

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»

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОВ “СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ” БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Науковий керівник: к.е.н., доцент
_____ Ольга ПЕТРЕНКО

Рецензент: д.е.н., професор
_____ Тетяна ШАБАТУРА

Виконав здобувач заочної форми навчання

_____ **Андрій ХАНІН**

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

_____ *Андрій ХАНІН*

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
Завідувачка кафедри
_____ Олена КНЯЗЄВА

« _____ » _____ 2025р.

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

Ханіна Андрія Михайловича

**1. Тема роботи: «СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ
МАЯКИ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ
В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ»**

науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Ольга ПЕТРЕНКО

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету
від «30» грудня 2024 року № 171з

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи 15 грудня 2025р.

3. Об'єкт дослідження: процес функціонування та розвиток ТОВ «Світанок
Старі Маяки» Березівського району Одеської області в умовах ринкової
економіки.

4. Предмет дослідження: процеси, механізми та інструменти формування
та реалізації стратегії розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

Теоретико-методологічний розділ: дослідження сутності, ролі і значення
стратегії розвитку в системі управління підприємством, розкриття
класифікації видів стратегій та основних підходів до стратегічного планування,
висвітлення методики стратегічного планування в умовах ринкової економіки.

Дослідницько-аналітичний розділ: розкриття організаційно-економічної
характеристики підприємства; діагностика зовнішнього середовища та ринкової

позиції підприємства; оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області.

Проектно-рекомендаційний розділ: визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства, обґрунтування оптимальної стратегії розвитку на основі аналітичних інструментів, оцінка економічної ефективності запропонованої стратегії.

6.Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

До теоретико-методологічного розділу: схеми, таблиці, діаграми.

До дослідницько-аналітичного розділу: схеми, таблиці, діаграми.

До проектно-рекомендаційного розділу: схеми, таблиці, діаграми.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Річна фінансова та оперативна звітність ТОВ «Світанок Старі Маяки» Роздільнянського району Одеської області, річна та поточна документація підприємства, результати власних досліджень, інтернет джерела, підручники, наукова періодика, навчальні посібники, монографії.

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: наукові результати було висвітлено в наукових працях загальним обсягом 0,45 друк. арк.

9. Дата видачі завдання: «03» березня 2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	Березень 2025р.	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	Травень 2025р.	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	Травень 2025р.	
4.	Написання першого (теоретико-методологічного) розділу роботи	Червень 2025р.	
5.	Вивчення матеріалів базового підприємства	Червень 2025р.	
6.	Написання другого (дослідницько-аналітичного) розділу роботи	Липень – серпень 2025р.	
7.	Написання третього (проектно-рекомендаційного) розділу роботи	Вересень 2025р.	
8.	Написання висновків, списку літератури	Жовтень 2025р.	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	Листопад 2025р.	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	Листопад 2025р.	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	Грудень 2025р.	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	Грудень 2025р.	
13.	Перевірка роботи на оригінальність	Грудень 2025р.	
14.	Попередній захист на кафедрі	Грудень 2025р.	
15.	Рецензування кваліфікаційної роботи	Грудень 2025р.	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2025р.	

Здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти: _____ Андрій ХАНІН

Керівник: _____ Ольга ПЕТРЕНКО

РЕФЕРАТ

до кваліфікаційної роботи на тему:

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Ханіна Андрія Михайловича

Кваліфікаційна робота містить 95 сторінок, 31 таблицю, 17 рисунків, список використаних джерел з 72 найменувань, 3 додатки.

Предметом дослідження є процеси, механізми та інструменти формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

Суб'єктом дослідження є ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області.

Період дослідження 2022-2024 роки.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка обґрунтованої стратегії розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області в умовах ринкової економіки, що забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства, його адаптацію до зовнішніх і внутрішніх факторів, стійкість до ризиків та конкурентоспроможність на ринку.

Завданнями роботи є дослідження сутності, ролі і значення стратегії розвитку в системі управління підприємством; розкриття класифікації видів стратегій та основних підходів до стратегічного планування; висвітлення методики стратегічного планування в умовах ринкової економіки; розкриття організаційно-економічної характеристики підприємства; діагностика зовнішнього середовища та ринкової позиції підприємства; оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області; визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства, обґрунтування оптимальної стратегії розвитку на основі аналітичних інструментів, оцінка економічної ефективності запропонованої стратегії.

За результатами дослідження було розглянуто стратегії розвитку та підвищення ефективності агровиробництва в ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області.

Одержані результати. Розроблені рекомендації мають практичну спрямованість і можуть бути використані підприємством для розробки власної стратегії розвитку.

Рік виконання дипломної роботи 2025 р. Рік захисту роботи 2025р.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, аграрне підприємництво, ринкова економіка, адаптаційні стратегії, стратегічне планування, конкурентоспроможність, зовнішнє та внутрішнє середовище, управління ризиками, інноваційні підходи, ефективність діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Сутність, роль і значення стратегії розвитку в системі управління підприємством	12
1.2. Класифікація видів стратегій та основні підходи до стратегічного планування	16
1.3. Методика стратегічного планування в умовах ринкової економіки	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТОВ “СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ” БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	31
2.2. Діагностика зовнішнього середовища та ринкової позиції підприємства	43
2.3. Оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності	49
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ “СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ” В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ	59
3.1. Визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства	59
3.2. Обґрунтування оптимальної стратегії розвитку на основі аналітичних інструментів	64
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованої стратегії	73
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасний аграрний сектор функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища, технологічних змін та впливу глобальних економічних процесів. Підприємства аграрної сфери стикаються з коливаннями цін, зміною споживчих уподобань, обмеженістю ресурсів, логістичними викликами та підвищенням рівня ризиків, особливо в умовах воєнного стану.

У таких обставинах стратегічне планування стає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Вибір адекватної стратегії дозволяє аграрним формуванням своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури, впроваджувати інновації, адаптувати виробничі процеси й забезпечувати фінансову стабільність.

Крім того, стратегічний розвиток агропідприємств набуває особливого значення у контексті відновлення економіки, продовольчої безпеки держави та зміцнення сільських територій. Саме тому дослідження механізмів формування і реалізації стратегії розвитку аграрного підприємства є актуальним і практично значущим для сучасної ринкової економіки.

Стратегічний розвиток підприємства — широке міждисциплінарне поле, що об'єднує дослідження з теорії управління, економіки, маркетингу та організаційної поведінки. Дослідження з цієї теми розвивались від описових праць про структуру і ріст підприємства до сучасних підходів, які наголошують на динаміці, ресурсах та здатності до адаптації в умовах невизначеності.

Українські дослідники підкреслюють специфіку інституційних умов, земельних відносин, доступу до фінансування та логістики, особливо в аграрному секторі. Серед них можна виділити: Артемчук М. Д., Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К., Голуб І., Горобченко О.А., Христенко О.А., Легін О.В., Швець С.А., Гудзь О.І., Далик В.П., Бутельський Я.Ю., Тарнавський В.Я., Паска Р.П., Коваль С.М., Коник О.В., Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А., Ковальський А., Ковбаса О., Олійник Л.В., Кузнецова А.П., Орехова А.І.,

Хромушина Л.А., Голуб І.О., Петренко О. П., Шевченко А. А., Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О., Шпикуляк О.Г., Пугачов М.І., Грищенко О.Ю., Ксенофонтова К.Ю., Шульга М.О. Практичні кейси підприємств дозволяють виявити специфічні бар'єри реалізації стратегій та адаптаційні механізми. Огляд літературних джерел з проблем стратегічного розвитку підприємства пропонує багатий теоретико-методичний інструментарій, від класичних концепцій позиціонування до сучасних теорій ресурсів і динамічних спроможностей. Для практичного застосування особливо важливо комбінувати аналітичні інструменти, враховувати специфіку галузі та зовнішні ризики, а також удосконалювати підходи до реалізації і моніторингу обраної стратегії. У контексті аграрного підприємництва перспективними є дослідження, що поєднують сценарне планування, оцінку ресурсного потенціалу та механізми швидкої адаптації до зовнішніх шоків.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка обґрунтованої стратегії розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області в умовах ринкової економіки, що забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства, його адаптацію до зовнішніх і внутрішніх факторів, стійкість до ризиків та конкурентоспроможність на ринку.

Завданнями роботи є:

- дослідження сутності, ролі і значення стратегії розвитку в системі управління підприємством;
- розкриття класифікації видів стратегій та основних підходів до стратегічного планування;
- висвітлення методики стратегічного планування в умовах ринкової економіки;
- розкриття організаційно-економічної характеристики підприємства; діагностика зовнішнього середовища та ринкової позиції підприємства;
- оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області;
- визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства;

- обґрунтування оптимальної стратегії розвитку на основі аналітичних інструментів;
- оцінка економічної ефективності запропонованої стратегії.

Об'єкт дослідження є процес функціонування та розвиток ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області в умовах ринкової економіки.

Предмет дослідження є процеси, механізми та інструменти формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

Методологічну основу дослідження становлять: загальнонаукові методи, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, узагальнення (дослідження теоретичних засад стратегічного розвитку підприємств); системний підхід (розгляд аграрного підприємства як цілісної відкритої системи у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем); методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз), при визначенні факторів, ризиків та можливостей ринкового середовища; економіко-статистичні методи (оцінка динаміки розвитку підприємства); методи економічного моделювання та прогнозування (визначення перспективних напрямів розвитку та оцінювання ефективності стратегічних рішень); структурно-логічний метод (побудова логічної послідовності дослідження та формування висновків).

Елементи наукової новизни результатів дослідження полягають у проведенні дослідження та виявленні стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області.

уточнено:

- зміст поняття «стратегія розвитку аграрного підприємства»;
- характеристика підходів до стратегічного планування.

дістали подальший розвиток:

- алгоритм методики стратегічного планування в умовах ринкової економіки;
- оцінка економічної ефективності стратегічного планування розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки».

Інформаційну базу становлять: дані фінансової звітності підприємств аграрного сектору, ТОВ «Світанок Старі Маяки», офіційна статистика, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також аналітичні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України.

Практична значущість результатів роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації мають практичну спрямованість і можуть бути використані підприємством для розробки власної стратегії розвитку.

Апробація результатів роботи:

1. Петренко О.П., Козак К.Б., Атамась Г.П., **Ханін А.М.** Фінансова політика у формуванні стратегії продовольчої безпеки. *Економіка харчової промисловості*. 2025. Том 17 № 3. С. URL:

<https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/3289/3532>

2. Петренко О.П., Макарова Т., **Ханін А.М.** Адаптивні стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану та кризових явищ. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти»* (м. Одеса, 2 – 3 жовтня 2025 р.), ОДАУ. Одеса, 2025. С. 474-478 URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/11/Zbirnyk-V-Mizhnar-konf-ODAU-02.10.25.pdf>

Структура та обсяг дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, розділів 3, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 95 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 31 таблиці, 17 рисунків, 3 додатків. Бібліографічний список нараховує 72 літературних джерел, що викладені на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль і значення стратегії розвитку в системі управління підприємством

Стратегія розвитку є ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки вона визначає довгострокові орієнтири, забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ковбаса О. М. [31] відмічає, що: «Сучасне аграрне підприємництво в Україні перебуває у стані, коли його стратегічний розвиток формується нерівномірно та зі значними дисбалансами. Це виявляється у низці проблем: недостатньому рівні забезпечення технікою й обладнанням, недосконалих механізмах залучення інвестицій та впровадження інновацій, обмежених фінансових можливостях підприємств, а також повільному запровадженні сучасних підходів до управління. Усе це стримує підвищення ефективності агробізнесу та знижує його конкурентоспроможність».

Шпикуляк О.Г., Пугачов М.І., Грищенко О.Ю., Ксенофонтова К.Ю. вказують на те, що: «Розвиток аграрного підприємництва нині належить до ключових національних пріоритетів, проте його оцінювання вимагає врахування специфічних викликів, що виникають у період воєнних дій. Ситуація є багатовимірною, адже сучасні умови формують нові інституційні засади функціонування аграрних підприємств, які суттєво відрізняються від тих, що визначали їхню діяльність упродовж років після проголошення незалежності України. У цьому контексті особливо важливим стає науково-аналітичне дослідження економічних процесів у сільському господарстві під час війни, що дозволяє виявити актуальні тенденції та проблеми. Такий дослідницький підхід також дає змогу підкреслити стратегічну роль аграрного підприємництва у післявоєнній економічній відбудові та відновленні сільських територій,

забезпечуючи основу для формування дієвої державної та галузевої політики [70, с.171].

Науковці Бугайчук В., Кривульський Є. та Глюза К. вказують на те, що: «Невизначені умови зовнішнього середовища стимулюють підприємства до формування стратегії розвитку, яка має передбачати опрацювання можливих сценаріїв їх функціонування в майбутньому. Основою такої стратегії виступає раціональне використання наявних ресурсів, удосконалення виробничих процесів та формування оптимального асортименту продукції чи послуг відповідно до потреб споживачів. Водночас стратегія розвитку повинна містити чітко окреслені напрями дій, механізми їх реалізації та враховувати потенційні ризики й загрози. У таких умовах особливо актуальним стає створення ефективної стратегії, орієнтованої на забезпечення стійкого економічного зростання підприємства навіть у ситуації воєнних викликів» [16].

Далик В.П., Бутельський Я.Ю., Тарнавський В.Я., Паска Р.П., Коваль С.М., Коник О.В. в своїх дослідженнях виділяють думку, що: «Сучасні економічні виклики та масштабні трансформаційні процеси в Україні підсилюють потребу підприємств у стратегічному підході до власного розвитку. Підприємства змушені оперативно реагувати на нестабільність зовнішнього середовища, адаптуючи свою діяльність до нових умов та переглядаючи підходи до ухвалення управлінських рішень. У таких умовах особливої ваги набуває визначення стратегічних пріоритетів, що забезпечують підвищення стійкості бізнесу та його здатність до довгострокового зростання, незважаючи на турбулентність ринку» [21].

Узагальнення чинників, що визначають розвиток підприємства (рис.1.1), дозволяє сформулювати цілісне уявлення про умови й передумови його функціонування, а також окреслити обмеження та можливості подальшого зростання. Проте для забезпечення керованості цих процесів недостатньо лише констатувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Важливо зрозуміти, яким чином підприємство може цілеспрямовано формувати власну траєкторію

розвитку, адаптуватися до змін середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

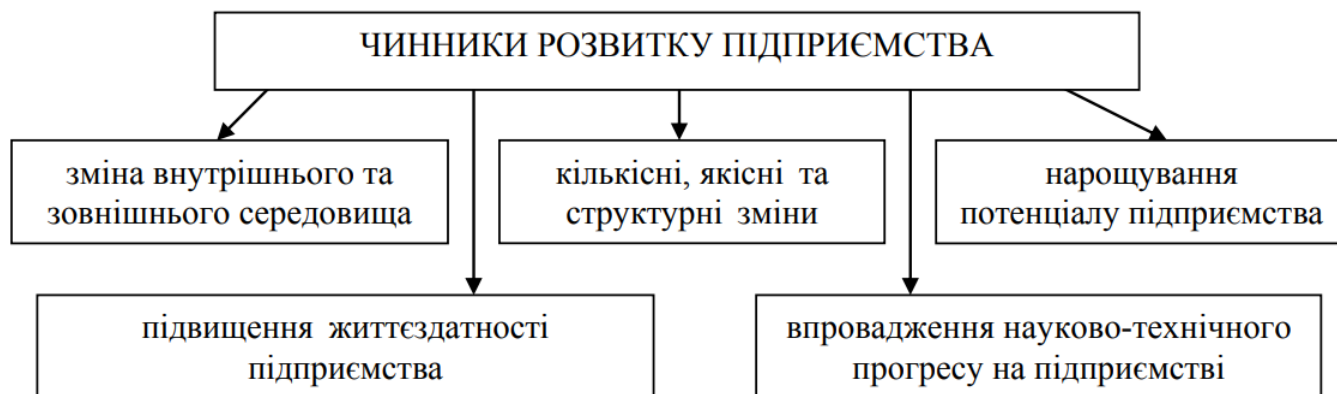


Рис. 1.1 Чинники розвитку підприємства [54, с.66].

У цьому контексті логічним наступним кроком є звернення до трактування категорії «стратегічного розвитку підприємства», що дає змогу визначити сутність, зміст і принципи побудови довгострокового курсу організації. Саме через призму стратегічного розвитку набуває системності взаємодія факторів, інструментів управління та цілей підприємства, що створює основу для формування ефективної стратегії. Розглянемо в таблиці 1.1 як науковці трактують категорію «стратегічного розвитку підприємства».

Таблиця 1.1

Трактування поняття стратегічного розвитку підприємства

Автор	Трактування
Ковбаса О. М. [31]	«Складна система взаємодіючих елементів, що працюють у середовищі суттєвих викликів та постійних змін».
Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. [27]	«Це узгоджений комплекс взаємопов'язаних довгострокових рішень, які формують ключові напрями розвитку підприємства та забезпечують досягнення його місії, цілей і стратегічних завдань».
Голуб І. [18]	«Це базовий елемент системи стратегічного управління, який визначає ключові довгострокові цілі та завдання, а також формує комплекс необхідних управлінських рішень для їх досягнення в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона виступає головним плановим документом, що задає генеральний напрямок поступального розвитку підприємства та забезпечує створення й підтримання його конкурентних переваг у перспективі».
Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. [16]	«Це своєрідна «дорожня карта», що визначає оптимальний напрям руху підприємства, окреслює пріоритетні завдання та встановлює терміни їх досягнення. Вона забезпечує фокусування управлінських рішень на ключових цілях та

Автор	Трактування
	дозволяє підприємству отримувати результати швидше й ефективніше завдяки чіткій координації дій та узгодженості розвитку».
Далик В.П., Бутельський Я.Ю., Тарнавський В.Я., Паска Р.П., Коваль С.М., Коник О.В. [21]	«Це комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, які задають головний вектор використання ресурсів і визначають ключові зусилля підприємства для виконання його місії та забезпечення стійкої конкурентної позиції на обраному ринку, слугуючи основою ефективної реалізації його діяльності».
Шевченко А.А., Петренко О.П., Соломонова В.В. [68, с.15]	«Це багатогранний процес, що передбачає формування перспективних цілей функціонування аграрного підприємства, визначення оптимальних напрямів їх реалізації та обґрунтування обсягів ресурсів, потрібних для здійснення запланованих заходів».
Горобченко О. А., Христенко О.А., Легін О. В., Швець С. А. [19, с.81]	«Цілеспрямований процес формування та реалізації довгострокових пріоритетів аграрного підприємства, що спирається на поєднання цифрових технологій, принципів сталого розвитку, фінансових інновацій, інтеграції в глобальні ринки та зміцнення людського капіталу».
Олійник Л.В., Кузнецова А.П. [38, с.81]	«Це довгостроковий інструмент, що визначає загальний напрямок дій, забезпечує концентрацію ресурсів на ключових проблемах, підвищує гнучкість управління та сприяє досягненню бажаних конкурентних позицій».
Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. [54, с.765]	«Процес перетворення відкритої системи в часі та просторі, що проявляється у постійному перегляді й оновленні її стратегічних цілей через формування нових структурних елементів та переведення її на інший рівень функціонування».
Гудзь О.І. [20, с.350]	«Це довгостроковий орієнтир його функціонування, що визначає перспективні напрями зростання та ринкове позиціонування, а також передбачає достатню гнучкість для своєчасного коригування дій з метою забезпечення стабільної та високої ефективності діяльності».

Джерело: побудовано автором на основі [16;18;19;20;21;27;31;38;54;68]

Отже, виходячи з вивчення наведених визначень категорії, на мою думку, стратегія розвитку підприємства — це довгострокова система цілей, рішень і дій, спрямованих на забезпечення стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом ефективного використання ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та реалізації потенціалу організації. Вона визначає бажаний майбутній стан підприємства та окреслює найоптимальніші шляхи його досягнення.

Наявність стратегії дозволяє прогнозувати доходи й витрати, оптимізувати структуру капіталу, визначати шляхи підвищення рентабельності та

прибутковості. Це забезпечує підприємству можливість не лише виживати, а й розвиватися в конкурентному середовищі.

