

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Стратегія розвитку та масштабування виробництва
агropідприємства**

Виконав:

Бірюк Микола Петрович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Адміністративний менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Калачевська Лариса Іванівна
доктор економічних наук, професор
кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Левченко Сергій Вікторович
начальник Сумського відділення
АТ «БАНК АЛЬЯНС»

Суми – 2025

Факультет

Кафедра

Рівень вищої освіти

Спеціальність

Економіки і менеджменту

Публічного управління та
адміністрування

другий (магістерський)

073 «Менеджмент» ОПП

«Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

Аліна БРИЧКО

« ____ » « ____ »

2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Бірюку Миколі Петровичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Стратегія розвитку та масштабування виробництва агропідприємства»

2. База практичного дослідження: ТОВ «Аквітан»

Роменського району Сумської області

3. Науковий керівник: Калачевська Лариса Іванівна, д. е. н., професор

затверджена наказом по університету «_25_» __11__ 2024 р. _3873/ос__

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи)

22 грудня 2025 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи,

фінансова та статистична звітність; монографії, фахові наукові статті та тези, доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань адміністративного менеджменту

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- вивчити теоретичні основи стратегії розвитку та масштабування в агробізнесі;
- розглянути загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати виробничо-фінансову діяльність підприємства;
- провести оцінку діяльності та конкурентоспроможності підприємства;
- визначити ключові проблеми та можливості розвитку виробництва;
- сформулювати стратегічні цілі та пріоритети розвитку ТОВ «Аквітан»;
- сформулювати рекомендації з впровадження запропонованих сценаріїв стратегічного розвитку та масштабування підприємства ТОВ «Аквітан».

Завдання прийняв до виконання

Підпис

Микола БІРЮК

Дата отримання завдання

21 листопада 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Грудень 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>15 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>18 грудня 2025</i>	

Здобувач _____

Микола БІРЮК

Науковий керівник _____

Лариса КАЛАЧЕВСЬКА

Анотація

Бірюк М.П. Стратегія розвитку та масштабування виробництва агропідприємства. – Рукопис

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент» СНАУ, Суми, 2025 -Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи стратегічного розвитку та масштабування агробізнесу, а також практичні аспекти її реалізації в сучасних економічних, правових, соціальних та технологічних умовах. Проаналізовано сучасний стан проблематики дослідження, визначені основні тенденції і закономірності розвитку та масштабування агропромислової сфери діяльності. Особливу увагу приділено аналізу чинної нормативно-правової бази, сучасних наукових підходів, нормативної та фінансової документації підприємства, діяльності інших світових агрокомпаній, а також практичного досвіду. В роботі проведено дослідження ефективності існуючих механізмів розвитку та масштабування агробізнесу, виявлені їх основні недоліки та переваги, проаналізовано економічну та управлінську діяльність підприємства, запропоновані шляхи розвитку та удосконалення виробництва сільськогосподарської продукції з урахуванням сучасних інноваційних технологій, новітніх трендів та можливостей, а також правових та екологічних вимог. Було розроблено практичні рекомендації для підвищення ефективності та результативності процесів у галузі ведення сільського господарства, покращення екологічного стану та посилення конкурентоспроможності підприємства. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення виробництва аграрних підприємств та впровадження інноваційних рішень у практичну діяльність агробізнесу.

Ключові слова: розвиток, агробізнес, масштабування, стратегія, конкурентоспроможність, підприємство, виробництво, ефективність, продуктивність, сільськогосподарська продукція.

Abstract

Biruk M.P. Strategy for the development and scaling of agricultural enterprise production – Manuscript

Qualification work in the specialty 073 "Management" with a focus on "Administrative Management" at Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025 – Manuscript.

The qualification work explores the theoretical foundations of strategic development and scaling of agribusiness, as well as the practical aspects of its implementation under current economic, legal, social, and technological conditions. The current state of the research problem is analyzed, and the main trends and regularities of development and scaling within the agro-industrial sector are identified. Special attention is paid to the analysis of the existing regulatory and legal framework, contemporary scientific approaches, regulatory and financial documentation of enterprises, the activities of other global agribusiness companies, as well as practical experiences. The study evaluates the effectiveness of existing mechanisms for the development and scaling of agribusiness, identifying their main shortcomings and advantages. The economic and management activities of the enterprise are analyzed, and recommendations for the development and improvement of agricultural production are proposed, taking into account modern innovative technologies, emerging trends, opportunities, and legal and environmental requirements. Practical recommendations for improving the efficiency and effectiveness of agricultural processes, enhancing the environmental state, and strengthening the competitiveness of enterprises are developed. The results of the study can be used to improve agricultural enterprises' production processes and implement innovative solutions in the practical activities of agribusiness.

