку та відповідального бренду	Позиціонування продукції як socially responsible: використання сертифікованих ресурсів, інформування споживачів про етичне виробництво, мінімізація органічних відходів, екологічне пакування та зберігання.	Формування позитивного іміджу, залучення екологічно свідомих споживачів, відповідність очікуванням міжнародних партнерів.