Важливість стратегії розвитку підприємства проявляється у таких аспектах:

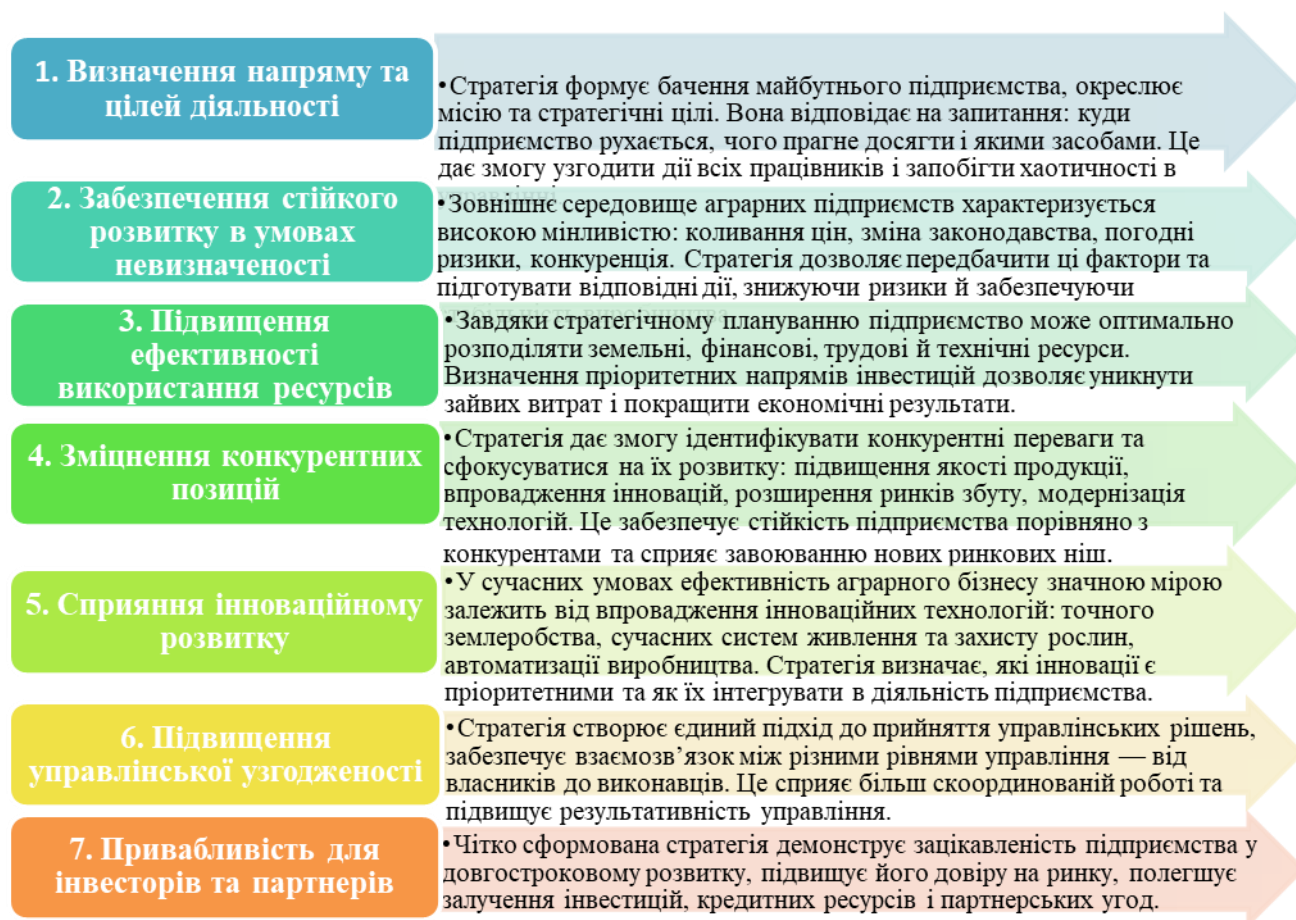


Рис. 1.2 Значення стратегії для розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

Отже, стратегія розвитку — це фундамент системи управління підприємством. Вона забезпечує цілеспрямованість, узгодженість та ефективність управлінських рішень, сприяє інноваційному оновленню й підвищує конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2. Класифікація видів стратегій та основні підходи до стратегічного планування

При виборі стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати існуючу класифікацію стратегій і різні підходи до стратегічного планування, оскільки саме їх поєднання забезпечує комплексність і обґрунтованість управлінських рішень.

Різні типи стратегій — конкурентні, ресурсні, інноваційні, адаптивні, диверсифікаційні тощо — дають змогу визначити найбільш придатний напрям розвитку залежно від специфіки підприємства. У свою чергу, застосування різних підходів (цільового, ситуаційного, системного, ресурсного, інноваційного, сценарного та ін.) дозволяє всебічно оцінити умови діяльності, внутрішні можливості та зовнішні загрози.

В своїх дослідженнях Гудзь О.І. поділяє стратегії розвитку підприємства на активні та пасивні стратегії (рис. 1.3).

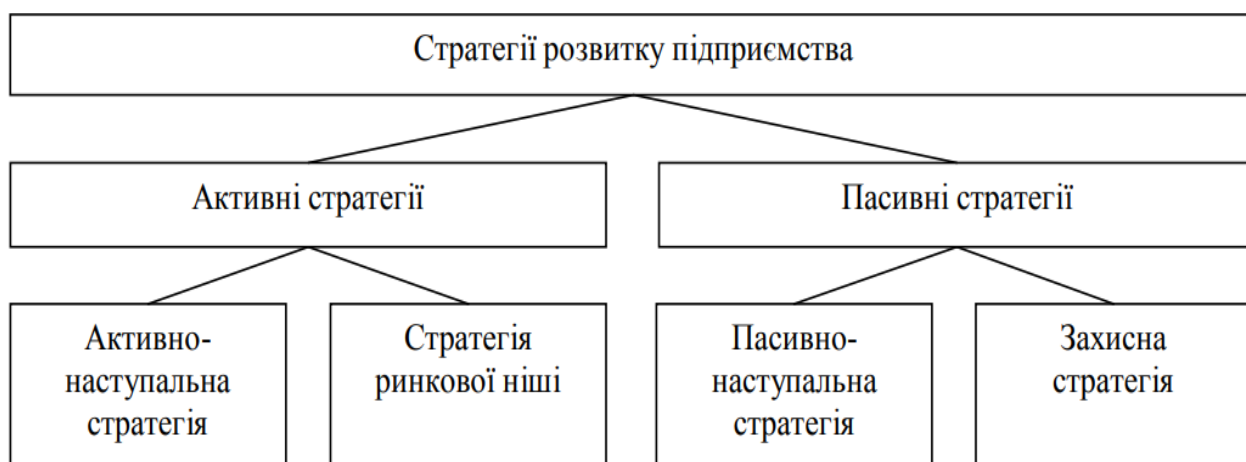


Рис.1.3 Класифікація стратегій розвитку підприємства [20, с.350].

На думку Бугайчука В., Кривульського Є. та Глюзи К.: «З огляду на сучасні умови воєнних дій на території країни, формування стратегії розвитку підприємства має спиратися на безперервний моніторинг змін у зовнішньому середовищі та оперативне коригування цілей і завдань відповідно до їхньої динаміки. Стратегічні орієнтири повинні залишатися узгодженими з місією підприємства, але бути достатньо гнучкими для реагування на нові виклики.

У таких нестабільних умовах керівники й фахівці повинні володіти сучасними методами управління, які дозволяють ефективно діяти в ситуаціях дезорганізації, невизначеності та високої мінливості зовнішнього бізнес-середовища, забезпечуючи стійкість і адаптивність підприємства» [16].

Будь-яке стратегічне рішення формується під дією комплексу зовнішніх і внутрішніх умов, які визначають можливості, обмеження та пріоритети підприємства (табл. 1.2).

Зовнішні чинники — такі як економічна ситуація, ринкова кон'юнктура, рівень конкуренції, державна політика, технологічні зміни, соціально-політичні умови, включно з воєнними ризиками — формують загальне середовище, у якому підприємство змушене функціонувати. Вони впливають на доступність ресурсів, ринкові перспективи, потенційні загрози й обсяг можливостей для зростання.

Внутрішні чинники — стан ресурсної бази, фінансова стабільність, кадровий потенціал, рівень інноваційності, ефективність управління — визначають реальні можливості підприємства реалізувати ту чи іншу стратегію.

Таблиця 1.2

**Чинники, що впливають на розроблення стратегії розвитку
сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних викликів**

Категорія факторів	Фактор	Характеристика впливу
Зовнішні фактори	Безпековий стан	• Фізична безпека виробничих активів та персоналу • Мінування сільськогосподарських угідь • Ризики пошкодження або втрати майна • Обмеження доступу до земельних ресурсів
	Логістичні обмеження	• Блокування традиційних морських портів • Необхідність пошуку альтернативних маршрутів • Зростання логістичних витрат • Розвиток нових експортних коридорів
	Макроекономічні фактори	• Валютні коливання • Інфляційні процеси • Зміни у фінансовій політиці • Обмеження доступу до кредитування
	Міжнародне середовище	• Зміни у глобальних ланцюгах постачання • Коливання світових цін • Геополітичні фактори • Доступ до експортних ринків
Внутрішні фактори	Кадровий потенціал	• Мобілізація працівників • Міграція сільського населення • Дефіцит кваліфікованих кадрів • Необхідність оптимізації використання трудових ресурсів
	Фінансовий стан	• Наявність фінансових резервів • Ефективність управління оборотними коштами • Інвестиційні можливості • Рівень диверсифікації виробництва
	Технологічний рівень	• Наявність сучасної техніки • Впровадження інноваційних технологій • Використання цифрових рішень • Системи точного землеробства
	Організаційна структура	• Ефективність системи управління • Наявність кризового менеджменту • Плани безперервності бізнесу • Швидкість прийняття рішень
	Ресурсне забезпечення	• Доступність матеріально-технічних ресурсів • Ефективність використання наявних ресурсів • Можливості ресурсної оптимізації • Забезпеченість запасами

Джерело: складено за [31]

Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. зауважують, що: «Під час розроблення та впровадження стратегії підприємство має постійно зважати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, тому стратегічні рішення повинні бути гнучкими та адаптивними. У процесі розвитку підприємства стратегія доповнюється новими положеннями, уточнюється й набуває інших змістових характеристик, щоб залишатися актуальною та ефективною.

Визначаючи стратегічний напрям розвитку, аграрному підприємству слід враховувати комплекс ключових чинників: власний ресурсний і виробничий потенціал, стратегічні цілі, особливості застосовуваних технологій і виробленої продукції, ситуацію на ринку та конкурентне середовище, потреби цільових споживачів, а також економічні й політичні умови в країні, тенденції науково-технічного прогресу та природно-кліматичні особливості регіону» (рис. 1.4) [28].



Рис. 1.4 Фактори впливу на вибір стратегії розвитку

Джерело: сформовано за [28]

Деякі науковці вказують на те, що: «У сучасних умовах продовольча безпека стає не лише загальнонаціональним завданням, а й важливим стратегічним орієнтиром для розвитку аграрних підприємств. Воєнні дії, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та зростання

вразливості населення до продовольчих ризиків створюють додатковий тиск на бізнес, вимагаючи від нього підвищеної стійкості та адаптивності. За таких умов підприємства змушені формувати стратегію розвитку, у центрі якої — забезпечення стабільного виробництва, ефективного використання ресурсів та надійного постачання продукції на ринок. Таким чином, продовольча безпека виступає ключовим стратегічним напрямом, що визначає пріоритети діяльності підприємства та сприяє його довгостроковій стабільності» [44, с.52].

Кадирус І. Г., Донських А. С. та Терещенко В. А. особливе місце щодо формування стратегії розвитку підприємства виділяють факторам зовнішнього мікросередовища (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Фактори зовнішнього мікросередовища

Група чинників	Чинники	Можлива реакція з боку підприємства
Споживачі	- сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції; - вимоги споживачів до безпечності та якості продукції; - вимоги споживачів до широкого асортименту продукції.	- проведення цінових знижок в несезонний період; - оптимізація зберігання сировини на виробництві; - впровадження системи управління якістю виробництва; - розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки збуту.
Постачальники	- зростання цін на сировину і матеріали; - нестійкі відносини з постачальниками сировини і додаткових матеріалів; - великий асортимент сільськогосподарської продукції на ринку; - можливість формування оптових партій закупівлі продукції.	- пошук нових постачальників і укладання вигідних угод на сировину і матеріали; - розробка пропозицій по розширенню асортименту сільськогосподарської продукції; - зниження виробничої собівартості і встановлення оптимальних цін на продукцію в порівнянні з конкурентами.
Конкуренти	- значна кількість вітчизняних підприємств, які виробляють сільськогосподарську продукцію; - пропозиція на регіональному ринку однорідного асортименту продукції; - можливість впливу на рівень цін.	- охоплення ринків в залежності від специфіки попиту регіону; - контроль над якістю продукції; - можливість зменшення кінцевої ціни реалізації, проведення цінових акцій, оптимізація структури асортименту.

Джерело: сформовано за [28]

На основі аналізу чинників мікросередовища встановлено, що на діяльність досліджуваного підприємства найбільший вплив справляють конкуренти та споживачі. Споживачі виступають учасниками ринкових відносин, які можуть бути фактичними або потенційними покупцями продукції з метою задоволення власних потреб. Розуміння їхніх очікувань, уподобань і поведінкових мотивів дає

підприємству можливість формувати чіткі напрями розвитку та розробляти ефективні програми їх реалізації [28].

Вплив ризиків на діяльність аграрних підприємств у період воєнного стану проявляється у значному ускладненні умов їх функціонування та зростанні невизначеності на всіх етапах виробничо-господарського процесу. Воєнні дії формують комплекс загроз, що порушують стабільність аграрного виробництва, логістику, ринки збуту та ресурсне забезпечення (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Ризики діяльності аграрних підприємств у період воєнного стану

Категорія ризику	Основні прояви
Фізичні ризики	Руйнування виробничих <u>потужностей</u> , пошкодження обладнання, знищення інфраструктури
Логістичні ризики	Перебої у постачанні, втрата логістичних маршрутів, зростання транспортних витрат
Фінансово-економічні ризики	Падіння попиту, зниження прибутків (у середньому >40 %), інфляція, зростання цін на сировину та енергоносії
Кадрові ризики	Втрата кваліфікованих працівників через міграцію та мобілізацію, безробіття
Регуляторні ризики	Часті зміни державної політики, валютні обмеження, блокування ПДВ
Соціально-безпекові ризики	Небезпечні умови праці, обмеження через комендантську годину, військові дії
Галузеві ризики	Сільське господарство - заміновані поля, втрата врожаю; енергетика - знищення інфраструктури; торгівля – втрата споживачів і приміщень; ІТ - <u>релокація персоналу</u>

Джерело: сформовано за [45]

У сукупності ці ризики знижують стійкість аграрних підприємств, ускладнюють планування і реалізацію стратегій розвитку, потребують посилення адаптивних механізмів управління, диверсифікації діяльності та впровадження інноваційних підходів до організації виробництва.

Здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні зміни визначає його стійкість, конкурентоспроможність і перспективи довгострокового розвитку. У складних та нестабільних умовах адаптація перетворюється на ключову стратегію, що передбачає швидке переорієнтування управлінських процесів, модернізацію організаційної структури, активне впровадження цифрових рішень

та використання зовнішніх можливостей, зокрема міжнародної підтримки, для забезпечення безперервності діяльності та зміцнення позицій на ринку.

Базові засади адаптивного управління охоплюють:

- ✓ гнучкість — здатність підприємства оперативно коригувати стратегічні і виробничі плани відповідно до нових обставин;
- ✓ інноваційність — застосування сучасних технологій, інструментів цифровізації та прогресивних методів менеджменту для підвищення ефективності;
- ✓ прогнозування та управління ризиками — системний аналіз можливих загроз і шансів, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення;
- ✓ раціональне використання людського капіталу — розвиток компетенцій персоналу, підвищення його мотивації та залученості до реалізації стратегічних завдань підприємства.

В таблиці 1.5 представлено стратегії реагування на вплив зовнішніх факторів та очікувані результати від запровадження запропонованих стратегій.

Таблиця 1.5

Виклики стратегічного управління аграрних підприємств

Виклики	Стратегії реагування	Результати
Руйнування логістичної інфраструктури та блокування портів	Розвиток альтернативних логістичних маршрутів (залізниця, дунайські порти, автомобільний транспорт)	Зменшення залежності від окремих портів, стабілізація логістики
Фінансова нестабільність та обмежений доступ до кредитування	Залучення міжнародних програм фінансування та державної підтримки агросектору	Підвищення фінансової стійкості підприємств
Зниження рівня продовольчої безпеки внаслідок війни	Запровадження програм державного резерву та партнерських ініціатив із міжнародними організаціями	Зміцнення продовольчої безпеки країни
Кадрові втрати та трудова міграція	Автоматизація виробничих процесів та створення умов для повернення фахівців	Оптимізація витрат на персонал, підвищення продуктивності
Зростання вартості енергоносіїв і ресурсів	Енергоефективність та впровадження відновлюваних джерел енергії у виробництві	Скорочення витрат та зменшення залежності від імпорتنих ресурсів
Потреба у цифровій трансформації та автоматизації	Інвестування у цифрові технології: agriIT-платформи, дрони, системи точного землеробства	Зростання конкурентоспроможності завдяки інноваційності
Необхідність відновлення експортних ринків	Диверсифікація ринків збуту та участь у глобальних ланцюгах постачання	Відновлення та розширення експортного потенціалу України

Джерело: сформовано [19, с.81]

Після розгляду стратегій реагування на вплив зовнішніх факторів та очікуваних результатів їх впровадження доцільним є подальше поглиблення

аналізу шляхів адаптації підприємств у кризових умовах. Наступна таблиця (табл. 1.6) представляє класифікацію адаптаційних стратегій, що дозволяє систематизувати можливі підходи аграрних підприємств до збереження стійкості та забезпечення розвитку у складних економічних і соціально-політичних обставинах.

Таблиця 1.6

Класифікація адаптаційних стратегій підприємств у кризових умовах

Тип стратегії	Характеристика	Приклади застосування
Захисні (оборонні)	Орієнтовані на збереження стабільності, скорочення витрат, утримання наявних ринкових позицій.	Оптимізація витрат, заморожування інвестиційних <u>проектів</u> , збереження ключових клієнтів.
Наступальні (атакуючі)	Передбачають активне освоєння нових ринків, впровадження інновацій, розширення асортименту.	Запуск нових продуктів, агресивний маркетинг, вихід на закордонні ринки.
Гібридні (змішані)	Поєднують елементи оборонних і наступальних стратегій, забезпечуючи гнучкість та адаптивність.	Часткове скорочення витрат при одночасному інвестуванні в нові напрями бізнесу.

Джерело: [45, с.476]

Застосування різних підходів до обрання стратегії розвитку підприємства полягає в тому, що сучасні підприємства функціонують у складному, динамічному та нестабільному середовищі, де універсальних рішень не існує (таблиця 1.7). Використання різних підходів дозволяє більш повно врахувати специфіку ринку, ресурсні можливості, технологічні зміни, конкурентний тиск і людський фактор.

Поєднання цільового, ситуаційного, ресурсного, інноваційного та інших підходів забезпечує комплексне бачення розвитку, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та зменшує ризики. Саме багатопідхідність дає можливість розробити гнучку, адаптивну й ефективну стратегію, здатну забезпечити конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика підходів до стратегічного планування

<i>Підхід</i>	<i>Сутність</i>	<i>Ключові особливості</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Цільовий (цілепокладальний)	Орієнтація на формування довгострокових цілей та шляхів їх досягнення.	Визначення місії, бачення, ієрархії цілей; контроль виконання.	Чіткість і логічність стратегічного розвитку.	Низька гнучкість у мінливому середовищі.
Ситуаційний	Формування стратегії залежно від умов середовища.	SWOT, PEST, аналіз ринку, адаптивність.	Висока гнучкість і швидка реакція на зміни.	Можлива фрагментарність рішень.
Комплексний (системний)	Розгляд підприємства як системи взаємопов'язаних елементів.	Урахування всіх підсистем, системний аналіз.	Узгодженість рішень, якісне управління.	Складність реалізації та потреба в значній інформації.
Ресурсний	Орієнтація на ключові ресурси й компетенції.	Виявлення компетенцій, оцінка ресурсів.	Формування конкурентних переваг.	Можлива недооцінка зовнішніх загроз.
Конкурентний	Стратегія, спрямована на перевагу над конкурентами.	Аналіз конкурентів, вибір конкурентної стратегії.	Підвищення конкурентоспроможності.	Недостатній акцент на внутрішніх можливостях.
Інноваційний	Орієнтований на розвиток через інновації.	Цифровізація, НТП, технологічне оновлення.	Довгострокове зростання й технологічне лідерство.	Висока вартість і ризикованість.
Поведінковий	Акцент на людському факторі й культурі.	Мотивація, комунікації, управління змінами.	Підвищення ефективності реалізації стратегії.	Складність оцінювання результативності.
Сценарний (прогнозний)	Формування альтернативних сценаріїв розвитку.	Прогнозування, моделювання ризиків.	Готовність до непередбачуваних подій.	Висока аналітична трудомісткість.

Джерело: сформовано автором

Отже, поєднання класифікацій стратегій із відповідними підходами до їх формування забезпечує вибір найбільш ефективної моделі розвитку, яка відповідає реальним потребам підприємства та особливостям його функціонування в мінливому середовищі.

1.3. Методика стратегічного планування в умовах ринкової економіки.

Методичний підхід до формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств ґрунтується на всебічному дослідженні їх діяльності, чіткому визначенні місії, узгодженні інтересів усіх зацікавлених сторін, опрацюванні можливих стратегічних варіантів та забезпеченні їх поетапної реалізації із постійним контролем результатів. Така система управління спрямована на досягнення довгострокової стійкості господарства, зменшення потенційних ризиків і посилення позитивного впливу на економіку, соціальну сферу та навколишнє середовище [18, с.235].

На думку Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В. та Назаренко Є.О. стратегічне планування розвитку підприємства представлено п'ятью етапами (рис.1.5).



Рис. 1.5 Етапи стратегічного планування розвитку підприємства

Джерело: сформовано за [49]

У міжнародній управлінській практиці зазвичай виокремлюють три базові типи стратегій розвитку підприємства, кожен із яких формується відповідно до особливостей його діяльності:

1. Стратегія зростання — спрямована на розширення масштабів роботи підприємства, зокрема збільшення обсягів виробництва й реалізації продукції, нарощування прибутку та інвестицій у розвиток.

2. Стратегія стабілізації — орієнтована на утримання досягнутих показників у ситуації підвищеної ринкової мінливості, коли обсяги продажу чи прибутковість коливаються, а підприємству важливо зберегти життєздатність і рівновагу.

3. Стратегія виживання — застосовується в умовах глибокої економічної або виробничо-фінансової кризи та передбачає мінімізацію ризиків і втрат, оптимізацію витрат і збереження ключових ресурсів для недопущення банкрутства [49, с.517].