Keywords: development, agribusiness, scaling, strategy, competitiveness, enterprise, production, efficiency, productivity, agricultural products

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТА МАСШТАБУВАННЯ АГРОБІЗНЕСУ	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВА на прикладі ТОВ «Аквітан»	20
2.1 Загальна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства	26
2.3 SWOT-аналіз діяльності підприємства	31
2.4 Оцінка конкурентного середовища та тенденцій розвитку аграрного ринку.....	35
2.5 Визначення ключових проблем і можливостей для масштабування виробництва	40
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТА МАСШТАБУВАННЯ АГРОБІЗНЕСУ (на прикладі конкретного підприємства/регіону)	48
3.1 Формування стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства..	48
3.2 Пошук нових методів фінансування агробізнесу	51
3.3 Збільшення ефективності та екологічності підприємства шляхом побудови біогазової установки	57
3.4 Розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції	64
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Агробізнес є однією з ключових галузей національної економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку валютних надходжень та створює умови для розвитку сільських територій. У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств відбувається під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких особливе місце посідають глобалізаційні процеси, цифровізація економіки, трансформація ринків збуту, зміни у структурі споживчого попиту, а також наслідки воєнних дій на території України.

В умовах зростання конкуренції, нестабільності економічного середовища та обмеженого доступу до фінансових ресурсів особливої актуальності набуває питання формування ефективної стратегії розвитку та масштабування агробізнесу. Масштабування діяльності аграрних підприємств дозволяє підвищити їх конкурентоспроможність, оптимізувати витрати, впроваджувати інноваційні технології, розширювати ринки збуту та забезпечувати довгострокову стійкість функціонування.

Для підприємств аграрного сектору, зокрема тваринницьких господарств, стратегічний розвиток нерозривно пов'язаний із впровадженням сучасних управлінських підходів, диверсифікацією джерел доходів, підвищенням ефективності використання ресурсів та екологізацією виробництва. У цьому контексті особливого значення набувають питання інноваційного розвитку, використання альтернативних джерел енергії, модернізації виробничих процесів та залучення нових інструментів фінансування.

ТОВ «Аквітан», як аграрне підприємство з розвиненою виробничою базою та значним потенціалом зростання, є показовим прикладом суб'єкта господарювання, для якого розробка та реалізація стратегії розвитку і масштабування є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності та адаптації до сучасних викликів аграрного ринку. Саме тому дослідження стратегічних напрямів розвитку агробізнесу на прикладі ТОВ «Аквітан» є актуальним і практично значущим.

Ступінь розробленості проблеми. Питання стратегічного управління, розвитку та масштабування підприємств широко представлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних засад розвитку аграрного сектору зробили такі вчені, як П. Т. Саблук, М. Й. Малік, В. Я. Месель-Веселяк, Ю. О. Лупенко та інші. У їхніх роботах розкрито особливості функціонування аграрних підприємств, роль стратегічного планування та вплив зовнішнього середовища на результати діяльності.

Проблеми інноваційного розвитку агробізнесу, цифровізації та підвищення конкурентоспроможності підприємств розглядаються у працях сучасних дослідників, зокрема у контексті впровадження новітніх управлінських моделей, альтернативних джерел фінансування та енергоефективних технологій. Водночас, попри наявність значної кількості наукових публікацій, питання комплексного формування стратегії розвитку та масштабування для кожного окремого аграрного підприємства є доволі унікальним, через урахування його галузевої специфіки, реальних виробничо-економічних умов та можливостей.

Мета дослідження – визначити стратегію розвитку та масштабування агробізнесу на прикладі ТОВ «Аквітан» Сумської області.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретико-методичні основи розвитку аграрного бізнесу за сучасних умов господарювання;
- провести загальну характеристику виробництва та аналіз виробничо-економічної діяльності ТОВ «Аквітан»;
- оцінити конкурентне середовище та тенденції розвитку агропідприємств в Північно - Східному регіоні України;
- визначити ключові проблеми та можливості до розвитку ТОВ «Аквітан»;
- сформулювати стратегічні цілі та пріоритети розвитку підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності підприємства шляхом впровадження запропонованих сценаріїв стратегічного розвитку та масштабування агробізнесу на базі ТОВ «Аквітан»;

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку та масштабування агробізнесу.

Предметом дослідження є сукупність економічних та управлінських відносин, що виникають у процесі формування та реалізації стратегії розвитку і масштабування агробізнесу ТОВ «Аквітан».

Інформаційна база дослідження: документація підприємства, фінансова та виробнича звітність ТОВ «Аквітан», статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали наукових публікацій, статей та конференцій, а також використання ресурсів мережі Інтернет.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в удосконаленні підходів до формування стратегії розвитку та масштабування агробізнесу з урахуванням галузевої специфіки тваринницького підприємства та сучасних викликів аграрного ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Аквітан» з метою підвищення економічної ефективності, розширення масштабів виробництва та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Обсяг основного тексту складає 75 сторінок, робота містить 12 таблиць, 8 рисунків; список джерел налічує 25 найменувань на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТА МАСШТАБУВАННЯ АГРОБІЗНЕСУ

На сьогодні агробізнес є комплексною системою підприємницької діяльності, яка охоплює виробництво, переробку, зберігання, транспортування та реалізацію сільськогосподарської продукції на ринку. Сюди входять не тільки фермерські господарства, а й агропромислові підприємства, харчова промисловість, постачальники добрив, техніки, насіння та фінансових послуг.

Україна має великий потенціал для розвитку агробізнесу. Площа сільськогосподарських земель є найбільшою в Європі — 41,5 млн га (70 % території країни), з них 32,5 млн га використовуються для вирощування сільськогосподарських культур. Розвитку сектору також сприяють близькість основних ринків збуту, транспортна інфраструктура (залізниці, автошляхи, порти), постійне зростання світового попиту на продовольчі продукти та альтернативну енергетику, а також наявність порівняно дешевих трудових ресурсів. Наразі в українському агробізнесі основний напрямок — рослинництво. Загалом спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції. Україна успішно конкурує на міжнародних ринках за експортом соняшникової олії, кукурудзи, пшениці. Найбільше зернових експортується до Китаю, Кореї, Єгипту, Ізраїлю, Ірану, Тунісу, Туреччини [1].

Сучасні умови для агробізнесу в Україні можна охарактеризувати як досить динамічні, вони обумовлені численними викликами та можливостями, які сильно впливають на швидкість розвитку та масштабування підприємств. До основних таких особливостей сьогодення можна віднести:

- ◆ Високу залежність від природних факторів: агробізнес суттєво залежить від кліматичних умов, кліматичних змін, природних катаклізмів тощо. Адаптація до таких змін клімату передбачає впровадження стійких систем агротехнологій, зрошувальних систем та біотехнологій.

- ◆ Сезонний характер виробництва: виробничі цикли в сільському господарстві залежать від сезонності, що ускладнює фінансове планування та логістику підприємства, а також призводить до додаткових витрат задля мінімізації ризиків сезонності та зробити підприємство більш продуктивним (використання теплиць, штучного освітлення, проводити постійний контроль середовища тощо).

- ◆ Високий рівень капіталовкладень: агробізнес потребує досить великих інвестицій у техніку, технології, насіння, добрива, переробку та інфраструктуру. Також не покращує фінансове становище й висока вартість кредитування та складнощі з доступом до фінансових ресурсів.

- ◆ Глобалізація та вплив міжнародних ринків: ціни на агропродукцію залежать не тільки від рівня попиту всередині країни, а й від світового попиту, політики експорту, митного регулювання. Конкуренція на міжнародному ринку потребує підвищення ефективності виробництва, оновлення та пошуку інноваційних технологій, сертифікації продукції за міжнародними стандартами тощо.

- ◆ Цифровізація та інноваційні рішення: використання AgTech- рішень (розумне землеробство, дрони, супутниковий моніторинг, штучний інтелект, Big Data) підвищує продуктивність та знижує витрати підприємства, але потребує досить високих першочергових витрат. Розвиток електронної комерції допомагає напяму взаємодіяти з клієнтами та поступово відмовлятися від витрат на посередників.