Ковбаса О. ключові елементи стратегічного розвитку аграрного бізнесу представив в методологічному аспекті в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Теоретичні та методологічні основи формування змісту й структури ключових елементів стратегічного розвитку аграрного бізнесу

Методологічний аспект	Сутність	Ключові елементи
Базові теоретичні основи	Комплексне поєднання фундаментальних положень	• Економічна теорія • Стратегічний менеджмент • Специфіка аграрного виробництва
Системний підхід	Розгляд аграрного підприємництва як складної соціально-економічної системи	• Взаємопов'язаність елементів • Взаємообумовленість компонентів • Функціональна спрямованість • Єдина мета розвитку
Основні підходи до формування структури	Комплексне охоплення всіх аспектів розвитку	1. Ресурсний підхід: • Матеріально-технічна складова • Фінансова складова • Кадрова складова • Інформаційна складова 2. Процесний підхід: • Організаційно-управлінські процеси • Виробничо-технологічні процеси • Інноваційні процеси 3. Результативний підхід: • Економічні наслідки • Соціальні наслідки • Екологічні наслідки
Концепція збалансованого розвитку	Гармонійне поєднання різних аспектів розвитку	• Економічні цілі • Екологічна відповідальність • Соціальна спрямованість
Специфіка аграрного виробництва	Врахування особливостей сільського господарства	• Сезонність • Залежність від природно-кліматичних умов • Біологічні особливості культур і тварин
Інноваційна складова	Впровадження сучасних рішень у розвиток	• Новітні технології • Цифрові рішення • Прогресивні методи управління
Інституційний підхід	Врахування впливу формальних та неформальних інститутів	• Нормативно-правове регулювання • Державна підтримка • Ринкова інфраструктура • Соціально-економічні відносини
Методологія оцінки ефективності	Використання системи збалансованих показників	• Фінансові результати • Рівень інноваційності • Екологічність • Соціальна відповідальність
Механізми взаємодії компонентів	Забезпечення синергетичного ефекту	• Принцип синергії • Принцип комплементарності • Мультиплікативний ефект • Стійкість розвитку

Джерело: складено за [31]

Для глибокого розуміння сутності стратегічного управління аграрним бізнесом важливо не лише визначити теоретичні підходи та концепції, що формують зміст і структуру ключових елементів стратегічного розвитку, але й з'ясувати, яким чином ці теоретичні положення трансформуються у практичні алгоритми управлінських рішень. Теоретичний базис окреслює логіку розвитку підприємства, визначає роль стратегічних цілей, принципів та механізмів адаптації до ринкових викликів, однак для їх реального застосування необхідна чітка методологічна основа.

Саме тому логічним продовженням дослідження є розкриття методології формування стратегії розвитку підприємства, яка забезпечує практичний інструментарій для реалізації стратегічних намірів. На основі узагальнених теоретичних положень формується алгоритм стратегічного планування, що включає системний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір стратегічних альтернатив, оцінку їх ефективності та визначення механізмів реалізації.

Перехід до методологічного блоку дозволяє поглибити розуміння процесів стратегічного розвитку та забезпечує можливість застосування наукових підходів у практичній діяльності аграрного підприємства (рис.1.6).

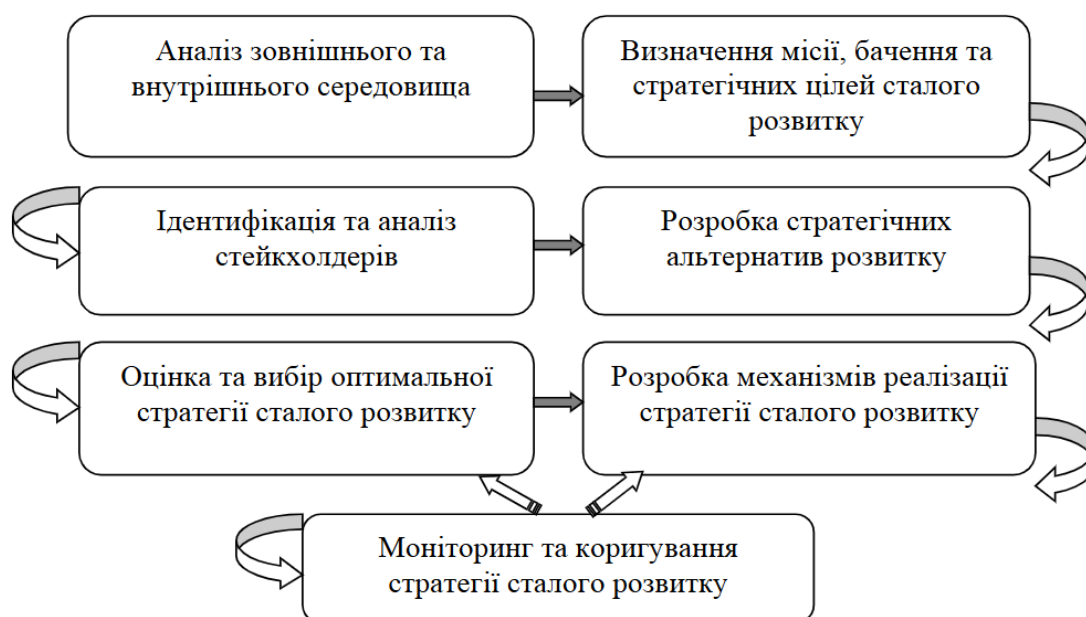


Рис. 1.6 Методологія формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано за [18, с.234]

Під час формування стратегічних цілей сталого розвитку, оцінювання ступеня стійкості підприємства та реалізації обраної стратегії доцільно застосовувати систему показників, які охоплюють три ключові виміри: економічний, екологічний та соціальний. Це забезпечує комплексне бачення розвитку й обґрунтованість управлінських рішень (табл.1.9) [18, с.235].

Таблиця 1.9

Індикатори оцінки розвитку аграрного підприємства

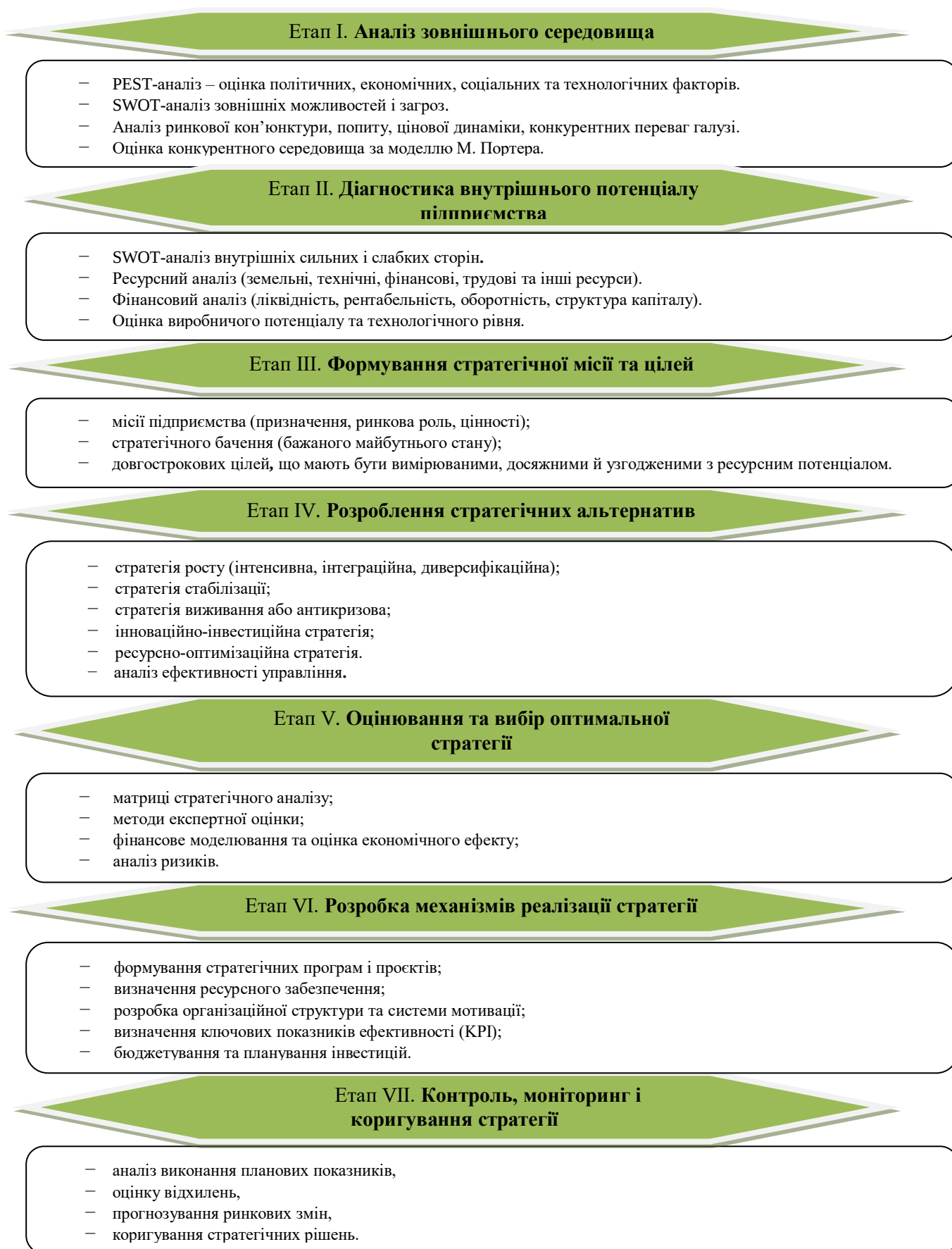
Складова сталого розвитку	Індикатор	Фактичне / цільове значення*	Характеристика індикатора
Економічна	Рентабельність виробництва (%)	10 / 15	Цільове значення доцільно визначати, орієнтуючись на оптимальне для галузі
	Валовий дохід на 1 га (тис. грн. / га)	20000 / 22000	Впливає на фінансову стійкість та незалежність
Екологічна	Використання добрив та засобів захисту (кг / га)	80 / ≤ 70	Визначає рівень навантаження на ґрунти
	Споживання води (м ³ / га)	500 / 450	Визначає рівень водоспоживання
	Викиди вуглецю (кг / га)	150 / ≤ 120	Визначає рівень вуглецевого навантаження на агроєкосистеми
Соціальна	Середня зарплата працівників (грн. / міс.)	12000 / 14000	Конкурентна оплата праці
	Кількість соціальних заходів і витрати на них (тис. грн.)	2 / 4 25 / 50	Визначає рівень соціальної відповідальності

Джерело: складено за [18, с.234]

Для визначення результативності реалізованих адаптаційних заходів підприємства застосовується система різнопланових індикаторів. Зокрема:

- фінансові показники дозволяють оцінити динаміку доходів, рівень прибутковості та зміни рентабельності.
- операційні показники відображають якість організації внутрішніх процесів — швидкість і надійність логістики, оптимальність запасів, тривалість виконання замовлень.
- до клієнтського блоку належать оцінки задоволеності споживачів, їхня лояльність та інтенсивність повторних звернень.

Не менш важливими є соціальні індикатори, що характеризують активність підприємства у підтримці населення й територіальних громад, зокрема обсяги гуманітарної допомоги чи кількість реалізованих соціальних проєктів. Такий



**Рис. 1.7 Алгоритм методики стратегічного планування
в умовах ринкової економіки**
Джерело: сформовано автором

комплексний підхід дає можливість отримати повну картину ефективності адаптації підприємства до змінних умов [45, с.476].

Стратегічне планування в умовах ринкової економіки є комплексним процесом формування довгострокових цілей підприємства та визначення шляхів їх досягнення з урахуванням динамічних змін зовнішнього середовища (рис.1.7).

Методика стратегічного планування ґрунтується на поєднанні аналітичних інструментів, економічних методів і управлінських технологій, що забезпечують здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов, мінімізувати ризики та зміцнювати конкурентні позиції.

Методика стратегічного планування в умовах ринкової економіки є багаторівневим процесом, що поєднує комплексну діагностику стану підприємства, прогнозування ринкових тенденцій та розробку науково обґрунтованих стратегічних рішень. Її практична реалізація дозволяє аграрному підприємству підвищити конкурентоспроможність, ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТОВ “СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ” БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Світанок Старі Маяки» розташоване в Березівському районі Одеської області — регіоні, який є частиною південного степового агрокліматичного поясу України. Географічне розташування господарства забезпечує зручний доступ як до внутрішніх ринків збуту (Одеса, Миколаїв, Кропивницький), так і до експортно-орієнтованої інфраструктури. Близькість до великих транспортних коридорів та логістичних шляхів, зокрема до портових комплексів Одеської агломерації, створює сприятливі умови для реалізації зернових та олійних культур на зовнішні ринки.

Кліматичні умови господарства характеризуються помірно-континентальним типом із жарким сухим літом і відносно м'якою зимою. Середньорічна температура становить близько 10–11 °С, а річна кількість опадів коливається в межах 350–450 мм, при цьому вони розподілені нерівномірно протягом року. Переважають тривалі періоди літніх посух, що робить господарство залежним від ефективних технологій збереження вологи та підвищує значущість впровадження інноваційних агротехнологій. Тривалий вегетаційний період сприяє вирощуванню зернових, технічних та нішевих культур за умови раціонального управління вологою.

Ґрунтовий покрив території представлений переважно чорноземами звичайними й південними, що відзначаються високою природною родючістю та значним вмістом гумусу. Ґрунти мають добрі агрофізичні властивості, проте схильні до втрати вологи, локального переущільнення та дегуміфікації, особливо за інтенсивного традиційного обробітку. На окремих ділянках можуть зустрічатися ознаки ерозії та зниження структури ґрунтового профілю. Це

обумовлює актуальність використання ґрунтозахисних технологій, таких як No-Till та мінімальний обробіток.

Таким чином, природно-ресурсні умови, територіальна локалізація та ринкове оточення створюють для ТОВ «Світанок Старі Маяки» сприятливі можливості для розвитку конкурентного виробництва, водночас висуваючи вимоги щодо технологічної модернізації, адаптації до кліматичних змін і підвищення ефективності землекористування.

Таблиця 2.1

Детальна інформація про підприємство

Повне найменування підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»
Скорочена назва	ТОВ «Світанок СМ»
Дата реєстрації підприємства	21.12.2001 р.
Код ЄГРПОУ	03766582
Уповноважені особи	Олексюк Ольга Миколаївна Назаренко Олександр Андрійович Гладкий Олег Борисович
Розмір статутного капіталу	1483701,59 грн.
Форма власності	недержавна власність
Організаційно - правова власність	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності: Основний:	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Інші:	01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників 01.30 Відтворення рослин 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.64 Оброблення насіння для відтворення 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування

Джерело: сформовано автором

ТОВ «Світанок Старі Маяки» спеціалізується на вирощуванні польових культур, насамперед зернових (пшениця, ячмінь, кукурудза), бобових (горох) та

технічних культур (соняшник, ріпак). Крім того, може займатися іншими однорічними культурами, що не належать до стандартних зернових або олійних, що дозволяє диверсифікувати виробництво та знижувати ризики, пов'язані з ринковими коливаннями та погодними умовами (табл. 2.1).

Така структура спеціалізації забезпечує підприємству можливість гнучкого реагування на зміни попиту, оптимізацію виробничих ризиків і досягнення стабільної ринкової позиції шляхом диверсифікації агропродукції.

Ефективне формування та реалізація стратегії розвитку підприємства неможливі без чітко вибудованої організаційної структури, яка визначає розподіл функцій, відповідальності та управлінських повноважень між підрозділами й працівниками. Організаційна структура забезпечує впорядкованість управлінських процесів, узгодження виробничих, фінансових та технологічних рішень, а також створює основу для стратегічної координації діяльності (рис.2.1).

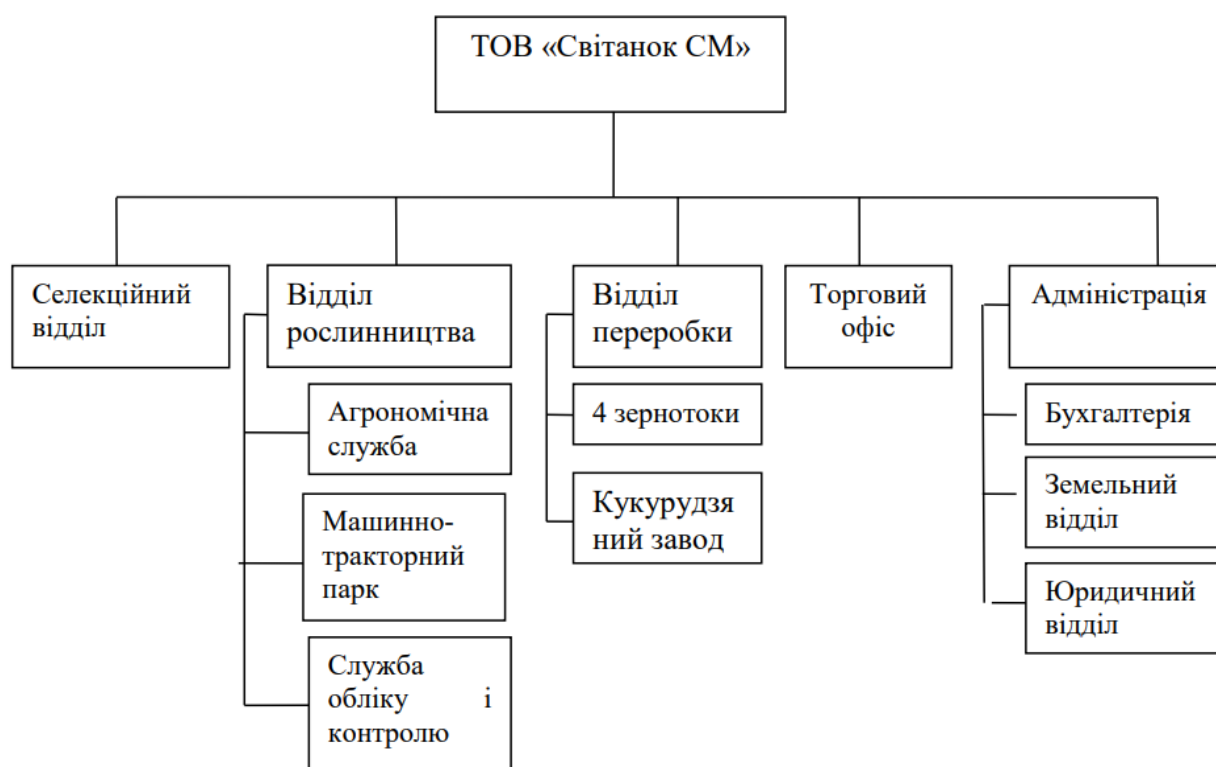


Рис. 2.1 Організаційна структура управління підприємства

Джерело: сформовано автором

Організаційна структура виступає ключовим елементом стратегічного управління, оскільки забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, створює основу

для підвищення ефективності виробництва та сприяє стійкому розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

Таблиця 2.2

Площі посівні під культурами, га

Культура	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р. +,-
Культури зернові та зернобобові	3 390,56	4 598,77	3 985,24	594,68
Пшениця озима	2 961,81	3 797,56	3 318,99	357,18
Ячмінь озимий	-	21,21	-	X
Кукурудза	234,69	572,55	602,93	368,24
Горох	194,06	207,45	63,32	-130,74
Культури технічні	3 986,76	2 542,38	3 148,97	-837,79
Ріпак озимий	1 238,88	554,22	757,95	-480,93
Соняшник	2 747,88	1 988,16	2 391,02	-356,86
Трави однорічні	44,11	-	-	X
Разом площа с/г угідь	7 421,43	7 141,15	7 134,21	-287,22

Джерело: сформовано за звітністю ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Аналіз структури посівних площ за 2022–2024 роки свідчить про певні коливання в сівозміні підприємства та адаптацію до ринкової кон'юнктури й агрокліматичних умов. Загальна площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 287,22 га, що становить 96,13 % від рівня 2022 року. Це скорочення не є критичним, однак вимагає більш раціонального використання наявного земельного фонду. Площа під зерновими та зернобобовими культурами зросла на 594,68 га у 2024 році порівняно з 2022 роком. Пшениця озима залишається основною культурою господарства, збільшивши площі на 357,18 га, що свідчить про пріоритетність зернового напрямку та орієнтацію на стабільний збут і порівняно низькі виробничі ризики. Площа під кукурудзою збільшилася на 368,24 га (понад 2,5 раза), що може бути пов'язано з підвищеним попитом на ринку та сприятливими ціновими умовами. Це також говорить про бажання підприємства диверсифікувати зернову групу. Під горохом площі скоротилися на 130,74 га, що вказує на нижчу урожайність у конкретних кліматичних умовах.

Технічні культури у 2024 році втратили 837,79 га до рівня 2022 року. Зокрема: площа ріпаку зменшилася на 480,93 га, соняшнику — на 356,86 га. Це свідчить про необхідність відновлення сівозміни через втому ґрунтів після

тривалого вирощування олійних. У 2023–2024 роках однорічні трави не висівалися, що може бути ознакою мінімізації малорентабельних напрямів.

Структура посівних площ ТОВ «Світанок Старі Маяки» у 2022–2024 рр. зазнала суттєвих трансформацій. Спостерігається:

- посилення зернового напрямку,
- активне розширення посівів кукурудзи,
- скорочення частки технічних культур,
- оптимізація малоефективних культур.

Зміни в структурі посівних площ свідчать про спроби підприємства адаптуватися до ринкової ситуації, підвищити економічну віддачу землі та збалансувати сівозміну в умовах кліматичних викликів південного регіону.