- ◆ Екологічна відповідальність та стійкість: все більше виробників переходять до органічного землеробства, мінімізують використання хімікатів, запроваджують екологічні методи боротьби зі шкідниками, переходять на альтернативні джерела енергії та використання еко-палива. Популярність екологічно чистої продукції зростає, що відкриває нові ринки збуту та нову клієнтську базу.

Безпека та кризові виклики: на сьогоднішній день в країні, як і в світі, доволі напружена ситуація через війну в Україні, економічну світову кризу та наслідки

пандемії. Забезпечення продовольчої безпеки та диверсифікації постачання є наразі ключовими пріоритетами для агросектору в нестабільних умовах.

Сьогодні агробізнес це не лише про вирощування культур, їх переробку та продаж, це комплекс взаємопов'язаних видів діяльності, що охоплюють також зберігання, логістику, збут та експорт сільськогосподарської продукції, а також забезпечення аграрних підприємств технікою, ресурсами, новими технологіями, інноваціями та фінансовими інструментами. Це багаторівнева система, яка включає сільськогосподарські підприємства, переробні компанії, постачальників ресурсів, торговельні структури, логістичні центри, інфраструктуру ринку, державні установи та фінансові організації. Агробізнес функціонує як повноцінна самостійна економічна система, в якій поєднуються як виробничі процеси, управлінські рішення та фінансові операції. Він відображає взаємодію між природними ресурсами, технологіями, людським капіталом та ринковими механізмами. Специфічною рисою агробізнесу є його комплексність: кожен етап виробничого циклу впливає на інші, створюючи додану вартість по всьому ланцюгу — від насінини до кінцевого продукту на полиці.

Проте порівняно з іншими секторами економіки, агробізнес має багато відмінностей та унікальних особливостей, які впливають на специфіку управління, рамки фінансування, періодичність планування та пошуку інвестицій задля розвитку та масштабування. По-перше, агробізнес критично залежить від природно-кліматичних умов, на відміну від інших сфер діяльності, таких як промисловість чи сфера послуг. Погодні умови неможливо контролювати, тому аграрні виробники повинні постійно підлаштовуватися під зміни температур, кількість опадів, характеристики ґрунтів та інше, адже ці чинники напряду впливають на врожайність та якість продукції. Тому задля мінімізації впливу аграрні виробники вкладають велику кількість коштів та ресурсів у нові сучасні технології зрошування, тепличні комплекси, захист рослин та інше, проте вони все рівно не можуть нейтралізувати природні ризики, а лиш зменшують їх вплив. По-друге агробізнес має сезонність виробництва, що ускладнює планування та фінансування, адже потребує значних обігових коштів між сезонами на закупівлю

та модернізацію сільськогосподарської техніки, підготовку до нового сезону, утримання робітників та закупівлю ресурсів, що є великою проблемою, особливо в періоди невдалого врожаю та не достатку такого фінансування з резервів. Також агробізнес має сильну інтеграцію з іншими ринками, адже ціни на сільськогосподарську продукцію також залежать і від цін на пальне, техніку, корми, логістику та можливостей до швидкого та ефективного збуту продукції, що створює додаткову волатильність та посилює ризики. Окрім цього висока соціальна та продовольча значимість змушує державу максимально активно та прискіпливо контролювати агробізнес через дотації, земельну політику, субсидії та податкові стимули, що є як позитивними моментами, адже політика держави спрямована на підтримку агробізнесу в країні, так і певними мінусами пов'язаними з постійним контролем, перевітками, зменшенням свободи дій для виробників та складною системою правил та обов'язків, на відміну від інших видів бізнесу.

Таким чином стратегія розвитку аграрних підприємств насамперед направлена на зменшення ризиків та впливу певних чинників на її діяльність, збільшення стабільності та стійкості підприємства за кризових умов, а вже потім на масштабування та пошук нових ідей та інновацій у сфері сільського господарства.