Виходячи з представлених культур, які вирощуються на підприємстві, розглянемо формування чистого доходу від реалізації цих культур (таблиця 2.3), що є важливою складовою при обранні стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 2.3

**Чистий дохід від реалізації продукції та його структура
в ТОВ «Світанок Старі Маяки», тис грн.**

Види продукції*	2022р.		2023 р.		2024р.		В середньому три роки	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Зернові та зернобобові	48236,49	25,31	103910,75	53,37	97763446	50,37	83303,56	43,13
Пшениця озима	42 028,84	22,05	86223,16	44,28	92637,45	47,7	73628,81	38,12
Ячмінь озимий	-	-	730,85	0,37	-	-	243,61	0,12
Кукурудза	6207,64	3,25	14601,86	7,50	421,81	0,21	7077,10	3,66
Горох	-	-	2354,89	1,20	4704,19	2,42	2353,02	1,21
- насіння соняшнику	113452,92	59,52	76935,68	39,51	74109,38	38,19	88165,99	45,65
- ріпак	28891,97	15,15	13834,64	7,10	22180,41	11,43	21635674,66	11,20
Продукція рослинництва, всього	190581,39	100	194681,09	100	194053,23	100	193105,24	100

Джерело: сформовано за звітністю ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Аналіз структури чистого доходу підприємства за 2022-2024 роки показує, що основними джерелами формування виручки є продукція рослинництва, серед якої домінують технічні культури, передусім соняшник, а також озима пшениця – ключові товарні позиції господарства.

У динаміці років спостерігається така тенденція:

- соняшник стабільно забезпечує найбільшу частку доходів, формуючи в середньому 45,65 % чистого доходу підприємства. Хоча у 2023–2024 рр. його частка дещо знизилася, культура залишається провідною завдяки високій рентабельності та стабільному попиту на ринку олійних;
- озима пшениця посідає друге місце, забезпечуючи 38,12 % середньорічного доходу. У 2023–2024 рр. її роль зросла, що свідчить про підвищення врожайності та поліпшення товарної структури зернових;
- ріпак формує в середньому 11,2 % доходу, демонструючи неоднорідну динаміку: значне зниження у 2023 р., але часткове відновлення у 2024 р. Це може бути пов'язано із кліматичними ризиками та коливаннями світових цін;
- кукурудза та горох займають незначну частку у структурі доходів (3,66 % та 1,21 % відповідно), що зумовлено як меншою часткою площ у структурі посівів, так і коливаннями врожайності;
- озимий ячмінь відіграє мінімальну роль, оскільки вирощувався лише епізодично.

Загалом структура доходів підприємства залишається відносно стабільною, з домінуванням технічних культур (рис.2.2), що характеризуються високою рентабельністю та експортною орієнтованістю. Це пояснює насіннєвий напрям діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки», який відіграє стратегічно важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та зміцненні його ринкових позицій.

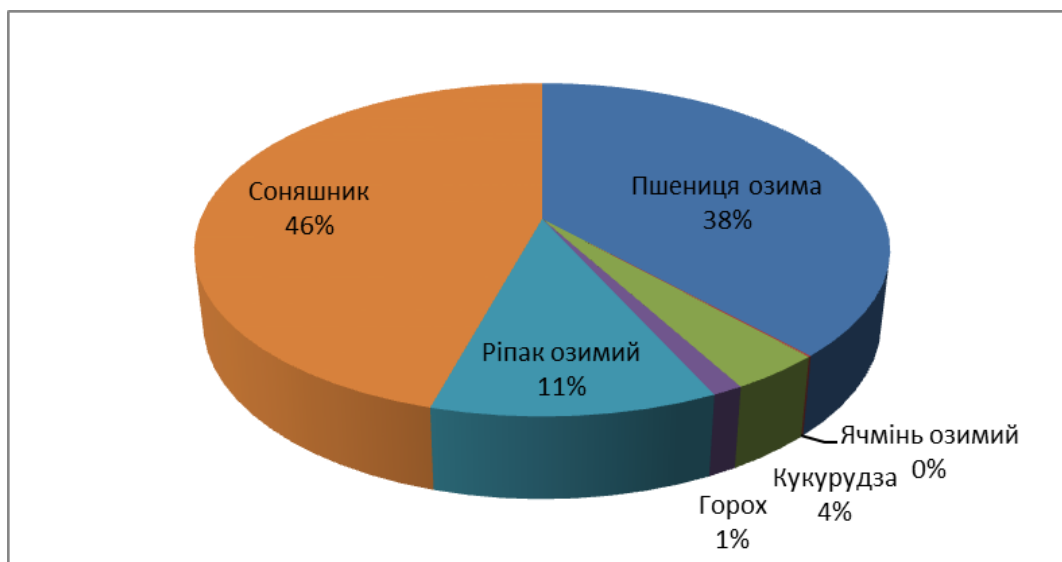


Рис. 2.2 Формування чистого доходу від реалізації продукції в середньому за 2022-2024 роки

Джерело: сформовано автором

Отже, насіннєвий напрям діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» є ключовим елементом його стратегічного розвитку, оскільки забезпечує підвищення ефективності виробництва, розширення ринкових можливостей, зміцнення фінансової стійкості та формує довгострокові конкурентні переваги підприємства.

Виробництво кондиційного насіння дозволяє господарству створювати додану вартість, підвищувати ефективність рослинницького виробництва та формувати стійкі канали збуту. Підприємство має можливість забезпечувати власні посіви сертифікованим посівним матеріалом, що відповідає стандартам сортової чистоти, схожості та енергії проростання. Це сприяє:

- підвищенню врожайності основних культур;
- зменшенню витрат на придбання насіння сторонніх виробників;
- стабільності агротехнологічних процесів.

Насінництво традиційно характеризується високою маржинальністю, оскільки якісне насіння має значно вищу ринкову вартість порівняно з товарним зерном. Для підприємства це означає:

- збільшення обсягів чистого доходу;
- диверсифікацію джерел прибутку;

– зниження ризиків, пов’язаних із коливанням цін на зерно та технічні культури.

Виробництво насіння вимагає застосування: сучасних селекційних досягнень, точного дотримання технологій вирощування, ретельного контролю якості. В таблиці 2.4 представлено основний асортимент сортів сільськогосподарських культур, які пропонує ТОВ «Світанок Старі Маяки».

Таблиця 2.4

Асортимент сортів сільськогосподарських культур

Сорт	Репродукція	Ціна, грн/т з ПДВ	Фасування
Пшениця м'яка озима			
Дачнянка	СУПЕР Еліта	20 000	Біг беги 1,0 т; Біг беги 0,5 т; Мішки 50 кг
	Еліта	16 000	
Мудрість одеська	СУПЕР Еліта	20 000	
	Еліта	16 000	
Катруся одеська	СУПЕР Еліта	20 000	
	Еліта	16 000	
Октава одеська	Еліта	16 000	
	1 репр	14 000	
Шестопалівка	Еліта	16 000	
	1 репр	14 000	
Горох зимуючий			
Балтрап	1 репр	30 000	
	2 репр	21 000	
Соняшник кондитерський			
Щелкунчик	Еліта	В виробництві	10 кг
Послуги			
Послуга протруювання насіння	До 2 препаратів одночасно	200	Від 10 тон
Калібрування насіння на території Замовника придбаного в 2024 році	В межах Одеської області	800	Від 100 тон

Джерело: сформовано за [51]

Дослідження трудових ресурсів є одним із ключових елементів стратегічного планування розвитку підприємства, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих, інноваційних та управлінських процесів. Оцінка чисельності, кваліфікації, продуктивності та мотивації працівників дозволяє визначити, наскільки підприємство готове до впровадження нових технологій, розширення виробництва чи зміни організаційної структури. Тому нашою метою є дослідження стану трудових ресурсів підприємства та можливостей його оптимізації (таблиця 2.5).

Стратегічна оцінка трудових ресурсів ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р. (+;-)
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	51	48	47	-4
Коефіцієнт найму	0,07	0,04	0,04	-0,03
Коефіцієнт вибуття	0,02	-0,24	-0,05	-0,07
Коефіцієнт плинності	0,01	0,22	0,04	0,03
Фонд оплати праці, тис грн.	7 298	8 980	9 164	1866
Середня заробітна плата, грн.	11924,8366	15590,3	16248,2	4323,39
Рентабельність(+), збитковість(-) заробітної плати, %	1316,14	656,65	1019,82	-296,32

Джерело: розраховано за звітністю ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Аналіз динаміки показників використання трудових ресурсів ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове скорочення чисельності працівників, що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів або відтоку кадрів. Зменшення середньооблікової чисельності на 4 особи за період не є критичним, однак потребує уваги у контексті забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою. Коефіцієнт найму демонструє незначне падіння (з 0,07 до 0,04), що може свідчити про низьку активність кадрового оновлення. Показники вибуття та плинності кадрів мають нестабільну динаміку: у 2023 році плинність суттєво зросла (0,22), що могло бути реакцією на зовнішні фактори. У 2024 році ситуація покращилася, і плинність знизилася до 0,04, проте рівень коливань у попередньому періоді вказує на певні кадрові ризики.

Фонд оплати праці за три роки збільшився на 1866 тис. грн, а середня заробітна плата зросла на 4323,39 грн. Це позитивна тенденція, яка свідчить про прагнення підприємства підвищувати мотивацію працівників через матеріальне стимулювання. Зростання оплати праці може також бути реакцією на загальне підвищення вартості життя та ринкові вимоги до збереження конкурентоспроможних умов праці.

Рентабельність заробітної плати у 2023 році демонструвала суттєве зниження, що могло бути пов'язано з нестабільною рентабельністю виробництва або підвищенням витрат без відповідного зростання доходів. У 2024 році

спостерігається відновлення, але рівень рентабельності все ж нижчий від показника 2022 року на 296,32 п.п. Це свідчить про необхідність удосконалення системи стимулювання, оптимізації витрат праці та підвищення продуктивності.

Отже, стратегічна оцінка трудових ресурсів показує, що кадровий потенціал підприємства залишається відносно стабільним, а рівень оплати праці — конкурентним. Разом із тим коливання показників плинності кадрів, зниження рентабельності заробітної плати та скорочення чисельності персоналу потребують формування ефективної кадрової стратегії.

Дослідження та аналіз основних засобів і нематеріальних активів ТОВ «Світанок Старі Маяки» має стратегічно важливе значення для оцінки виробничого потенціалу підприємства та визначення напрямів його подальшого розвитку. Основні засоби є фундаментом матеріально-технічної бази: від їх технічного стану, рівня зносу та оновлення залежить ефективність виробничих процесів, якість виконання технологічних операцій, продуктивність праці й конкурентоспроможність продукції. Детальний аналіз дозволяє виявити вузькі місця у використанні техніки, визначити потребу в модернізації машинно-тракторного парку, оптимізувати структуру та обсяги капітальних інвестицій.

Таблиця 2.6

**Стратегічний аналіз основних засобів та нематеріальних активів
в ТОВ «Світанок Старі Маяки»**

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р., %
Необоротні активи, тис.грн.,	51475	68227	76632	148,87
з них :				
основні засоби, тис.грн.				
-первісна вартість	78642	102190	125525	159,61
-залишкова вартість	36195	51932	64729	178,83
Нематеріальних активів, тис.грн.	-	-	-	-
Капіталозабезпеченість, тис.грн.	2,14	2,42	3,02	141,12
Капіталоозброєність, тис.грн.	709,70	1081,91	1377,21	194,05
Капіталовіддача, грн.	5,31	3,79	3,02	56,87
Капіталомісткість, грн.	0,18	0,26	0,33	183,33
Норма прибутку, %	23,29	12,49	21,10	X
Одержано чистого доходу на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	0,67	0,62	0,52	77,61

Джерело: розраховано за звітністю ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Аналіз динаміки основних засобів та пов'язаних показників у ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Необоротні активи за три роки зросли на 48,87 %, а первісна вартість основних засобів – на 59,61 %, що підтверджує активну інвестиційну політику у напрямі модернізації техніки та обладнання. Залишкова вартість збільшилася на 78,83 %, що свідчить про високу частку нових або малозношених основних засобів у структурі активів.

Рівень капіталозабезпеченості зріс на 41,12 %, а капіталоозброєність – майже вдвічі (194,05 %), що вказує на значне підвищення технічної оснащеності працівників та розширення виробничого потенціалу підприємства. Завдяки оновленню активів зросла капіталомісткість продукції (до 0,33 грн/грн), що є характерним для підприємств, орієнтованих на інтенсивний шлях розвитку та впровадження сучасної техніки.

Водночас показники ефективності використання основних засобів демонструють змішану тенденцію. Капіталовіддача знизилася з 5,31 грн у 2022 р. до 3,02 грн у 2024 р. (56,87 %), що свідчить про зростання вартості активів швидшими темпами, ніж збільшення обсягу чистого доходу. Показник отриманого доходу на 1 грн авансованого капіталу також зменшився до 0,52 грн (77,61 % до рівня 2022 р.), що є сигналом щодо необхідності підвищення ефективності використання нової техніки.

Відсутність нематеріальних активів у структурі необоротних активів може трактуватися як потенційний резерв розвитку у напрямку цифровізації, автоматизації та інноваційних систем управління.

Загалом, підприємство значно зміцнило свій виробничий потенціал через оновлення та розширення основних засобів, однак має підвищити ефективність їх використання, щоб інвестиції приносили відповідний приріст продуктивності та фінансових результатів.

В наступній таблиці розглянемо забезпеченість підприємства оборотним капіталом, для більш наглядного розуміння можливостей стратегічного планування розвитку підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз оборотних активів в ТОВ «Світанок Старі Маяки», тис грн.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р., %
Запаси	87679	84343	104700	119,41
Виробничі запаси	6742	8590	8398	124,56
Незавершене виробництво	29142	28586	44194	151,65
Готова продукція	51795	47167	52030	100,45
Товари	-	-	78	X
Поточні біологічні активи	-	-	-	X
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2943	7390	3524	119,74
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1471	1101	1813	123,25
Інша поточна дебіторська заборгованість	133960	136285	169920	126,84
Гроші та їх еквіваленти	5213	13300	13601	в 2,6р.
Готівка	57	126	123	в 2,2р.
Рахунки в банках	5156	13174	13478	в 2,6р.
Інші оборотні активи	306	2014	1086	в 3,5р.
Оборотні активи, всього	231572	244433	294644	127,24

Джерело: розраховано за звітністю ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Аналіз динаміки оборотного капіталу ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 рр. показує його суттєве зростання та структурні зміни, що визначають фінансову стійкість та гнучкість підприємства. Загальна вартість оборотних активів зросла на 27,24 %, що свідчить про зміцнення поточного ресурсного забезпечення та розширення можливостей для фінансування операційної діяльності.

Обсяг запасів збільшився на 19,41 %, при цьому найбільше зросла вартість незавершеного виробництва (+51,65 %), що може бути пов'язано зі збільшенням виробничих циклів, накопиченням витрат під майбутній урожай чи зміною технології вирощування культур. Виробничі запаси зросли на 24,56 %, що свідчить про підготовку підприємства до інтенсивної роботи у новому сезоні. Обсяг готової продукції практично не змінився (+0,45 %), що може вказувати на стабільний рівень реалізації продукції без значних залишків.

Дебіторська заборгованість загалом демонструє помірне зростання: за продукцію — +19,74 %, за розрахунками з бюджетом — +23,25 %, інша поточна дебіторська заборгованість — +26,84 %. Підвищення дебіторської заборгованості

є типовим для аграрних підприємств у період інфляційного та ринкового тиску, однак потребує контролю, щоб уникнути ризику втрати ліквідності.

Найпозитивнішою тенденцією є зростання грошових коштів у 2,6 раза (+160,9 %), що суттєво підвищує оперативну ліквідність та платоспроможність підприємства. Основне зростання відзначається на рахунках у банках (+161,4 %), що свідчить про зміцнення фінансової дисципліни та накопичення ресурсів для майбутніх інвестицій або покриття сезонних витрат.

Інші оборотні активи збільшилися у 3,5 раза (+254,9 %), що може бути пов'язано з попередньою оплатою, короткостроковими авансами або іншими операційними потребами.

У 2022–2024 рр. ТОВ «Світанок Старі Маяки» демонструє зміцнення оборотного капіталу та зростання його обсягу на 27,24 %. Це забезпечує підприємству вищу ліквідність, збільшує можливості покриття поточних витрат та створює фінансову основу для стабільного виробництва. Зростання грошових коштів та виробничих запасів свідчить про підготовленість підприємства до майбутніх виробничих циклів та збалансованість фінансових потоків.

Разом із тим, збільшення дебіторської заборгованості й значний обсяг незавершеного виробництва потребують посилення контролю, щоб не допустити зниження обіговості капіталу.

Загалом підприємство має достатній рівень забезпечення оборотними ресурсами, що є позитивною основою для його подальшого стратегічного розвитку.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища та ринкової позиції підприємства

Функціонування ТОВ «Світанок Старі Маяки» відбувається в умовах динамічного та часто нестабільного зовнішнього середовища, яке визначає можливості розвитку підприємства та формує спектр ризиків, що потребують управлінського реагування. Аналіз зовнішніх факторів є важливою складовою стратегічного планування, оскільки дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства, визначити перспективні напрями діяльності та адаптуватися до

викликів ринкової економіки. За допомогою PEST-аналізу розглянемо макроекономічні фактори, які впливають на діяльність ТОВ «Світанок Старі Маяки» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

PEST-аналіз ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Політичні (Р) фактори	Економічні (Е) фактори
✓ Військовий стан та безпекові ризики, що впливають на логістику, попит, страхування, залучення інвестицій; ✓ Державна підтримка аграрного сектору: програми компенсації вартості техніки, державні гранти, підтримка зрошення, програми «5-7-9 %»; ✓ Податкове регулювання агросектору (ПДВ, спецрежими, акцизи на пальне); ✓ Експортні обмеження або лібералізація щодо зернових і олійних культур, угоди з ЄС; ✓ Політика щодо зрошення на Півдні України, включаючи інвестиції у відновлення меліоративних систем.	➤ Інфляція та зростання собівартості виробництва (ПММ, добрива, засоби захисту, техніка); ➤ Висока волатильність цін на зерно й олійні культури як на внутрішньому, так і на експортному ринку; ➤ Курсові коливання, які впливають на вартість техніки й імпортованих ресурсів; ➤ Зростання цін на логістику та транспортування, особливо в умовах воєнного часу; ➤ Проблеми експорту через морські та дунайські порти, що впливають на доходи; ➤ Наявність альтернативних ринків збуту: Румунія, Молдова, внутрішні переробні підприємства; ➤ Скорочення платоспроможного попиту на внутрішньому ринку.
Соціальні (S) фактори	Технологічні (Т) фактори
➤ Скорочення трудових ресурсів у сільській місцевості, міграція та мобілізація; ➤ Потреба у кваліфікованих агрономах, механізаторах, фахівцях ІТ-агронапрямку; ➤ Зміна демографічної структури, старіння сільського населення; ➤ Зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу в громаді; ➤ Освітній рівень населення та доступність професійної аграрної освіти; ➤ Підвищення попиту на екологічно чисту та сертифіковану продукцію.	✓ Розвиток точного землеробства (GPS-навігація, автопілот, агромоніторинг, NDVI); ✓ Впровадження ресурсозберігаючих технологій: No-Till, Strip-Till, мінімальний обробіток ґрунту; ✓ Швидке вдосконалення сільськогосподарської техніки та електронних систем контролю; ✓ Дрон-моніторинг полів, картування бур'янів, оцінка вегетації; ✓ Іригаційні технології та крапельне зрошення, критично важливі в умовах степового клімату Березівського району; ✓ Біотехнології та сучасні засоби захисту рослин, адаптовані до стресових умов. ✓ Переробка та післязбиральна доробка продукції (зерносушильні, лінії очистки, насінневі цехи).

Джерело: сформовано автором

Таким чином, виходячи з основних факторів впливу на діяльність підприємства, слід відмітити:

✓ Стабільність роботи господарства залежить від державної політики підтримки агробізнесу, цін на зернові та можливості безпечного експорту.

✓ Економічна ситуація змушує підприємство оптимізувати витрати, впроваджувати інноваційні технології, переходити до високорентабельних і посухостійких культур, а також активніше планувати збут.

✓ Підприємству необхідно підвищувати рівень автоматизації та механізації виробництва, інвестувати у навчання персоналу й соціальні проєкти в громаді, щоб забезпечити стабільність трудових ресурсів.

✓ Висока технологічність дозволить підвищити продуктивність, скоротити витрати, мінімізувати вплив кліматичних ризиків та підвищити конкурентоспроможність продукції.

Зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Світанок Старі Маяки» є динамічним і містить як значні виклики (військові ризики, логістичні обмеження, кліматичні загрози), так і можливості (державна підтримка, розвиток технологій, доступ до нових ринків). Підприємству необхідно адаптувати свою стратегію до цих змін, приділяючи особливу увагу інноваціям, підвищенню ефективності виробництва, диверсифікації культур та розвитку технологічної бази.

Проводити лише PEST-аналіз недостатньо, тому що він аналізує тільки зовнішні умови. SWOT-аналіз є необхідним доповненням, тому що дозволяє:

- ❖ оцінити внутрішні ресурси підприємства;
- ❖ зіставити їх із зовнішніми можливостями та загрозами;
- ❖ сформулювати стратегічні рішення, які будуть реально придатні саме для ТОВ «Світанок Старі Маяки». Отже, розглянемо SWOT-аналіз «Світанок Старі Маяки» в таблиці 2.9.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» має сильну матеріально-технічну та кадрову базу, стабільні оборотні ресурси та значний потенціал розвитку. Проте підприємству необхідно зменшувати дебіторську

заборгованість, підвищувати ефективність використання активів та активніше впроваджувати інновації.

Таблиця 2.9

SWOT - аналіз ТОВ «Світанок Старі Маяки»

S – Strengths (Сильні сторони)	O – Opportunities (Можливості)
✓ Потужна матеріально-технічна база. Значне зростання вартості основних засобів (159–178% за 2022–2024 рр.) свідчить про активну модернізацію техніки та обладнання. ✓ Достатнє забезпечення оборотним капіталом. Оборотні активи зросли на 27,24%, що підвищує фінансову гнучкість. Високі залишки запасів забезпечують стабільність виробничих процесів. ✓ Стабільний кадровий потенціал. Незначне скорочення чисельності персоналу при зростанні середньої зарплати свідчить про підвищення мотивації. ✓ Досвід та репутація на ринку. Підприємство має сформовані канали збуту та усталену присутність у регіоні. ✓ Наявність власної насінневої компанії-партнера («Світанок Старі Маяки» / пов'язані проекти). Це забезпечує доступ до якісного насінневого матеріалу.	✓ Розширення ринків збуту та експортного потенціалу. Підвищення якості та сертифікація продукції можуть відкрити нові ринки. ✓ Впровадження інноваційних агротехнологій. Precision-farming, супутниковий моніторинг, точні системи внесення добрив. Дає змогу підвищити врожайність і зменшити витрати. ✓ Залучення державних грантів і компенсацій. Україна підтримує агросектор: інвестиції в техніку, переробку, зрошення. ✓ Поглиблення співпраці з науковими установами, насінневими компаніями. Можливість отримання нових високопродуктивних сортів і гібридів. ✓ Розвиток переробки та створення доданої вартості. Виробництво олії, круп, комбікормів — шлях до збільшення прибутковості.
W – Weaknesses (Слабкі сторони)	T – Threats (Загрози)
✓ Зниження капіталовіддачі та норми прибутку. Капіталовіддача зменшилась майже вдвічі (з 5,31 до 3,02 грн), що свідчить про менш ефективне використання активів. ✓ Низька частка інновацій та нематеріальних активів. Немає обліку нематеріальних активів — відсутність патентів, ІТ-рішень, систем моніторингу означає слабку інноваційну позицію. ✓ Зростання обсягів дебіторської заборгованості. Інша поточна дебіторська заборгованість зросла до 169 млн грн (126%), що збільшує фінансові ризики. ✓ Наявність значних запасів готової продукції. Може свідчити про проблеми з реалізацією або сезонність коливань попиту. ✓ Відсутність диверсифікації виробництва. Основна концентрація на рослинництві робить підприємство залежним від погодних умов.	✓ Воєнні ризики та нестабільність аграрного сектору. Ризики логістики, руйнування інфраструктури, коливання ринків. ✓ Волатильність цін на аграрну продукцію. Нестабільність світових цін на зерно зменшує прогнозованість доходів. ✓ Погіршення погодних умов. Посухи, затяжні дощі, аграрні катастрофи можуть знизити врожайність. ✓ Зростання вартості ресурсів. Добрива, паливо, засоби захисту рослин дорожчають, що підвищує собівартість. ✓ Конкуренція зі сторони великих агрохолдингів. Їхня ефективність і масштаби можуть витіснити середні підприємства.

Джерело: сформовано автором

Використання можливостей (держпідтримка, інноваційні технології, розвиток переробки) дозволить зміцнити позиції та підвищити конкурентоспроможність.

Ринок сільськогосподарської продукції в Одеській області характеризується значним рівнем конкуренції, особливо у сегменті зернових та олійних культур. Основними конкурентами підприємства є середні й великі агровиробники району, які мають доступ до високопродуктивної техніки та диверсифікованих каналів збуту (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Основні конкуренти ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Конкурент	Місцезнаходження	Спеціалізація	Сильні сторони	Причини конкурентності для ТОВ «Світанок Старі Маяки»
ТОВ «Курісове»	Березівський район, Одеська обл.	Вирощування зернових і технічних культур	Сучасна техніка, висока врожайність, стабільні канали збуту	Реалізує продукцію на тих самих ринках; конкурує за логістику, трейдерів та земельні ресурси
ФГ «Нива-ВШ»	Одеська обл.	Зернові та олійні культури	Розвинуті експортні зв'язки, ефективна логістика	Конкурує за земельний банк, трейдерів і робочу силу
ТОВ «Агрофірма Єдність»	Березівський і сусідні райони	Рослинництво, технічні культури	Використання сучасних агротехнологій, стабільні контракти зі збутовими компаніями	Продукція є аналогічною; формує ціновий тиск; має схожі технології виробництва
ТОВ «Агро-Виста» (агрохолдинг)	Одеська та сусідні області	Зернові, олійні, тваринництво	Потужні інвестиційні ресурси, власна логістика, сучасні технології	Підвищує рівень орендних ставок; формує регіональну цінову політику; конкурує за земельні та людські ресурси
ТОВ «ТАС Агрі» (агрохолдинг)	Південь України, зокрема Одеська обл.	Технічні та зернові культури	Високі фінансові можливості, інноваційність, масштабність	Непрямий конкурент, що створює ціновий і технологічний тиск на місцеві господарства

Конкурент	Місцезнаходження	Спеціалізація	Сильні сторони	Причини конкурентності для ТОВ «Світанок Старі Маяки»
Фермерські господарства регіону (дрібні та середні)	Березівський район та сусідні громади	Зернові, технічні культури	Гнучкість, нижчі витрати, локальні зв'язки	Конкурують за землю, техніку, трейдерів, портові логістичні канали та працівників

Джерело: сформовано автором

Попит на продукцію залишається стабільно високим, але логістичні проблеми, пов'язані з обмеженнями портової інфраструктури, посилюють цінову конкуренцію.

ТОВ «Світанок Старі Маяки» працює переважно на внутрішній ринок та співпрацює з трейдерами, що дозволяє забезпечувати стабільний збут продукції. Водночас підприємству необхідно розширювати партнерські зв'язки та диверсифікувати продаж, щоб мінімізувати ризики залежності від окремих покупців.

ТОВ «Світанок Старі Маяки» реалізує значну частину вирощеної продукції (озима пшениця, кукурудза, ріпак, соняшник) торгово-експортним компаніям, які здійснюють її подальше вивезення через морські порти Одеської області та порти Дунайського регіону. Таким чином, підприємство є учасником експортного ланцюга та орієнтується на міжнародний попит і світові ціни.

Підприємство застосовує форвардні контракти з міжнародними трейдерами (Kernel, Cargill, ADM, Louis Dreyfus та ін.), що дозволяє фіксувати експортні ціни на майбутній урожай та зменшувати ризики ринкової волатильності.

У рамках ЗЕД підприємство здійснює непрямий імпорт необхідних ресурсів, зокрема:

- ✓ насіння іноземної селекції (DEKALB, Limagrain, Euralis тощо);
- ✓ засоби захисту рослин (BASF, Bayer, Syngenta);
- ✓ добрива;
- ✓ сільськогосподарську техніку (John Deere, Case IH, Kuhn).

Це забезпечує високий технологічний рівень виробництва та відповідність міжнародним стандартам якості.

Для забезпечення конкурентоспроможності на світових ринках підприємство дотримується вимог щодо:

- протеїнового складу пшениці;
- олійності соняшнику та ріпаку;
- вмісту вологи;
- відсутності домішок.

Це дозволяє формувати стабільний попит з боку міжнародних трейдерів.

Отже, підприємство має стійку позицію на локальному ринку, характеризується високим рівнем виробничої дисципліни та надійністю у виконанні контрактів. Його конкурентні переваги полягають у стабільному земельному банку, досвіді ведення господарської діяльності та можливостях модернізації технічного забезпечення. Водночас конкурентоспроможність підприємства стримується обмеженістю фінансових ресурсів, залежністю від зовнішніх постачальників і недостатнім рівнем технологічної інтеграції.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що зовнішнє середовище одночасно створює для ТОВ «Світанок Старі Маяки» як можливості, так і загрози. До ключових можливостей належать: розвиток технологій у сільському господарстві, стабільний попит на продовольчу продукцію, можливості кооперації та впровадження інноваційних рішень. До основних загроз — нестабільність політичного середовища, логістичні обмеження, дефіцит трудових ресурсів та висока залежність від вартості матеріальних ресурсів.

Отже, успішність стратегічного розвитку підприємства значною мірою залежатиме від його здатності адаптуватися до зовнішніх умов, зміцнювати свої конкурентні переваги та ефективно використовувати можливості ринку.

2.3. Оцінка виробничо-господарської діяльності

Як вже відмічалось, ТОВ «Світанок Старі Маяки» є насіннєвим господарством. Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво

високоякісного насіннєвого матеріалу зернових та нішевих культур, зокрема пшениці, ячменю, гороху, фацелії та спельти. Виробничий процес охоплює повний технологічний цикл — від очищення та доробки насіння до його сертифікації та фасування у мішки різного об'єму та біг-беги, що забезпечує готовність продукції до реалізації сільськогосподарським підприємствам.

Для забезпечення стабільної якості та стійкості насіннєвого матеріалу застосовуються протруйники та засоби захисту провідних міжнародних компаній Syngenta, BASF та Bayer, що дозволяє отримувати насіння з високими посівними та продуктивними характеристиками.

Окрім виробництва, підприємство здійснює агрономічний супровід клієнтів: фахівці-консультанти надають рекомендації щодо технології висіву, догляду та збирання врожаю господарствам, які використовують насіння підприємства. Такий комплексний підхід формує довгострокові партнерські відносини та сприяє підвищенню ефективності агровиробництва у регіоні.

В таблиці 2.11. розглянемо натуральні результати діяльності, а саме валові збори культур.

Таблиця 2.11

Валовий збір культур, ц

Культура	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р. (+,-)
Культури зернові та зернобобові	113 668,50	201 650,40	162 143,00	48 474,50
Пшениця озима	104 333,40	167 358,60	153 768,60	49 435,20
Ячмінь озимий	0	896,20	0	0,00
Кукурудза	8 589,40	27 040,80	6 436,00	-2 153,40
Горох	745,70	6 354,80	1 938,40	1 192,70
Ріпак озимий	18 780,20	11 288,00	11 872,40	-6 907,80
Соняшник	63 739,40	48 575,80	37 402,00	-26 337,40

Джерело: сформовано за звітністю ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Аналіз динаміки валового збору основних сільськогосподарських культур свідчить про суттєві структурні зміни у виробничому напрямі підприємства за досліджуваний період. Загальний валовий збір зернових та зернобобових культур у 2024 р. зріс на 48,47 тис. ц порівняно з 2022 р. Це свідчить про підвищення продуктивності в межах цієї групи культур, незважаючи на коливання погодних

умов та можливі технологічні зміни. Пшениця озима залишається домінуючою культурою у структури виробництва. Валовий збір зріс на 49,44 тис. ц, що свідчить про стабільність технології вирощування та високий потенціал сорту та насіннєвої бази. Пшениця є ключовим фактором формування обсягів реалізації та фінансових результатів.

Кукурудза демонструє нестабільність валового збору. Після значного зростання у 2023 р. до 27,04 тис. ц, у 2024 р. спостерігається різке падіння на 20,6 тис. ц. Це зниження на 2,15 тис. ц від рівня 2022 р. свідчить про негативний вплив погодних факторів.

Валовий збір гороху збільшено порівняно з 2022 р. на 1,19 тис. ц. Це підкреслює доцільність вирощування гороху як нішевої культури із стабільним попитом та позитивним впливом на сівозміну.

Технічні культури демонструють зниження обсягів виробництва: ріпак озимий - скорочення на 6,91 тис. ц, соняшник - зменшення валового збору на 26,34 тис. ц. Таке падіння зумовлене: зменшенням площ під технічними культурами, несприятливими погодними умовами.

Підприємство поступово зміщує акцент у бік зернових культур, які забезпечують стабільніші обсяги виробництва і є основою для формування насіннєвого напрямку, що є стратегічним для ТОВ «Світанок Старі Маяки». Зменшення вирощування технічних культур підтверджує зміну виробничої спеціалізації.

Як змінювалася врожайність основних культур в ТОВ «Світанок Старі Маяки» представлено на рисунку 2.3.

Урожайність основних сільськогосподарських культур ТОВ «Світанок Старі Маяки» протягом 2022–2024 рр. характеризується неоднорідною динамікою, що свідчить про різну чутливість культур до погодних умов, рівня технологічного забезпечення та особливостей ґрунтово-кліматичних ресурсів. Загальна тенденція для групи зернових і зернобобових є позитивною: після суттєвого підвищення врожайності у 2023 р. спостерігається незначне її коригування у 2024 р., при цьому показник залишається вищим від базового 2022 року. Озима пшениця

демонструє найбільш стабільне і виражене зростання продуктивності, що свідчить про ефективність застосовуваних сортів, дотримання технології вирощування та високий потенціал культури в умовах господарства.

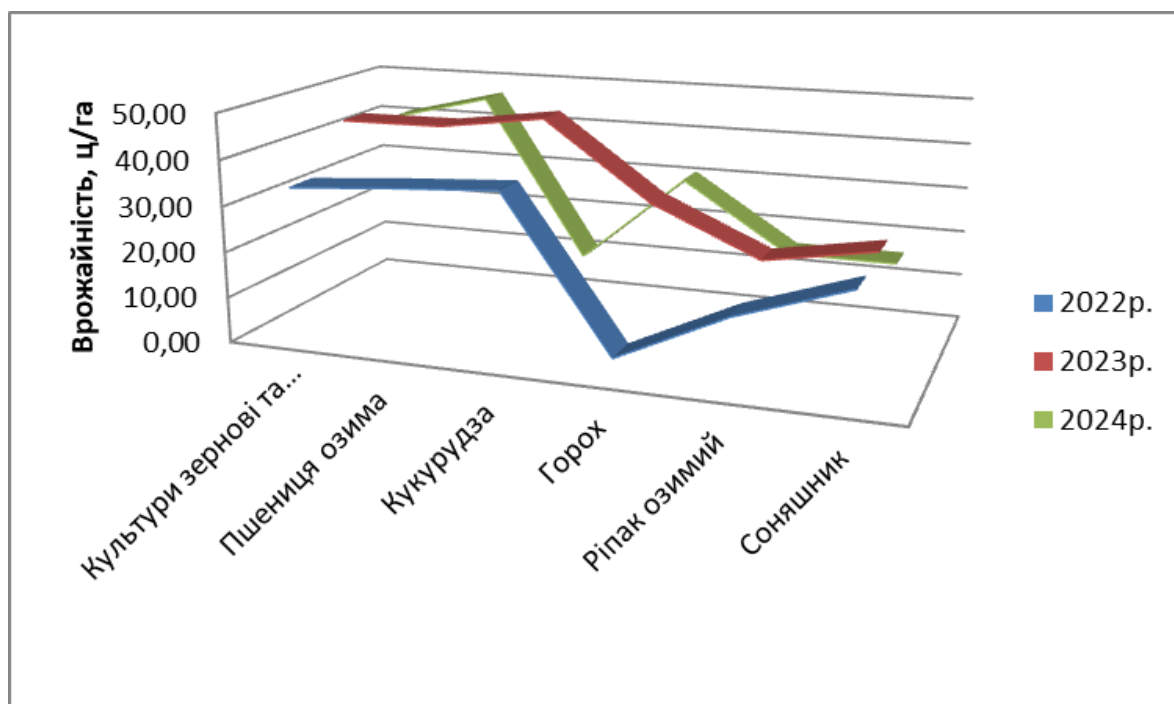


Рис. 2.3 Врожайність культур, ц/га

Джерело: сформовано за звітністю ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Урожайність гороху також значно зростає — більш ніж у вісім разів порівняно з 2022 роком — і зберегла стабільність у 2024 р., що вказує на вдало підбрану технологію вирощування та користь культури для сівоzmіни. На відміну від цього, врожайність кукурудзи виявилася вкрай нестійкою: після високих показників 2023 року відбулося різке падіння у 2024 р., що, ймовірно, зумовлено недостатнім зволоженням та технологічними втратами. Подібні коливання характерні й для ріпаку та соняшнику, врожайність яких у 2024 р. повернулася до нижчих рівнів, що вказує на їх чутливість до погодних умов та потребу у коригуванні технології вирощування.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підприємство має потужні перспективи у зерновому напрямі, насамперед у вирощуванні озимої пшениці та гороху, тоді як такі культури, як кукурудза, соняшник та ріпак, потребують додаткових агротехнологічних рішень та оптимізації для забезпечення стабільних результатів у майбутньому.

Таким чином, розглянувши основні виробничі показники, проаналізуємо показники ефективності використання виробничих ресурсів для можливості формування стратегії розвитку підприємства (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

**Ефективність використання виробничих ресурсів
в ТОВ «Світанок Старі Маяки»**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Ефективність використання земельних угідь				
Одержано з розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.:				
- чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	2591,64	2758,70	2745,27	105,92
- валового прибутку	1294,25	825,74	1309,96	101,21
- прибутку від операційної діяльності	902,07	611,77	1191,24	132,05
Вироблено с.-г. продукції в натуральному виразі з розрахунку:	20,13	21,46	18,62	92,49
на 100 га ріллі, ц:				
-зерна				
-соношника	12,90	9,28	11,17	86,58
Ефективність використання виробничого капіталу				
Основних засобів:				
Капіталовіддача, грн.	5,31	3,79	3,02	56,87
Капіталомісткість, грн.	0,18	0,26	0,33	183,33
Оборотних засобів:				
Коефіцієнт оборотності	0,83	0,80	0,66	79,51
Коефіцієнт закріплення	1,20	1,24	1,50	125
Тривалість обороту, днів	439	456	553	125,96
Виробничого капіталу в цілому				
Норма прибутку, %	23,29	12,49	21,10	X
Одержано чистого доходу на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	0,67	0,62	0,52	77,61
Ефективність використання праці персоналу (продуктивність праці)				
Одержано з розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.:	3771,31	4104,22	4167,10	110,49
- чистого доходу				
- валового прибутку	1883,37	1228,5	1988,42	105,57
- прибутку від операційної діяльності	1312,68	910,16	1808,21	137,74
- чистого прибутку	1222,82	771,37	1613,74	131,96

Джерело: сформовано за звітністю ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Ефективність використання земельних ресурсів у 2022–2024 рр. демонструє неоднозначну динаміку. Обсяг чистого доходу, отриманого з 100 га сільськогосподарських угідь, збільшився на 5,95 % порівняно з 2022 р., що вказує на покращення результативності господарювання на одиницю площі. Не значно збільшився і валовий прибуток з 100 га — на 1,21 % базового рівня. Водночас прибуток від операційної діяльності збільшився: у 2024 р. він перевищив показник 2022 р. (на 32,05 %), що може свідчити про більш жорсткий контроль витрат або зміни у структурі виробництва.

Виробництво продукції в натуральному вимірі на 100 га ріллі також демонструє змішані результати. Урожайність зернових у перерахунку на 100 га у 2024 р. становила 92,49 % рівня 2022 р., що свідчить про певне зниження результативності. Аналогічно виробництво соняшника зменшилося на 13,4 %, що може бути наслідком погодних умов або технологічних факторів.

Ефективність використання виробничого капіталу зазнала відчутного погіршення. Капіталовіддача зменшилася майже вдвічі — до 56,87 %, що означає меншу віддачу з кожної гривні основних засобів. Натомість капіталомісткість зросла до 183,3 % від рівня 2022 р., що вказує на зростання інвестиційної насиченості виробництва та підвищення витрат на одиницю продукції. Оборотноість оборотних засобів погіршилась: коефіцієнт оборотності знизився до 0,66, тривалість обороту збільшилася з 439 до 553 днів, що свідчить про уповільнення перетворення оборотних активів на грошові кошти та потенційні ризики для ліквідності підприємства.

Незважаючи на зростання капіталомісткості, норма прибутку у 2024 р. підвищилася порівняно з 2023 р., наблизившись до рівня 2022 р., що може свідчити про більш ефективне управління витратами або підвищення маржинальності окремих видів продукції. Проте чистий дохід на 1 грн авансованого капіталу знизився до 0,52 грн (77,61 % від рівня 2022 р.), що вказує на зменшення загальної ефективності використання фінансових ресурсів.

Показники продуктивності праці мають переважно позитивну динаміку. Чистий дохід на одного працівника зріс на 10,49 %, валовий прибуток — на 5,57

%, а прибуток від операційної діяльності — більш ніж на 37 %. Найбільше зростання продемонстрував чистий прибуток на одного працівника — на 31,96 %, що свідчить про підвищення індивідуальної економічної віддачі працівників та оптимізацію чисельності персоналу. Це говорить про те, що скорочення робочої сили супроводжувалося інтенсифікацією виробництва й зростанням капіталоозброєності.

Фінансові результати діяльності підприємства мають ключове значення для формування стратегії його розвитку, оскільки саме вони визначають реальні можливості підприємства щодо інвестування, розширення виробництва та підвищення конкурентоспроможності. Тому розглянемо фінансові результати діяльності підприємства в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Фінансові результати діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки», тис грн.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р., (+,-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	192337	197003	195854	3517
Собівартість реалізованої продукції	96285	138035	102398	6113
Валовий прибуток	96052	58968	93456	-2596
Інші операційні доходи	15330	8470	5475	-9855
Операційні витрати	44435	23750	13945	-30490
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	66947	43688	84986	18039
Фінансові та інші витрати	1244	198	1157	-87
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	62364	37026	75846	13482
Чистий прибуток	62364	37026	75846	13482

Джерело: сформовано за звітністю ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2022–2024 рр. показує, що за цей період відбулися зміни у його діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 р. зріс порівняно з 2022 р. на 3517 тис. грн, що свідчить про незначне, але позитивне збільшення обсягу продажів. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 6113 тис. грн, проте темпи її зростання не перевищили темпи отримання валового прибутку.

Валовий прибуток у 2024 р. зменшився на 2596 тис. грн відносно 2022 р., що може бути наслідком коливань собівартості. Інші операційні доходи скоротилися на 9855 тис. грн, а операційні витрати значно зменшилися - на 30490 тис. грн, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності управління витратами.

Фінансовий результат від операційної діяльності покращився: прибуток зріс на 18039 тис. грн, що сприяло зростанню чистого прибутку підприємства на 13482 тис. грн у 2024 р. порівняно з 2022 р.

Показники рентабельності мають нестійку динаміку (рис.2.4).