Станом на зараз існують різні підходи до розвитку та масштабування агробізнесу, які базуються на певних економічних теоріях, моделях управління та наукових досягненнях у сферах які використовуються або впроваджуються в сучасний агробізнес. Проте я виокремив декілька найбільш вдалих, на мою думку, підходів які допоможуть аграрному сектору покращувати свою ефективність та нарощувати міць та стійкість перед непередбачуваними викликами:

➤ Ресурсно-орієнтований підхід

Суть цього підходу полягає в тому, що спочатку йде аналіз всіх наявних ресурсів які має підприємство (родючі ґрунти, технології, наявна техніка та інвентар, людський капітал, зв'язки з іншими дистриб'юторами та компаніями тощо), й уже далі від отриманих результатів формується індивідуальна стратегія з розвитку та масштабування підприємства. Саме тому в контексті аграрного сектору

цей підхід пояснює, чому фермерські господарства та великі агрохолдинги в однакових умовах можуть демонструвати абсолютно різні результати й різну кінцеву стратегію. Адже наприклад, два підприємства з однаковою площею оброблюваних земель та погодними умовами можуть мати суттєву різницю врожайності через доступ до сучасної техніки, висококваліфікованих робітників, використання сучасних біотехнологій та систем моніторингу посівів. Таким чином ресурсно-орієнтований підхід дозволяє нам побачити певний фундамент аграрного підприємства з усіма його перевагами та недоліками, від якого далі потрібно буде обрати максимально вигідну та ефективну стратегію подальшого розвитку підприємства.

➤ Підхід орієнтований на зовнішнє середовище

Ця теоретична концепція розвитку та масштабування агробізнесу розглядається як фокусування уваги на вплив зовнішніх чинників, аналіз конкурентів, ринкових тенденцій, впливу державної політики тощо. Основна ідея полягає в тому, що підприємства, які зможуть якомога швидше та вдаліше адаптуватися до нових умов, отримують конкурентні переваги та можуть збільшити свою ефективність за рахунок своєчасного масштабування та перегляду бізнес стратегій. У випадку аграрного сектору України домінуючими елементами зовнішнього середовища є глобальна кон'юнктура ринків зернових та олійних культур, державна підтримка, податкова політика, розвиток інфраструктури, міжнародні санкції й торговельні бар'єри, зміни клімату та військові ризики. Наприклад, зростання світового попиту на кукурудзу та соняшникову олію у 2015–2021 роках сприяло розширенню земельних банків великих українських агрохолдингів. Натомість війна в Україні з 2022 року радикально змінила логістичні ланцюги, створивши нові виклики для експортерів: збільшення витрат на транспортування у 3–5 разів, залежність від роботи Дунайських портів, довгі затримки на переправах та наземних кордонах, тимчасові обмеження на імпорту української продукції в ЄС, все це змусило аграрні підприємства адаптовуватись до нових умов ведення господарювання та пошуку нових методів збуту продукції. У контексті масштабування агробізнесу цей підхід пояснює, що ключ до розвитку

полягає у здатності підприємства передбачати зміни зовнішніх факторів, гнучко перебудовувати виробничі та логістичні процеси, використовувати переваги ринкової ситуації, отримувати державну підтримку та інтегруватися у глобальні ланцюги поставок. Таким чином, підхід, орієнтований на зовнішнє середовище, наголошує на важливості стратегічної адаптації підприємства до ринкових, політичних і технологічних умов, які формують рамки функціонування аграрного сектору та визначають потенціал його масштабування.

➤ Кластеризація та кооперація

Цей підхід в більшості використовується малими та середніми господарствами, які самостійно не можуть конкурувати з великими агрохолдингами та дозволити собі великі витрати на модернізацію та втілення інноваційних ідей в їх бізнес. Суть цього підходу базується на об'єднанні підприємств, наукових та освітніх установ, постачальників та дистриб'юторів у певні групи (кластери) де вони взаємодіють між собою задля досягнення спільних економічних, соціальних, технологічних чи інноваційних цілей. У більшості випадків такі групи спеціалізуються на виготовленні певного виду продукції, наданні послуг або використанні спільних ресурсів. Основна ідея таких об'єднань полягає в тому, що об'єднання бізнесів схожих або взаємопов'язаних галузях сприяє обміну знаннями та технологіями, зниженню витрат на закупівлю матеріалів, обладнань чи послуг, розширенню збуту продукції через спільну роботу з маркетингу та товарному ринку, підвищенню інвестиційної привабливості. У агробізнесі кооперації можуть проявлятися у різних формах і залежать від причин таких об'єднань:

- Виробнича кооперація – об'єднання підприємств однієї галузі задля спільного використання техніки, логістичних та виробничих потужностей.
- Фінансова кооперація – об'єднання капіталу задля придбання дорогого обладнання або реалізації дороговартісних інноваційних проєктів.
- Маркетингова кооперація – спільний бренд, реклама, збільшення частки ринку та відкриття нових точок збуту продукції.