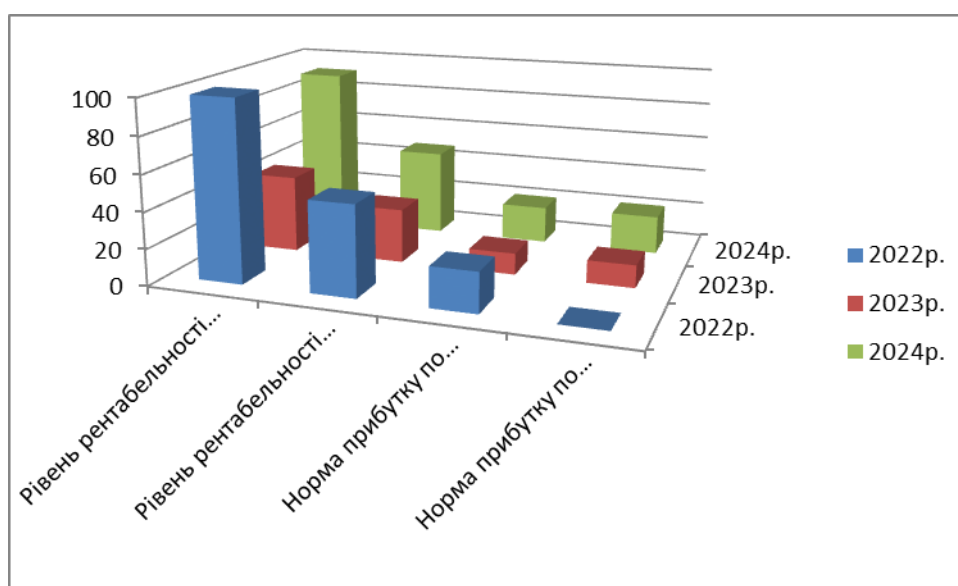


Рис. 2.4 Рентабельність діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Джерело: сформовано за звітністю ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Рівень рентабельності виробництва знизився на 8,49%, а рентабельність продажу - на 2,22%. Це означає, що ефективність використання ресурсів та прибутковість реалізації залишаються нестабільними. Норма прибутку на авансований капітал та виробничий капітал також зменшилась на 1,6% та 2,18% відповідно, що вказує на зниження ефективності використання капіталу.

Загалом, підприємство демонструє позитивну тенденцію до зростання прибутковості, що досягається в основному за рахунок скорочення операційних витрат, однак ефективність використання капіталу та стабільність рентабельності потребують подальшого покращення.

Для того щоб зрозуміти, які саме витрати несе ТОВ «Світанок Старі Маяки» в ході своєї господарської діяльності, розглянемо динаміку та структуру витрат господарства в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Витрати операційної діяльності та їх структура

Елементи операційних витрат	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис грн.	%	тис грн.	%	тис грн.	%
Матеріальні затрати	84297	49,40	95276	55,74	74424	52,87
Витрати на оплату праці	7298	4,27	8980	5,25	9164	6,51
Відрахування на соціальні заходи	1520	0,89	1813	1,06	1847	1,31
Амортизація	5768	3,38	10063	5,88	10692	7,59
Інші операційні витрати	71758	42,05	54767	32,04	44620	31,70
Разом	170641	100	170899	100	140747	100

Джерело: сформовано за звітністю ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Структура та динаміка операційних витрат підприємства за 2022–2024 рр. свідчать про помітні зміни у витратній політиці та пріоритетах використання ресурсів. Передусім варто зазначити, що загальна сума операційних витрат у 2024 р. зменшилася до 140,7 млн грн порівняно з приблизно однаковими рівнями 2022–2023 рр. (близько 170,8 млн грн). Це є позитивним сигналом, що може вказувати на оптимізацію витрат або зменшення обсягів виробничої діяльності.

У структурі витрат найбільшу частку традиційно займають матеріальні затрати. Їхня частка зросла з 49,4 % у 2022 р. до 55,74 % у 2023 р., але у 2024 р. знизилася до 52,87 %. Це свідчить про коливання цін на матеріально-технічні ресурси, зміну технологій виробництва чи інтенсивності робіт. Попри деяке зменшення в останньому році, матеріальні витрати залишаються ключовим елементом витратної частини.

Витрати на оплату праці демонструють стабільне зростання не лише в абсолютних значеннях, але й за питомою вагою: з 4,27 % у 2022 р. до 6,51 % у 2024 р. Це може пояснюватися підвищенням зарплат, збільшенням чисельності персоналу або зміною умов оплати праці для підвищення мотивації. Аналогічно зростають і відрахування на соціальні заходи — з 0,89 % до 1,31 %. Така динаміка є природною, оскільки ці витрати прямо залежать від фонду оплати праці.

Особливо помітним є збільшення частки амортизаційних витрат: з 3,38 % у 2022 р. до 7,59 % у 2024 р. Це означає активне оновлення основних засобів, модернізацію техніки та збільшення вартості амортизаційного фонду. Така тенденція зазвичай свідчить про інвестиції у виробничий потенціал.

Найбільш суттєве зменшення спостерігається в інших операційних витратах — з 42,05 % у 2022 р. до 31,70 % у 2024 р. Це є результат перегляду контрактів, оптимізації адміністративних витрат, зменшення послуг сторонніх організацій та перехід на більш ефективні технології.

У цілому аналіз свідчить, що підприємство рухається в напрямі раціоналізації витрат, зменшуючи непродуктивні статті та підвищуючи частку тих витрат, які пов'язані зі створенням довгострокових виробничих переваг (амортизація, фонд оплати праці).

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ “СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ” В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства

Проведений SWOT-аналіз дав змогу систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити ключові можливості й загрози зовнішнього середовища, що формують стратегічні орієнтири його подальшого розвитку. Однак отримані результати мають переважно описовий характер і потребують подальшого аналітичного опрацювання для обґрунтування конкретних напрямів стратегічних дій.

У цьому контексті логічним наступним етапом є застосування матриці TOWS, яка трансформує елементи SWOT-аналізу у можливі стратегічні альтернативи, ґрунтуючись на взаємозв'язках між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішніми факторами. Такий інструмент дозволяє перейти від констатації стратегічної позиції ТОВ “Світанок Старі Маяки” до формування чітких варіантів стратегічного розвитку, спрямованих на максимальне використання переваг, мінімізацію слабких сторін та ефективне реагування на виклики ринкового середовища (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця TOWS для ТОВ «Світанок Старі Маяки»

<i>Поле S–O (Сила + Можливості)</i>	<i>Поле S–T (Сила + Загрози)</i>
Можливі стратегії S–O: 1. Інвестувати в модернізацію техніки та інфраструктури, використовуючи державні та кредитні програми. 2. Розширити виробництво найбільш прибуткових культур (пшениця, ріпак і сояшник), зміцнюючи позиції на експортних ринках. 3. Впровадити технології точного землеробства для підвищення урожайності та зниження витрат. 4. Розробити програму диференціації продукції, наприклад вирощування високобілкових або органічних культур. 5. Посилити логістичні переваги	Можливі стратегії S–T: 1. Збільшити резерв техніки й матеріальних ресурсів, щоб уникати збоїв у виробництві в критичні періоди. 2. Підвищити стійкість культур до кліматичних ризиків, використовуючи сучасні насіннєві матеріали та наукові рекомендації. 3. Запровадити енергозберігаючі технології та оптимізувати використання пального. 4. Диверсифікувати структуру культур, щоб зменшити залежність від цін на окремі види продукції. 5. Посилити контрактну роботу, укладаючи форвардні угоди з трейдерами для

підприємства, оптимізуючи доставку продукції на порти та елеватори.	мінімізації ризику цінових коливань.
Поле W–O (Слабкості + Можливості)	Поле W–T (Слабкості + Загрози)
Можливі стратегії W–O: 1. Впровадження систем електронного управління та обліку виробництва (ERP, GPS-моніторинг, агроскаутинг). 2. Підвищення кваліфікації персоналу, участь у державних освітніх програмах і грантах. 3. Перехід на більш рентабельні сорти та гібриди, рекомендовані для умов півдня. 4. Залучення інвестицій для оновлення технічної бази, що зменшить капіталомісткість виробництва. 5. Розширення продуктового портфеля, наприклад через вирощування нішевих культур (нут, сочевиця, гірчиця).	Можливі стратегії W–T: 1. Оптимізація витрат на виробництво, щоб зменшити вплив високих цін на ресурси. 2. Підвищення фінансової стійкості через контроль дебіторської заборгованості та ризиків у оборотному капіталі. 3. Страхування посівів, щоб мінімізувати збитки від погодних аномалій. 4. Залучення сезонних працівників для покриття нестачі персоналу в пікові періоди. 5. Упровадження системи управління ризиками, включаючи фінансове та виробниче планування.

Джерело: сформовано автором

Отже, матриця TOWS дозволяє ТОВ «Світанок Старі Маяки» узгодити стратегічні напрями з реальними ресурсами та ринковими умовами та розробити стратегію розвитку, яка забезпечує зміцнення ринкових позицій та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Місія ТОВ «Світанок Старі Маяки» полягає у забезпеченні стабільного виробництва конкурентоспроможної та екологічно безпечної сільськогосподарської продукції шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу, впровадження сучасних агротехнологій і формування довгострокових партнерських відносин, спрямованих на зміцнення продовольчої безпеки регіону та сталий розвиток підприємства в умовах ринкових викликів.

Визначена місія підприємства окреслює його базове призначення, довгострокові наміри та ключові цінності, які формують основу усієї управлінської діяльності. Проте для забезпечення практичної реалізації задекларованих намірів недостатньо лише окреслити загальне спрямування розвитку. Місія потребує конкретизації у вигляді чітко визначених орієнтирів, що дають змогу вимірювати поступ підприємства та координувати діяльність усіх його підрозділів.

Саме тому логічним продовженням формування місії для ТОВ «Світанок Старі Маяки» є встановлення стратегічних цілей, які трансформують загальне бачення підприємства у систему конкретних, взаємопов'язаних і досяжних напрямів розвитку. Стратегічні цілі слугують інструментом реалізації місії, визначають пріоритети діяльності та виступають основою для планування, оцінювання та коригування управлінських рішень. Такий підхід забезпечує узгодженість довгострокового бачення з практичними завданнями розвитку підприємства.

Сформовані стратегічні цілі ТОВ «Світанок Старі Маяки» представлено на рисунку 3.1.

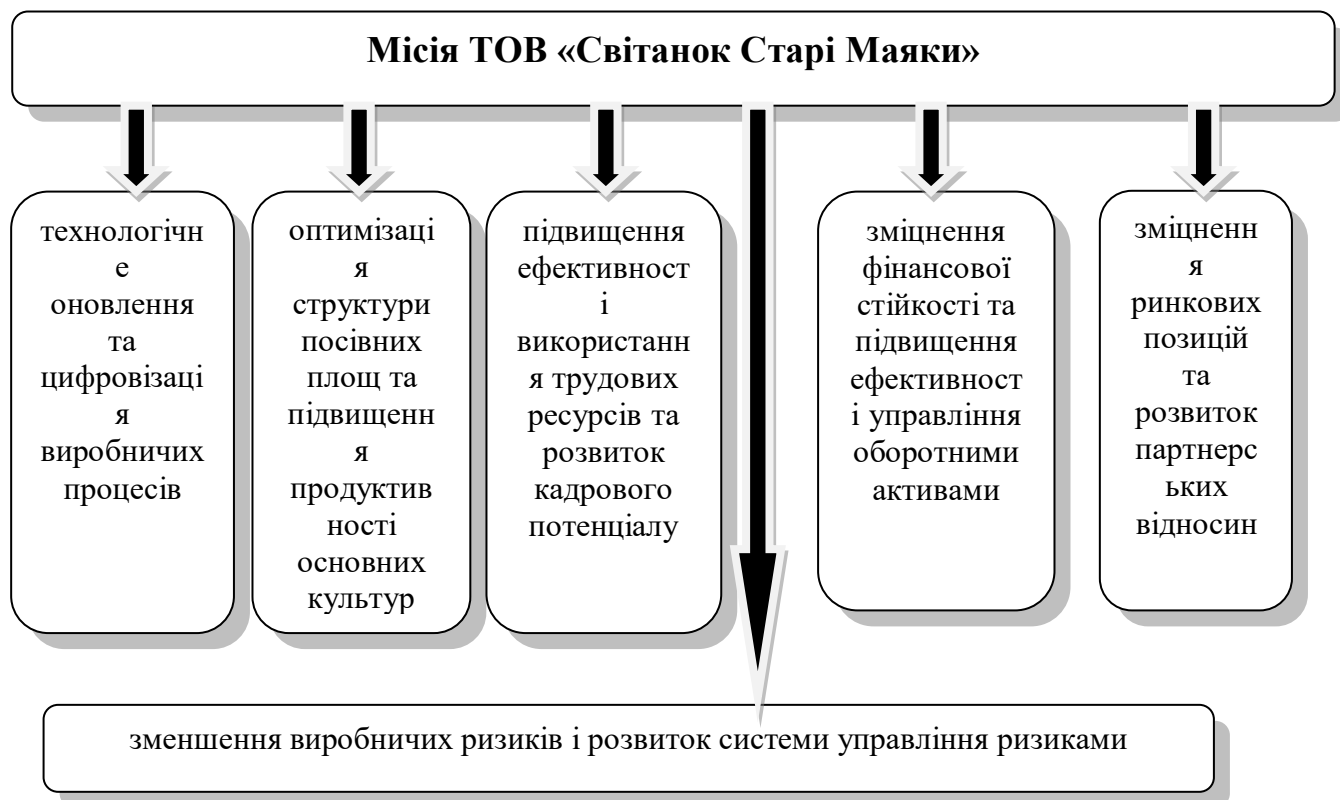


Рис. 3.1. Дерево цілей ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Джерело: сформовано автором

Стратегічний розвиток ТОВ «Світанок Старі Маяки» ґрунтується на всебічній оцінці внутрішнього потенціалу підприємства та чинників зовнішнього середовища, що формують його ринкові можливості й загрози. Результати проведених досліджень засвідчили, що підприємство володіє значним виробничим потенціалом, модернізованою технічною базою, вигідним

географічним розташуванням та сформованою спеціалізацією на вирощуванні зернових і технічних культур. Водночас підприємство стикається з низкою викликів сучасного аграрного ринку — коливанням цін, зростанням вартості ресурсів, кліматичними ризиками, кадровими обмеженнями та загальноекономічною нестабільністю. У цих умовах формування раціональних стратегічних напрямів розвитку є ключовою передумовою зміцнення конкурентоспроможності та довгострокової ефективності господарства.

На основі проведених SWOT- і TOWS-аналізів визначено, що стратегічна орієнтація підприємства має ґрунтуватися на поєднанні можливостей інноваційного, виробничого та організаційного розвитку із заходами мінімізації ризиків зовнішнього середовища.

Таким чином, першим важливим напрямом є технологічне оновлення та цифровізація виробничих процесів. Підприємство вже демонструє позитивну динаміку зростання вартості основних засобів, однак подальше впровадження технологій точного землеробства, GPS-моніторингу техніки, агроскаутингу, систем управління даними (ERP) та автоматизації обліку дозволить оптимізувати витрати, підвищити продуктивність земель і знизити вплив людського фактора. Цифрова трансформація має стати базовою умовою підвищення конкурентоспроможності господарства в умовах ринку.

Наступним ключовим напрямом є оптимізація структури посівних площ та підвищення продуктивності основних культур. Дослідження показали, що найбільшу частку чистого доходу підприємство отримує від озимої пшениці, соняшнику та ріпаку, що дозволяє сформувати стратегію поглибленої спеціалізації з орієнтацією на експортноорієнтовані ринки. Доцільно також розширювати асортимент сільськогосподарських культур шляхом упровадження нішевих високорентабельних культур (нут, сочевиця, гірчиця), що забезпечить додаткову стійкість до цінових коливань. Удосконалення системи удобрення, застосування сучасних гібридів та адаптованих сортів, а також впровадження системи управління родючістю ґрунтів дасть змогу досягти стабільно високих урожаїв навіть за умов кліматичних коливань.

Не менш важливим напрямом є підвищення ефективності використання трудових ресурсів та розвиток кадрового потенціалу. Аналіз показав скорочення середньооблікової чисельності працівників та наявність певних ознак плинності кадрів. Це обумовлює необхідність формування стратегії кадрової стабілізації: удосконалення системи мотивації, підвищення рівня оплати праці, розвиток професійної освіти, запровадження внутрішнього навчання та залучення молодих спеціалістів. В умовах скорочення трудових ресурсів особливого значення набуває автоматизація та механізація виробничих процесів, що дозволить компенсувати втрати чисельності персоналу та підвищити продуктивність праці.

Важливою складовою стратегічного розвитку підприємства є зміцнення фінансової стійкості та підвищення ефективності управління оборотними активами. Результати аналізу свідчать про зростання запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, однак одночасно спостерігається низька капіталовіддача та збільшення капіталомісткості виробництва. У зв'язку з цим доцільними є заходи з прискорення оборотності капіталу, оптимізації структури запасів, удосконалення політики управління дебіторською заборгованістю та активного використання інструментів фінансового планування. Посилення фінансової гнучкості дозволить підприємству більш ефективно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури.

Цілям довгострокового розвитку також відповідає напрям зміцнення ринкових позицій та розвиток партнерських відносин. ТОВ «Світанок Старі Маяки» доцільно забезпечити диверсифікацію каналів збуту, укладання форвардних угод з трейдерами, розвиток співпраці з переробними підприємствами та розширення присутності на зовнішніх ринках. Важливо також формувати позитивний імідж підприємства як надійного виробника високоякісної продукції.

Окремим стратегічним напрямом виступає зменшення виробничих ризиків і розвиток системи управління ризиками. Серед ключових заходів — страхування посівів, застосування енергоощадних технологій, диверсифікація культур, удосконалення логістичних процесів і запровадження антикризового планування.

Зменшення впливу кліматичних, ринкових та фінансових ризиків сприятиме стабільності та передбачуваності діяльності підприємства.

У комплексі реалізація зазначених стратегічних напрямів забезпечить підвищення ефективності виробництва, зміцнення ринкової позиції та довгостроковий розвиток ТОВ «Світанок Старі Маяки». Орієнтація на інноваційність, цифровізацію, підвищення продуктивності та раціональне управління ресурсами дозволить підприємству сформувати стійку конкурентну перевагу та адаптуватися до сучасних умов аграрного ринку.

3.2. Обґрунтування оптимальної стратегії розвитку на основі аналітичних інструментів

Як було зазначено, першим важливим напрямом стратегії розвитку є технологічне оновлення та цифровізація виробничих процесів. Ми пропонуємо ТОВ «Світанок Старі Маяки» впровадження агроскаутингу, який потребує забезпечення як організаційних, так і технічних умов. План впровадження агроскаутингу на підприємство представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

План упровадження агроскаутингу

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1. Організаційний	Призначення агроскаута; формування графіка обстежень; створення регламентів збору даних	Структурована система моніторингу полів
2. Технічне забезпечення	Закупівля планшетів, дрона, метеостанції; вибір онлайн-платформи	Створення технічної бази агроскаутингу
3. Навчання персоналу	Підготовка агроскаута та агрономів, навчання роботи з ПЗ і дроном	Підвищення кваліфікації працівників та правильність збирання даних
4. Запуск системи	Створення цифрових карт полів; перші виїзди; запуск регулярних звітів	Налагоджена система збору польових даних
5. Постійний моніторинг	Щотижневі обходи полів; супутниковий моніторинг; діагностика проблем	Оперативне виявлення ризиків та точкове внесення ЗЗР
6. Оцінка ефективності	Порівняння витрат і результатів; аналіз економії ресурсів	Підтвердження рентабельності застосування агроскаутингу

Джерело: сформовано автором

Для більшого розуміння можливостей впровадження агроскаутингу на підприємстві, розглянемо вартість його впровадження в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Кошторис впровадження агроскаутингу в
ТОВ «Світанок Старі Маяки»**

Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю, грн	Загальна сума, грн
Планшет/смартфон з GPS	2 шт.	15000	30000
Дрон DJI (Mavic Air)	1 шт.	90000	90000
Метеостанція автоматична	1 шт.	20000	20000
Програмне забезпечення (AgroOnline)	1 комплект (рік)	50000	50000
Навчання персоналу	-	-	18000
Оплата праці агроскаута (12 міс.)	1 ставка	25000/міс	300000
Паливо та витратні матеріали	-	-	120000
Разом за рік			648000

Джерело: сформовано автором

Агроскаутинг є одним із ключових елементів точного землеробства. Ці дві технології доповнюють одна одну й забезпечують максимально ефективне управління виробничими процесами. Тому наступним кроком стратегії розвитку для підприємства визначимо впровадження системи точного землеробства.

Агроскаутинг і точне землеробство — це взаємодоповнюючі системи. Впровадження агроскаутингу є першим кроком до цифровізації виробництва, а його поєднання з технологіями точного землеробства забезпечує максимальну ефективність та економію ресурсів. Логічна та структурована схема взаємодії агроскаутингу та точного землеробства представлена на рисунку 3.2.

Процес управління посівами в рамках точного землеробства починається з дистанційного моніторингу, який здійснюється за допомогою супутників та дронів. Отримані зображення дають загальну картину стану полів і дозволяють виявити ділянки з потенційними відхиленнями. Аналітичні інструменти на основі індексів вегетації (NDVI, NDRE) визначають проблемні зони, де спостерігається стрес рослин, недостача елементів живлення або вплив хвороб і шкідників.