- Науково-технологічна кооперація – це об'єднання виробничих підприємств та наукових установ для проведення спільних досліджень, тестування нових сортів культур або методів вирощування, пошук цікавих та нових рішень в агробізнесі.

Такі об'єднання бізнесів дають їм велику кількість переваг, адже обмін знаннями та технологіями підвищує продуктивність, загальний капітал зменшує фінансове навантаження на кожне окреме підприємство, спільна маркетингова компанія налагоджує нові зв'язки та посилює впізнаваність бренду, а науково-технологічне об'єднання - дає доступ до сучасних рішень, інноваційних наукових розробок та міжнародних практик. Все це допомагає малим та середнім господарствам конкурувати з великими гравцями на ринку сільськогосподарської продукції та не поступатись їм в технічному та технологічному прогресі.

➤ Інноваційно-системний підхід

Ця теоретична концепція розвитку та масштабування агробізнесу розглядає сучасне аграрне підприємство як частину складної взаємозалежної системи, що складається з виробництва, переробки, логістики, технологій, інституцій та маркетинговою діяльністю. Загальна ідея полягає в тому, що зростання і збільшення ефективності сучасного агробізнесу в цілому забезпечується не лише окремими інноваціями, а й цілою системою спільних інноваційних рішень, які змінюють структуру бізнесу, управління та взаємодії з ринком. Цей підхід більше стосується великих агрокомпаній з розвиненою інфраструктурою, доступом до новітніх технологій, великим бюджетом та можливостями. Тому в межах цього підходу інновації розглядаються як комплексний інструмент взаємодії різних структур агробізнесу, від технологічних та організаційних до фінансових та управлінських змін, тобто коли розвиток одного елемента збуджує до розвитку та вдосконалення наступних. Наприклад, впровадження точного землеробства потребує одночасного й оновлення техніки, закупівлю нової апаратури та обладнання, впровадження новітніх систем моніторингу, створення нових алгоритмів прийняття рішень та підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином зміна або оновлення однієї ланки, веде за собою цілий комплекс поступових змін

та впровадженнь заради збільшення ефективності та конкурентоспроможності виробництва.

Агробізнес в умовах інноваційно-системного підходу розглядається як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Це означає, що розвиток підприємства залежить від технологічних трендів, рівня цифровізації галузі, доступу до інноваційних рішень, підтримки держави та інтеграції у міжнародні інноваційні мережі. Практичне застосування інноваційно-системного підходу в агросекторі України проявляється в тому, що провідні підприємства створюють цілі інноваційні екосистеми. Наприклад, МХП впроваджує вертикально інтегровану структуру з повним циклом — від виробництва кормів до цифрового контролю логістики. Агрохолдинг «Кернел» формує систему цифрового поля, де супутникові дані, метеостанції та системи обліку поєднані в єдину платформу. Компанія «Астарта» розвиває IT-підрозділ Astarta-Kyiv Digital Agro, який створює власні інноваційні рішення для управління виробництвом, що підвищують економію ресурсів та ефективність агрономічних процесів. Усі ці приклади демонструють, що масштабування підприємств відбувається через комплексне використання інновацій, а не одноразові модернізації.

Щоб краще зрозуміти що саме входить до інноваційно-системного підходу потрібно спочатку розібратись з основними його складовими компонентами, які представлені на рисунку 1.1. Вони дають розуміння в чому саме повинно розвиватися підприємство, підсумовують сучасні напрямки та тенденції, показують нові можливості росту та розвитку, а також за рахунок розробки інноваційних проєктів підприємством, збільшують його конкурентоспроможність серед інших аграрних виробників що дає змогу отримувати більшу вигоду та підсилювати свій бренд найсучаснішого виробництва в регіоні. Використання інноваційно-системного підходу дозволить підприємству отримати високі результати розвитку, краще підлаштовуватися під сучасні тенденції ринку, а також не відставати в модернізації виробництва від світових лідерів у сфері аграрного бізнесу.



Рисунок 1.1 - Основні компоненти інноваційно-системного підходу

Джерело: розроблено автором

Серед основних компонентів інноваційно-системного підходу до розвитку та масштабування агробізнесу в Україні можна віднести наступні:

◆ Точне землеробство (Precision Farming): використання супутникових технологій та дронів для спостереження та аналізу станів ґрунтів та рослин, автоматичне дозування добрив та засобів захисту рослин, що знижує затрати та покращує врожайність, системи GPS - навігації для покращення логістики та оптимізації використання сільськогосподарської техніки тощо.

◆ Цифровізація та штучний інтелект: використання AI для прогнозування врожайності та аналізу тенденцій ринку, аграрні CRM- системи, що допомагають аграріям ефективно управляти різними процесами, використання Big Data для моніторингу погоди, рівня вологості та ефективного планування посівних компаній.

◆ Біотехнології та генетика: створення стійких до кліматичних змін та шкідників сортів культур, використання біопрепаратів замість хімічних пестицидів та гербіцидів, генна модифікація та селекція для підвищення стійкості та врожайності посівів.

- ◆ Розвиток вертикального землеробства та теплиць: використання гідропоніки та аеропоніки для вирощування культур без ґрунту, енергоефективні теплиці з контролем мікроклімату, виробництво свіжих продуктів у містах або поблизу них задля зменшення логістичних витрат.

- ◆ Використання відновлюваної енергетики агропідприємствами: використання біогазових установок для переробки органічних відходів, сонячні панелі та вітрові генератори для автономного забезпечення ферм електроенергією, технології збереження води та ефективного використання ресурсів.

- ◆ Розвиток органічного землеробства: вирощування продуктів без використання хімічних добрив та пестицидів, впровадження практик відновлюваного землеробства задля збереження родючості ґрунтів, сертифікація продукції для виходу на міжнародний органічний ринок.

- ◆ Інноваційні фінансові рішення: використання блокчейн - технологій для прозорості фінансових операцій у агросекторі, вирощування інноваційно-страхових продуктів задля мінімізації ризиків втрат урожаю, агрокраудфандинг-залучення коштів від інвесторів та споживачів.

Численні підприємства агробізнесу вже інтегрують цифрові технології в сферу сільського господарства, однак існують суттєві перепони щодо доступу до сучасних методів обробки та аналізу даних, що може обмежувати впровадження точного землеробства та ефективного управління ресурсами. У своїх роботах Калачевська Л. зазначає, що незважаючи на певний прогрес у формуванні національних стратегій інноваційного розвитку, на місцевому рівні відсутні відповідні програми підтримки для фермерів та малих підприємств у реалізації інноваційних управлінських підходів [8]. На думку авторів Мамчур В. та Студінської Г., розбудова ефективного аграрного сектору України в контексті національної системи стійкості має реалізуватися за умови синергії зусиль держави та місцевих громад у двох ключових напрямках: оптимізації ефективності аграрного виробництва та суттєвого поліпшення соціально-економічних умов життя населення в сільських регіонах [9].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ТОВ «АКВІТАН» Сумської області)

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Аквітан»

Об'єктом дослідження я вибрав товариство з обмеженою відповідальністю «Аквітан». Основним видом діяльності даного підприємства є розведення та відгодівля великої рогатої худоби та буйволів для подальшого продажу м'ясної продукції. Починало свою діяльність підприємство з декількох десятків телят, невеликого земельного фонду та малого фінансового бюджету, але завдяки наполегливій праці, правильно вибраної стратегії та суворої дисципліни цей бізнес з кожним роком все зростає долаючи всі складнощі сучасного сирового ринку та продовжує прогресувати. Поступово розширюючись та прогресуючи підприємство відкривало для себе все нові види діяльності в пошуках додаткового заробітку та зменшення витрат на виробництво. Так зараз ТОВ «Аквітан» займається не лише розведенням худоби, а й вирощуванням зернових, овочевих, баштанних та багаторічних культур, розведенням молочних порід великої рогатої худоби, коней, свиней, вантажними перевезеннями та оптовою торгівлею.