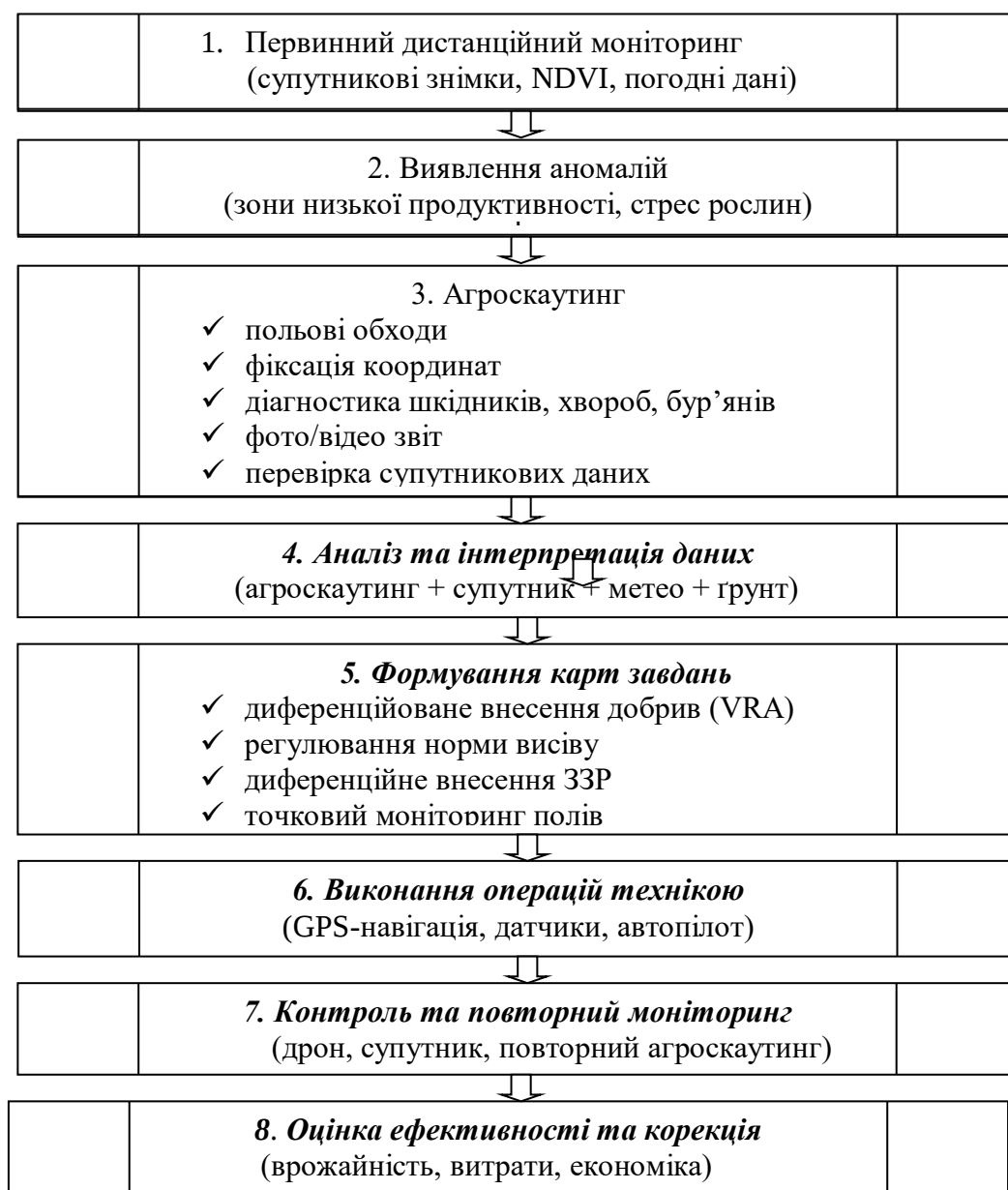


Рис.3.2 Схема взаємодії агроскаутингу та точного землеробства

Джерело: сформовано автором

Після цього до роботи залучається агроскаут — фахівець, який виїжджає в поле, проводить точковий огляд виділених ділянок, робить фотофіксацію, збирає зразки та визначає реальні причини відхилень. Дані, отримані з агроскаутингу, інтегруються з дистанційною аналітикою, метеоінформацією та ґрунтовими показниками в єдиній цифровій системі управління полем.

На основі комплексного аналізу формується набір рекомендацій та створюються карти-завдання для диференційованих операцій — змінних норм внесення добрив, ЗЗР або насіння. Це дозволяє техніці з GPS-навігацією

цілеспрямовано вносити ресурси саме там, де вони потрібні, і в оптимальних кількостях.

Після виконання операцій проводиться повторний контроль за допомогою дронів, супутників або повторного агроскаутингу, що дозволяє оцінити реакцію рослин та ефективність застосованих рішень. На завершальному етапі отримані результати аналізують для корекції планів живлення, захисту чи поливу, завдяки чому система стає адаптивною та постійно удосконалюється.

Отже, для поєднання агроскаутингу з точним землеробством, пропонуємо підприємству закупити комплект обладнання та ПО:

- RTK-корекція (локальна станція або підписка на мережу VRS) — необхідна для забезпечення сантиметрової точності навігації техніки (автопілот, секційний контроль, VRA-карти). Для 7134,21 га виправданим є встановлення власної RTK-станції (рис.3.3).

- Дрони з RTK / картографічні БПЛА (для агроскаутингу і створення високоточних карт NDVI/ORTHO): Phantom 4 RTK (рис.3.4) — дають швидку, точну інформацію по полях.



Рис.3.3 RTK-станція



Рис.3.4 DJI Phantom 4 rtk se (eu) комбо

Платформа управління полем (FMS / FMIS) — для зберігання, інтеграції та аналітики: Cropio / OneSoil / Climate FieldView / Trimble/Ag Leader — об'єднує супутникові дані, агроскаутинг, карти VRA та телеметрію техніки.

– Датчики ґрунту та метео (ґрунтоміри вологості, автоматичні метеостанції) — дають інсайти для зрошення/живлення; важливі для адаптивних рішень.

Таблиця 3.4

Основні компоненти рекомендованого комплексу

Компонент	Рекомендована модель/послуга	Призначення	Вартість, грн
RTK-станція (власна) або підписка VRS	Trimble / локальна RTK станція (одна)	Сантиметрова корекція позиції	300000,00
Дрон картографічний	DJI Phantom 4 RTK	високоточний картографічний моніторинг NDVI/ORTHO	236332,00
Агродар (обприскувач/кормовий дрон)	DJI Agras T30	оперативні обробки / точкова обробка	676 633,00
Пристрої на техніку: GNSS-приймачі, автопілот, секційний контроль	Trimble	автопілот, точність 2–3 см, секційний контроль	315000,00
ПЗ для управління господарством (FMS)	Cropio / OneSoil Pro / Climate FieldView / Trimble Ag	інтеграція супутник/дрон/агроскаут/техніка; карти VRA	90000,00
Супутникові індекси / карти (преміум)	додатково	покращена частота оновлень, поширеність хмарознімків	45000,00
Разом			1662965,00

Джерело: сформовано автором

– Автопілот / секційний контроль / VRA-функції на техніці — для виконання диференційованих робіт (внесення добрив, ЗЗР, сівба). Потрібна інтеграція GNSS-приймачів на тракторі/обприскувачі.

Очікуваний економічний ефект:

- ✓ Скорочення витрат на ЗЗР і добрива — завдяки VRA та секційному контролю: 10–25% економії;
- ✓ Зниження втрат урожаю завдяки швидкій діагностиці та точковим втручанням: ~5–12% підвищення отримуваної продукції;
- ✓ Економія пального і часу через автопілот і точніше планування робіт.

Формування конкурентної системи оплати праці та соціального пакет	Підприємству доцільно переглянути рівень заробітної плати відповідно до середньорегіональних показників у аграрній сфері. Запровадження соціальних гарантій (страхування, компенсація проїзду, харчування, преміювання) підвищить лояльність працівників і знизить плинність кадрів.
Удосконалення системи мотивації та стимулювання	Важливо запровадити прозору та справедливую систему преміювання, прив'язану до виробничих результатів, якості виконання робіт та сумлінності. Додатковим мотиватором можуть бути: бонуси за виконання сезонних робіт, надбавки за стаж та професіоналізм.
Інвестування в навчання та професійний розвиток персоналу	Систематичні тренінги, курси з інноваційних агротехнологій, точного землеробства, агроסקаутингу та роботи з сучасною технікою підвищать компетентність працівників. Це сприятиме ефективності виробництва й водночас мотивуватиме персонал залишатися в підприємстві.
Кар'єрне планування та розвиток управлінського резерву	Варто створити систему внутрішнього просування кадрів, що дозволить працівникам бачити перспективи кар'єрного зростання. Формування кадрового резерву з найбільш перспективних працівників підвищить ефективність управління та стабільність колективу.
Покращення умов праці та впровадження сучасних технологій	Створення безпечних, комфортних та технологічно оснащених умов праці зменшить фізичне навантаження та збільшить продуктивність. Використання цифрових інструментів у рослинництві, автоматизація та модернізація техніки покращують якість роботи та мотивують молодих спеціалістів.
Розвиток корпоративної культури та внутрішньої комунікації	Важливо вибудовувати довірливі відносини між керівництвом і працівниками, формувати командний дух, проводити корпоративні заходи, зустрічі та обговорення виробничих питань. Це формує згуртованість і стабільність трудового колективу.
Запровадження програм утримання ключових працівників	Особлива увага має приділятися фахівцям, які забезпечують стратегічно важливі процеси – агрономам, механізаторам, інженерам. Доцільно розробити індивідуальні пакети мотивації: підвищені премії, навчання за рахунок підприємства, контракти з бонусними умовами.
Моніторинг рівня задоволеності персоналу	Рекомендується періодично проводити внутрішні опитування, що дасть змогу виявляти проблеми та своєчасно реагувати на потреби працівників. Це підвищить рівень залученості персоналу та сприятиме зміцненню кадрової стабільності.

Рис.3.5. Стратегії кадрової стабілізації на ТОВ «Світанок Старі Маяки»
Джерело: сформовано автором

Наступним напрямком розвитку для ТОВ «Світанок Старі Маяки» є формування стратегії кадрової стабілізації. Формування ефективної стратегії кадрової стабілізації для підприємства має базуватися на поєднанні фінансової мотивації, професійного розвитку, покращення умов праці та розвитку корпоративної культури. Системний підхід дозволить зменшити плинність кадрів, забезпечити високу продуктивність і сформувати сильний трудовий потенціал, що є фундаментом успішного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Основні рекомендації щодо формування стратегії кадрової стабілізації наведені в рис.3.5.

Стосовно стратегії покращення управління оборотними активами, слід зазначити, що системне зменшення виробничих запасів можливе шляхом поєднання точного планування, цифровізації складських процесів, оптимізації закупівельної політики та використання сучасних агротехнологій.



**Рис. 3.6 Стратегія управління оборотними активами
в ТОВ “Світанок Старі Маяки”**

Джерело: розробка автора

Для ТОВ “Світанок Старі Маяки” впровадження цих заходів дасть змогу знизити витрати, прискорити обіг оборотних коштів і підвищити фінансову стійкість підприємства (рис.3.6).

Таким чином, для прискорення оборотності капіталу підприємству слід рекомендувати:

1. Оптимізацію виробничих запасів:

- Зменшення надлишкових запасів шляхом точного планування потреб.
- Впровадження системи *Just-in-Time* та автоматизованого обліку складських залишків.
- Проведення ABC/XYZ аналізу для визначення критичних та надлишкових матеріалів.

2. Підвищення ефективності виробничого процесу:

- Впровадження технологій точного землеробства та агроскаутингу для зниження витрат ресурсів та прискорення виробничих циклів.
- Оптимізація структури посівів і технологічних операцій з урахуванням продуктивності техніки.
- Скорочення простоїв обладнання, підвищення коефіцієнта завантаження техніки.

3. Прискорення збуту продукції:

- Укладання контрактів заздалегідь (форвардні контракти або попередні угоди).
- Розширення каналів продажу, участь у електронних аграрних біржах.
- Підвищення якості та стандартизація продукції для швидшої реалізації.

4. Оптимізацію дебіторської заборгованості:

- Запровадження чіткої кредитної політики щодо покупців.
- Зменшення термінів відстрочки платежів.
- Використання факторингу для швидкого отримання коштів.
- Контроль заборгованості в реальному часі за допомогою ERP-системи.

5. Прискорення обігу коштів у виробництві:

- Зменшення тривалості операційного циклу шляхом модернізації технічного парку.
- Впровадження автоматизованих систем управління (Precision Farming Systems).
- Скорочення етапів виробництва, що не додають цінності.

6. Управління грошовими потоками:

- Планування Cash Flow на сезон та рік, щоб уникати касових розривів.
- Пріоритизація інвестицій з найшвидшою окупністю.
- Управління платежами та графіками постачальників для зниження напруги ліквідності.

7. Прискорення обігу товарно-матеріальних ресурсів:

- Впорядкування логістичних маршрутів для зменшення часу доставки та зберігання.
- Скорочення часу між збором урожаю та реалізацією (швидша сушка, сортування, транспортування).

8. Раціональне використання основних засобів:

- Підвищення коефіцієнта оборотності техніки за рахунок:
 - ❖ спільного використання (кооперація),
 - ❖ здачі в оренду в міжсезоння,
 - ❖ позбування малоефективних або надлишкових машин.
- Використання систем GPS-моніторингу для зменшення зловживань і зайвих витрат пального.

9. Оптимізація витрат та структури собівартості:

- Перехід на енергоощадні технології.
- Використання диференційованого внесення добрив замість суцільного.
- Скорочення непрямих витрат (адміністративних, логістичних).

Впровадження комплексу цих заходів дозволяє підприємству скоротити тривалість операційного циклу, прискорити надходження коштів, зменшити обсяг

заморожених у запасах ресурсів та підвищити загальну рентабельність діяльності. Для ТОВ “Світанок Старі Маяки” такі кроки сприятимуть підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах ринку.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованої стратегії

Для прийняття управлінських рішень важливо проводити оцінку економічної ефективності запропонованої стратегії. В умовах високої конкуренції, нестабільності ринків і залежності агровиробництва від природних чинників важливо чітко розуміти, чи здатна стратегія забезпечити прибуток, як швидко окупляться інвестиції та які ризики можуть виникнути в процесі її реалізації. Не менш важливо, що фінансово обґрунтована стратегія підвищує довіру з боку інвесторів, кредиторів та партнерів. Вони отримують прозору картину майбутніх результатів і можуть впевнено долучатися до співпраці.

Таким чином, оцінка економічної ефективності є ключовим інструментом, який дозволяє підприємству не лише уникнути невиправданих витрат, а й забезпечити стійкий розвиток, фінансову стабільність і підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. В таблиці 3.5 розглянемо очікувані результати від упровадження агроскаутиingu на підприємстві.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від упровадження агроскаутиingu

Напрямок економії	Поточний рівень витрат (орієнтовно), грн/рік	Очікуване скорочення (%)	Економія, грн
Засоби захисту рослин	1 500 000	10–25%	375 000
Добрива	2 000 000	5–15%	300 000
Втрати врожаю від хвороб/стресів	500 000	7–12%	60 000
Паливо (зменшення зайвих об'їздів)	300 000	5–10%	30 000
Загальний економічний ефект	—	—	765 000

Джерело: сформовано автором

Впровадження системи агроскаутиingu забезпечує підприємству значний економічний ефект завдяки оперативному виявленню фітосанітарних проблем,

оптимізації внесення добрив та засобів захисту рослин, а також зниженню втрат урожаю. Регулярний моніторинг стану посівів дозволяє своєчасно реагувати на появу бур'янів, шкідників, хвороб, нестачу поживних речовин або стресові фактори, що суттєво зменшує потребу у повторних обробках полів та знижує витрати на хімічні препарати на 10–25%. Точкове внесення ЗЗР та добрив забезпечує економію матеріальних ресурсів на 5–15%, а застосування дронів і супутникових даних скорочує фізичні об'їзди полів та витрати пального. Оптимізація технологічних процесів сприяє зменшенню втрат урожаю на 7–12%, що особливо важливо для великих площ господарства. За рахунок сукупного ефекту економія може становити до 765 тис. грн на рік, що перевищує витрати на впровадження системи. Таким чином, агроскаутинг є економічно доцільним та підвищує ефективність виробничої діяльності підприємства.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження системи точного землеробства, розглянемо три сценарії:

- ✓ Консервативний: економія добрив/ЗЗР = 10%; економія пального = 5%; економія по інших матеріалах = 2%.
- ✓ Помірний: економія добрив/ЗЗР = 17.5%; економія пального = 7.5%; інші = 5%.
- ✓ Оптимістичний: економія добрив/ЗЗР = 25%; економія пального = 10%; інші = 8%.

Також враховано річні витрати на експлуатацію й супровід (амортизація обладнання із попередніх оцінок + ліцензія ПЗ + зарплата оператора): ≈ 890 тис грн/рік. Розрахунок чистого річного ефекту по даним сценаріям наведено в таблиці 3.6.

Окрім чистого економічного ефекту, ТОВ «Світанок Старі Маяки» отримає додаткові вигоди від впровадження точного землеробства:

- підвищення врожайності (5–12%) — дає додатковий грошовий ефект від зростання виручки;
- зниження втрат урожаю за рахунок швидкого виявлення хвороб/шкідників;

– якісний ефект: поліпшення планування, зменшення ризиків, екологічні переваги — вони підсилюють фінансову вигоду довгостроково.

Таблиця 3.6

Економічний ефект від впровадження точного землеробства, грн.

Сценарій	Заощаджен ня на добривах/ ЗЗР	Заощадження на пальному	Заощадженн я на інших мат.	Загальна економія	Річні витрат и	Чистий річний ефект
Консервативний (10% / 5% / 2%)	3721200	558180	520968	4800348	890 000	3910348
Помірний (17.5% / 7.5% / 5%)	6512100	837270	1302420	8651790	890 000	7761790
Оптимістичний (25% / 10% / 8%)	9303000	1116360	2083872	12503 232	890 000	11613232

Джерело: сформовано автором

Таким чином, навіть за консервативного сценарію впровадження елементів точного землеробства дає чистий річний ефект $\approx 3,91$ млн грн (після врахування річних експлуатаційних витрат).

За реалістичним (помірним) сценарієм — $\approx 7,76$ млн грн/рік.

За оптимістичним сценарієм — $\approx 11,61$ млн грн/рік.

Для придбання комплексу точного землеробства рекомендуємо ТОВ «Світанок Старі Маяки» взяти кредит, дані бізнес-плану, представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Дані бізнес-плану під комплекс обладнання

Показники	Проект
1. Обсяг інвестицій, тис. грн.(Co)	1662965,00
2. Період експлуатації інвестиційного проекту, років (t)	3
3. Прийнята дисконтна ставка (i)	19
3. Прибуток за роками експлуатації, тис. грн. (CF), в тому числі:	2400000
1 рік	600000
2 рік	800000
3 рік	1000000
5. Річна сума амортизації, тис. грн. (CF)	554321,667

Джерело: розраховано автором

Ефективність використання інвестиційного проекту представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Показники ефективності використання інвестиційного проекту

Показник	Формула для розрахунку	Період, роки (t)	Проект	
			метод розрахунку	результат
Дисконтний множник	$d = \frac{1}{(1+i)^t}$	1	$1/(1+0,19)$	0,840
		2	$1/(1+0,19)^2$	0,706
		3	$1/(1+0,19)^3$	0,593
Сума грошового потоку	CF=ЧП+AB	1	600000 + 554321,667	1154321,667
		2	800000 + 554321,667	1354321,667
		3	1000000 + 554321,667	1554321,667
		$\Sigma=$	x	4062965,004
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків	$(PV)_t = \Sigma CF \cdot d$	1	$1154321,667 \times 0,840$	970018,207
		2	$1354321,667 \times 0,706$	956374,314
		3	$1554321,667 \times 0,593$	922359,057
		$\Sigma=$	x	2848751,579
Сума чистого приведенного потоку	$NPV = \Sigma (PV)_t - Co$	=	$2848751,579 - 1662965$	1185786,579
Індекс рентабельності інвестицій	$PI = NPV / Co$	=	$1185786,579 / 1662965$	0,7131 або 71,31%
Внутрішня норма дохідності інвестицій	$IRR = \sqrt[n]{\frac{(PV)_t}{Co}} - 1$	=	$\sqrt[3]{2848751,579 / 1662965 - 1}$	0,5822 або 58,22%
Період окупності інвестицій	$PP = Co / [\Sigma (PV)_t] / n$	=	$1662965 / (2848751,579 / 3)$	2 роки

Джерело: розраховано автором

Проведена оцінка економічної ефективності інвестиційного проекту із впровадження системи точного землеробства свідчить про його високу

доцільність та фінансову результативність. Розрахунки показали, що сума теперішньої вартості майбутніх грошових потоків значно перевищує обсяг початкових інвестицій, що формує позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV). Це підтверджує здатність проєкту генерувати вагомий додатковий економічний ефект протягом усього періоду експлуатації.

Внутрішня норма дохідності (IRR), що суттєво перевищує прийняту норму дисконту, свідчить про високу прибутковість інвестицій та їхню стійкість до можливих коливань ринкових умов. Дисконтований період окупності, який становить близько двох років, вказує на швидке повернення вкладених коштів та мінімізацію ризиків інвестора.

Загалом результати аналізу підтверджують: впровадження системи точного землеробства є економічно вигідним рішенням, яке забезпечить підприємству стабільне підвищення продуктивності, оптимізацію витрат та довгострокове зміцнення конкурентних позицій. Це робить інвестиційний проєкт фінансово обґрунтованим і стратегічно перспективним для розвитку аграрного підприємства.

ВИСНОВКИ

ТОВ «Світанок Старі Маяки» розташоване в Березівському районі Одеської області — регіоні, який є частиною південного степового агрокліматичного поясу України. Підприємство спеціалізується на вирощуванні польових культур, насамперед зернових (пшениця, ячмінь, кукурудза), бобових (горох) та технічних культур (соняшник, ріпак).

Ключовим елементом стратегічного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» є насіннєвий напрям діяльності, що забезпечує підвищення ефективності виробництва, розширення ринкових можливостей, зміцнення фінансової стійкості та формує довгострокові конкурентні переваги підприємства. Основною культурою, що вирощується та продається як насіння є пшениця різних сортів та соняшник кондитерський. Саме ці культури складають найбільшу дольову вагу чистого доходу підприємства.

Розглядаючи ефективність використання ресурсів підприємства, слід зазначити: ефективність використання земельних ресурсів у 2022–2024 рр. демонструє неоднозначну динаміку. Обсяг чистого доходу, отриманого з 100 га сільськогосподарських угідь, збільшився на 5,95 % порівняно з 2022 р., що вказує на покращення результативності господарювання на одиницю площі. Не значно збільшився і валовий прибуток з 100 га — на 1,21 % базового рівня. Водночас прибуток від операційної діяльності збільшився: у 2024 р. він перевищив показник 2022 р. (на 32,05 %), що свідчить про більш жорсткий контроль витрат та зміни у структурі виробництва.

Виробництво продукції в натуральному вимірі на 100 га ріллі також демонструє змішані результати. Урожайність зернових у перерахунку на 100 га у 2024 р. становила 92,49 % рівня 2022 р., що свідчить про певне зниження результативності. Аналогічно виробництво соняшника зменшилося на 13,4 %, що може бути наслідком погодних умов або технологічних факторів.

Ефективність використання виробничого капіталу зазнала відчутного погіршення. Капіталовіддача зменшилася майже вдвічі — до 56,87 %, що означає меншу віддачу з кожної гривні основних засобів. Натомість капіталомісткість зросла до 183,3 % від рівня 2022 р., що вказує на зростання інвестиційної насиченості виробництва та підвищення витрат на одиницю продукції. Оборотноість оборотних засобів погіршилась: коефіцієнт оборотності знизився до 0,66, тривалість обороту збільшилася з 439 до 553 днів, що свідчить про уповільнення перетворення оборотних активів на грошові кошти та потенційні ризики для ліквідності підприємства.

Незважаючи на зростання капіталомісткості, норма прибутку у 2024 р. підвищилася порівняно з 2023 р., наблизившись до рівня 2022 р., що може свідчити про більш ефективне управління витратами або підвищення маржинальності окремих видів продукції. Проте чистий дохід на 1 грн авансованого капіталу знизився до 0,52 грн (77,61 % від рівня 2022 р.), що вказує на зменшення загальної ефективності використання фінансових ресурсів.

Водночас показники продуктивності праці мають переважно позитивну динаміку. Чистий дохід на одного працівника зріс на 10,49 %, валовий прибуток — на 5,57 %, а прибуток від операційної діяльності — більш ніж на 37 %. Найбільше зростання продемонстрував чистий прибуток на одного працівника — на 31,96 %, що свідчить про підвищення індивідуальної економічної віддачі працівників та оптимізацію чисельності персоналу. Це говорить про те, що скорочення робочої сили супроводжувалося інтенсифікацією виробництва й зростанням капіталоозброєності.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» має сильну матеріально-технічну та кадрову базу, стабільні оборотні ресурси та значний потенціал розвитку. Проте підприємству необхідно зменшувати дебіторську заборгованість, підвищувати ефективність використання активів та активніше впроваджувати інновації.

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2022–2024 рр. показує, що за цей період відбулися зміни у його діяльності. Чистий дохід від реалізації

продукції у 2024 р. зріс порівняно з 2022 р. на 3517 тис. грн, що свідчить про незначне, але позитивне збільшення обсягу продажів. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 6113 тис. грн, проте темпи її зростання не перевищили темпи отримання валового прибутку.

Валовий прибуток у 2024 р. зменшився на 2596 тис. грн відносно 2022 р., що може бути наслідком коливань собівартості. Інші операційні доходи скоротилися на 9855 тис. грн, а операційні витрати значно зменшилися - на 30490 тис. грн, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності управління витратами.

Фінансовий результат від операційної діяльності покращився: прибуток зріс на 18039 тис. грн, що сприяло зростанню чистого прибутку підприємства на 13482 тис. грн у 2024 р. порівняно з 2022 р.

Рівень рентабельності виробництва знизився на 8,49%, а рентабельність продажу - на 2,22%. Це означає, що ефективність використання ресурсів та прибутковість реалізації залишаються нестабільними. Норма прибутку на авансований капітал та виробничий капітал також зменшилась на 1,6% та 2,18% відповідно, що вказує на зниження ефективності використання капіталу.

Таким чином, стратегічна орієнтація підприємства має ґрунтуватися на поєднанні можливостей інноваційного, виробничого та організаційного розвитку із заходами мінімізації ризиків зовнішнього середовища.

Першим важливим напрямом є технологічне оновлення та цифровізація виробничих процесів. Підприємство вже демонструє позитивну динаміку зростання вартості основних засобів, однак подальше впровадження агроскаутингу, технологій точного землеробства, GPS-моніторингу техніки, систем управління даними (ERP) та автоматизації обліку дозволить оптимізувати витрати, підвищити продуктивність земель і знизити вплив людського фактора. Цифрова трансформація має стати базовою умовою підвищення конкурентоспроможності господарства в умовах ринку.

Нами запропоновано ТОВ «Світанок Старі Маяки» впровадження агроскаутингу в поєднанні з технологією точного землеробства. Впровадження

системи агроскаутингу забезпечує підприємству значний економічний ефект завдяки оперативному виявленню фітосанітарних проблем, оптимізації внесення добрив та засобів захисту рослин, а також зниженню втрат урожаю. Регулярний моніторинг стану посівів дозволяє своєчасно реагувати на появу бур'янів, шкідників, хвороб, нестачу поживних речовин або стресові фактори, що суттєво зменшує потребу у повторних обробках полів та знижує витрати на хімічні препарати на 10–25%. Точкове внесення ЗЗР та добрив забезпечує економію матеріальних ресурсів на 5–15%, а застосування дронів і супутникових даних скорочує фізичні об'їзди полів та витрати пального. Оптимізація технологічних процесів сприяє зменшенню втрат урожаю на 7–12%, що особливо важливо для великих площ господарства. За рахунок сукупного ефекту економія може становити до 765 тис. грн на рік, що перевищує витрати на впровадження системи. Таким чином, агроскаутинг є економічно доцільним та підвищує ефективність виробничої діяльності підприємства.

Впровадження системи точного землеробства є економічно вигідним рішенням, яке забезпечить підприємству стабільне підвищення продуктивності, оптимізацію витрат та довгострокове зміцнення конкурентних позицій. Навіть за консервативного сценарію впровадження елементів точного землеробства дає чистий річний ефект $\approx 3,91$ млн грн, за оптимістичним сценарієм — $\approx 11,61$ млн грн/рік.

За умови закупівлі обладнання за кредитні кошти, внутрішня норма дохідності (IRR) суттєво перевищує прийняту норму дисконту, що свідчить про високу прибутковість інвестицій та їхню стійкість до можливих коливань ринкових умов. Дисконтований період окупності, який становить близько двох років, вказує на швидке повернення вкладених коштів та мінімізацію ризиків інвестора.

— Доцільно розширювати асортимент сільськогосподарських культур шляхом упровадження нішевих високорентабельних культур (нут, сочевиця, гірчиця), що забезпечить додаткову стійкість до цінових коливань.

– Удосконалення системи удобрення, а також впровадження системи управління родючістю ґрунтів дасть змогу досягти стабільно високих урожаїв навіть за умов кліматичних коливань.

– Підвищення ефективності використання трудових ресурсів та розвиток кадрового потенціалу. Аналіз показав скорочення середньооблікової чисельності працівників та наявність певних ознак плинності кадрів. Це обумовлює необхідність формування стратегії кадрової стабілізації: удосконалення системи мотивації, підвищення рівня оплати праці, розвиток професійної освіти, запровадження внутрішнього навчання та залучення молодих спеціалістів. В умовах скорочення трудових ресурсів особливого значення набуває автоматизація та механізація виробничих процесів, що дозволить компенсувати втрати чисельності персоналу та підвищити продуктивність праці.

– Зміцнення фінансової стійкості та підвищення ефективності управління оборотними активами. Результати аналізу свідчать про зростання запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, однак одночасно спостерігається низька капіталовіддача та збільшення капіталомісткості виробництва. У зв'язку з цим доцільними є заходи з прискорення оборотності капіталу, оптимізації структури запасів, удосконалення політики управління дебіторською заборгованістю та активного використання інструментів фінансового планування. Посилення фінансової гнучкості дозволить підприємству більш ефективно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури.

– Цілям довгострокового розвитку також відповідає напрям зміцнення ринкових позицій та розвиток партнерських відносин. ТОВ «Світанок Старі Маяки» доцільно забезпечити диверсифікацію каналів збуту, укладання форвардних угод з трейдерами, розвиток співпраці з переробними підприємствами та розширення присутності на зовнішніх ринках. Важливо також формувати позитивний імідж підприємства як надійного виробника високоякісної продукції.

– Окремим стратегічним напрямом виступає зменшення виробничих ризиків і розвиток системи управління ризиками. Серед ключових заходів —

страхування посівів, застосування енергоощадних технологій, диверсифікація культур, удосконалення логістичних процесів і запровадження антикризового планування. Зменшення впливу кліматичних, ринкових та фінансових ризиків сприятиме стабільності та передбачуваності діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. DJI Phantom 4 rtk se (eu) комбо. TSS: веб-сайт. URL: https://ts2.store/uk/дрони/10819-dji-phantom-4-rtk-se-eu-комбо-6958265168628.html?gad_source=1&gad_campaignid=21066400518&gclid=CjwKCAiA0eTJBhBaEiwA-Pa-hXzFI5ua3bCC39CK44BTY9t8XhfFBLpKzIjoP0mFrh7q7XJIJg5oBxoC3o8QAvD_BwE (дата звернення: 14.11.2025)
2. Chikov I., Radko V., Marshalok M., Tepliuk M., Petrenko O., Sharko I., Sitkovska A.. Economic development of agricultural food enterprises on an innovative basis. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. №1 (42). С.98-106. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3672> (дата звернення: 09.10.2025)
3. Gudz P., Oliinyk Y., Shkurupska I., Ivanchenkov V., Petrenko O., Vlasenko Y.. Formation of foreign economic potential of the region as a factor of competitive development of the territory. *International Journal of Management (IJM)*, (May). Volume 11. Number 5, 2020. P. 590-601.
4. Ignatieva I., Serbenivska A., Kucherenko D. Strategic tools of business adaptation in the conditions of martial law. *Modern Science*. 2023. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/87a5c994-8d14-49e9-90e7-86fc26128858/content> (дата звернення: 31.08.2025).
5. Lagodiienko V.V., Datsii O.I., Petrenko O.P., Tepliuk M.A., Budiaiev M.O.. Economic aspects of assessment and marketing of carbon emissions by enterprises based on the principles of sustainable development. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. №3. P. 111–117. URL: <http://nvngu.in.ua/index.php/uk/arkhiv-zhurnalu/za-vipuskami/1896-2023/zmist-3-2023/6625-111> (дата звернення: 09.09.2025)
6. 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> (дата звернення: 09.09.2025)

7. Shevchenko A. A., Petrenko O. P., Ziuzina A. Y. Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law. *Наукові перспективи: журнал*. 2024. № 9(51) С.421-434 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15170/15240> (дата звернення: 09.09.2025)

8. Svyrydenko D., Panteleiev V., Kovtun O., Yesaian E., Petrenko O., Kyvliuk V. Global trends of economy transformation under the influence of information technologies. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. № 6(41). С.369-376. URL: <https://fkf.net.ua/index.php/fkf/article/view/3617> (дата звернення: 09.09.2025)

9. Taraniuk L., Korsakienė R., Taraniuk K., Miceikienė A., Demikhov O. Eco-Innovations in the Work of Business Subjects as an Element of the Optimization of Business Processes and the Internationalization of their Services. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 5 (75). С. 5-12. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/5.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.1. DOI: 10.5281/zenodo.14083331. (дата звернення 02.09.2025р.)

10. 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> (дата звернення: 09.09.2025)

11. Zamlynskyi V., Diachenko O., Halytskyi O., Levina-Kostiuk, M. Development of Ecologically Safe Production: Digital Trends in the Agri-Food Sector. *Digital Agricultural Ecosystem: Revolutionary Advancements in Agriculture*. 2024. 71–90. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781394242962.ch5>

12. Zamlynskyi V, Shabatura T, Zamlynska O. Perspective Chapter: Exploring the Possibilities and Technologies of the Digital Agricultural Platform. *Sustainable Development. Intech Open*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.112358>.
13. Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf> (дата звернення 07.09.2025р.)
14. Артемчук М. Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. 2025. Випуск 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929442>
15. Базова станція Trimble RTK. *Traktorist.ua: веб.сайт*. URL: <https://traktorist.ua/technologies/bazova-stanciya-trimble-rtk> (дата звернення 17.11.2025)
16. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення: 16.09.2025).
17. Гергарт Т.В., Горшкова Л.О. Принципи менеджменту: вплив на сучасність. 2016. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/07/26-1.pdf> (дата звернення: 31.08.2025).
18. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Випуск 2 №53. С. 231-236. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-31>
19. Горобченко О. А., Христенко О.А., Лєгін О. В., Швець С. А. Стратегічне управління аграрною сферою України в умовах трансформації. *Modern Economics*. 2025. № 53(2025). С. 79-84. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V53\(2025\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-11).
20. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. С.346-352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>

21. Далик В.П., Бутельський Я.Ю., Тарнавський В.Я., Паска Р.П., Коваль С.М., Коник О.В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9088> (дата звернення: 22.09.2025).
22. Джахан Фавзі Салем Ісмаїл. Інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 6 (70). С. 89-97. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No6/89.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.13120905. (дата звернення 08.10.2025р.)
23. Довбуш І.В., Петренко О.П. Сталий розвиток аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження»* (м. Херсон – Кропивницький, 24 квітня 2024 р.), ХДАЕУ. Херсон – Кропивницький, 2024. С. 97-101 URL: https://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/2024/05/mater_24_05_24.pdf (дата звернення 13.10.2025р.)
24. 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>
25. 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.
26. 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

27. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.7.64](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.64)
28. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення 23.11.2025р.)
29. 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.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2272/2321> (дата звернення: 09.11.2025)
30. Ковальський А. Теоретичні аспекти формування стратегії сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. No 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-90> (дата звернення: 17.10.2025).
31. Ковбаса О. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
32. Кушніренко С.О., Петренко О.П. Конкурентне середовище та його роль у визначенні ринкової позиції підприємства. *Збірник тез доповідей за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції "Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри"* (м. Одеса, 06 листопада 2024 р.), Одеський державний аграрний університет. Одеса, 2024. С. 284-288. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Braslavskiy-chytannya-Zbirnyk-2024.pdf>
33. Лема О.І., Матковський О.А., Коваль О.Р., Сярий І.В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 289–296. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal->

[paper/2023/dec/32730/menedzhment223maket-289-296.pdf](https://doi.org/10.32730/menedzhment223maket-289-296.pdf) (дата звернення: 20.05.2025).

34. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>

35. Надводнюк О.О. Теоретико-методичні аспекти управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 2. С. 24–136. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2022-177-2-124-136> (дата звернення: 20.09.2025).

36. Некрасова Л.А., Мохамед Халед Таха. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.60> (дата звернення: 10.03.2025).

37. Науменко Ю.В. Теоретичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 5 (75). С. 59-67. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/59.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.14111456. (дата звернення 02.10.2025р.)

38. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (31). С. 118–126. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13> (дата звернення: 12.04.2025).

39. Орехова А.І., Хромушина Л.А., Голуб І.О. Глобальні цілі як основа формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 2 (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-10> (дата звернення: 17.09.2025).

40. Очікуване виробництво сільськогосподарської продукції в Україні у 2025 році та прогноз на 2026 рік / [Лупенко Ю.О., Нечипоренко О.М., Людвенко Д.В., Грищенко О.Ю.]; за ред. Ю. О. Лупенка, О. М. Нечипоренка. К. : ННЦ «ІАЕ», 2025. 32 с. URL: <http://www.iae.org.ua/activity/books/4250-ochikuvane->

[vyrobnytstvo-silskohospodarskoyi-produktsiyi-v-ukrayini-u-2025-rotsi-ta-prohnoz-na-2026-rik-lupenko-yuo-nechyporenko-om-lyudvenko-dv-hryshchenko-oyu-za-red-yu-o-lupenka-o-m-nechyporenka-k-nnts-liaer-2025-32-s.html](https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2674/2836) (дата звернення 04.11.2025)

41. Петренко О.П. Зелена революція в аграрному секторі: шлях до сталого економічного розвитку. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Том 15 № 2. С.38-43. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2674/2836> (дата звернення: 03.09.2025)

42. Петренко О.П. Інституціональне забезпечення розвитку агрострахового ринку. *Modern Economics*. 2021. № С. 104-109. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/28-2021/petrenko.pdf> (дата звернення: 12.09.2025)

43. Петренко О.П., Зюзіна А.Ю. Фінансові ризики в діяльності аграрних підприємств. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2022. №3 С.77-86. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/40> (дата звернення: 13.09.2025)

44. Петренко О.П., Козак К.Б., Атамась Г.П., Ханін А.М. Фінансова політика у формуванні стратегії продовольчої безпеки. *Економіка харчової промисловості*. 2025. Том 17 № 3. С. 52-58. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i3.3289>

45. Петренко О.П., Макарова Т., Ханін А.М. Адаптивні стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану та кризових явищ. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти»* (м. Одеса, 2 – 3 жовтня 2025 р.), ОДАУ. Одеса, 2025. С. 474-478 URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/11/Zbirnyk-V-Mizhnar-konf-ODAU-02.10.25.pdf>

46. Петренко О.П., Шевченко А.А. Adaptation of agricultural production to wartime realities: preservation of economic security of Ukraine. *Галицький економічний вісник*. 2024. 3 (88). С.20-30. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1305> (дата звернення: 05.09.2025)

47. 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>

48. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 352–358. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-4752-358> (дата звернення: 15.09.2025).

49. Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 18. С. 515-521. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-72>

50. Пілявоз Т. М., Глущенко Л. Д. Сучасний стан та тенденції розвитку аграрного сектору України. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 143-150. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-23).

51. Світанок Старі Маяки. Насіннева компанія: веб-сайт. URL: <https://svitanoksm-seeds.com.ua/prajs-lyst/> (дата звернення 12.09.2025)

52. Смолін І.В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45518/41696> (дата звернення: 26.11.2025)

53. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки до 2030 року: завдання агроекономічної науки: Матеріали міжнародної науково-практичної конф., Київ, 20 лист. 2025 р. / Редкол.: Ю. О. Лупенко, М. І. Пугачов, В. А. Мамчур та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. 260 с. URL: <http://www.iae.org.ua/activity/books/4255-stratehiya-rozvytku-ahrarnoho-sektoru-ekonomiky-do-2030-roku-zavdannya-ahroekonomichnoyi-nauky-materialy-mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnoyi-konf-kyyiv-20-lyst-2025-r-redkol-yu-o-lupenko-m-i-puhachov-v-a-mamchur-ta-in-kyyiv-nnts-liaer.html> (дата звернення 04.11.2025)

54. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 15. С.764-770. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/115.pdf (дата звернення 01.12.2025)

55. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90> (дата звернення: 17.04.2025).

56. Чорна Л. О., Чорна Н. Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 15-18.

57. 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

58. Шевченко А., Петренко О., Ткачук І. Д., Цветкова-Попсуйко О. М. Вертикальна інтеграція як інструмент аграрного розвитку територіальних громад. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №24. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/675> (дата звернення: 01.12.2025)

59. Шевченко А.А., Петренко О.П. Детермінанти економічного розвитку сільського господарства в Україні. *Modern Economics*. 2023. №38. С.186-193. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/determinants-of-economic-development-of/>

60. 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> (дата звернення: 09.09.2025)

61. Шевченко А.А., Петренко О.П. Сучасний стан розвитку мікро та малого агробізнесу в Україні. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 1. P. 146–160. URL: <https://are-journal.com/index.php/are/article/view/289/231>. (дата звернення: 07.09.2025)

62. Шевченко А.А., Петренко О.П., Бірагова О. В. Виробничий потенціал аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Modern Economics*. 2023. №41. С. 156-162 URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/production-potential-of-agricultural-enterprises/> (дата звернення: 09.09.2025)

63. Шевченко А.А., Петренко О.П., Заєць М.В. Агробізнес в контексті світових змін. *Modern Economics*. 2025. №53. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/53-2025/shevchenko.pdf> (дата звернення 04.12.2025)

64. Шевченко А.А., Петренко О.П., Іванюк Н. С. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3374/3301>

65. 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>

66. Шевченко А.А., Петренко О.П., Нікіфорчук М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. №8. Р.297-311. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/261/251> (дата звернення: 09.07.2025)

67. Шевченко А.А., Петренко О.П., Орлова В.О. Дослідження факторів впливу на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. *Scientific horizons*. 2020, Vol. 23, No. 9. Р. 68-77 URL: <https://sciencehorizon.com.ua/ru/journals/tom-23-9-2020/doslidzhyennya-faktoriv-vplivu-na-yefyektivnist-diyalnosti-silskogospodarskikh-pidpriyemstv-v-ukrayini> (дата звернення: 09.10.2025)

68. 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://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/328/pdf/14-21.pdf>

69. Шевченко В., Замлинська О. Цифрові двійники як інноваційний інструмент сталого розвитку агропромислових підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16810175>

70. Шпикуляк О.Г., Пугачов М.І., Грищенко О.Ю., Ксенофонтowa К.Ю. Економічні тенденції розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах:

аспекти воєнного часу. *Modern Economics*. 2023. № 41(2023). С. 170-178. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-24).

71. Шульга М. О. Оцінка перспективи розвитку підприємства на основі рівня конкурентоспроможності. *Modern Economics*. 2020. № 22(2020). С. 125-130. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-20).

72. Яценко І. В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 270-274.

ДОДАТКИ