Сьогодні «АКВІТАН» є сучасним аграрним підприємством, яке активно розвивається та адаптується до умов ринкової економіки. Земельний банк господарства охоплює кілька масивів у Сумській області, зокрема в межах Хустянської сільської ради колишнього Буринського району. Ця місцевість належить до одних з найцінніших земель в регіоні, адже вона славиться своїми родючими ґрунтами та сприятливими агрокліматичними умовами. Територія цього району в переважній більшості розташована в лісостеповій зоні з типовими та опідзоленими чорноземами, що характеризуються великим вмістом гумусу, сформованому на лісових породах, та гарною аерацією, вологоємністю та здатністю до накопичення поживними речовинами, що робить їх оптимальними

для вирощування зернових та технічних культур. Щодо кліматичних умов регіону, то вони є також досить сприятливими для ведення агробізнесу. Середньорічна температура в +8..+9 градусів Цельсія, із теплим літом та помірно холодною зимою є оптимальною для вирощування таких культур як кукурудза, пшениця, соя, ячмінь та соняшник. Опади також сприяють розвитку агробізнесу в регіоні, адже не перевищують 500-600 мм в рік, немає довготривалих засух чи злив, погода помірна та в міру вітряна. Таким чином, кліматичні характеристики району створюють оптимальні умови для вирощування більшості основних культур України, забезпечуючи високу продуктивність рослинництва, за умови використання адаптованих технологій та продуманої системи агроменеджменту.

Інфраструктура ТОВ «АКВІТАН» представляє собою комплекс матеріально-технічних, виробничих, ветеринарних, енергетичних, транспортних та адміністративних об'єктів, що забезпечують безперервний цикл виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Вона є ключовим фактором ефективності підприємства, оскільки визначає рівень організації праці, продуктивність тваринництва та здатність господарства масштабуватися. Основу виробничої інфраструктури становлять приміщення для утримання худоби, виробничі та ремонтні цехи, силосні ями та зерносховища, накриття з технікою та обладнанням, промислові та адміністративні будівлі тощо. Все це є невід'ємною частиною сучасного аграрного підприємства. Окрім цього два роки тому на території було розміщено невелику сонячну станцію, оскільки зараз тяжкі часи в період війни і відключення світла для бізнесу є досить великою проблемою, то було прийнято рішення про облаштування невеличкої сонячної станції задля задоволення основних потреб підприємства. Це рішення безумовно того вартувало, адже допомогло підприємству працювати навіть під час відключення та зберігати свою продуктивність та ефективність.

Технологічна оснащеність підприємства ТОВ «Аквітан» є достатньою, проте не бездоганною. Вона складається з агротехніки для вирощування та заготівлі кормів, обладнання для утримання і відгодівлі тварин, а також технічних засобів

для логістики та обслуговування виробництва. В таблиці 2.1 наведений перелік техніки та обладнання яке використовується підприємством.

Таблиця 2.1 - Перелік техніки та обладнання підприємства

№ по порядку	Марка	Кількість
1	Трактори - всього	10
2	Автомобіль ГАЗ	4
3	Автомобіль Камаз	4
4	Автомобіль Duster	8
5	Причепи	6
6	Комбайн Claas Lexion 580	2
7	Плуги	2
8	Культиватори	3
9	Луцильники	2
10	Борони	2
11	Сівалки	4
12	Катки	2
13	Обприскувачі	1
14	Жатки	3
15	Косарки	4
16	Розкидачі гною і добрив	2
17	Водяні насоси та насосні станції	1
18	Прес-пакувальники та прес-підбирачі	3
19	Машини для приготування кормів	1
20	Роздавачі кормів для ВРХ	1
21	Тягач DAF CF-85	2
22	Тягач RENAULT MAGNUM	2
23	Напівпричепи для фур	4
24	Дизельні генератори	2
25	Обладнання для відгодівлі телят	4
26	Обладнання для контролю якості м'яса	1
27	Мобільний забійний цех	2
28	Вагові платформи	4
29	Бункер зберігання кормових сумішей	2

Джерело: розроблено автором на основі документації підприємства

Загальна площа земельного банку господарства становить близько 2 тис. га, які використовуються як орні землі для вирощування основних сільськогосподарських культур, а також як сіножаті та пасовища для ведення скотарства. Структура розподілу земель ТОВ «Аквітан» виглядає так:

- Орні землі - ≈ 1500 га
- Сіножаті та пасовища - ≈ 250 га
- Багаторічні насадження (сад та лісосмуги) - ≈ 100 га

- Інфраструктура та господарські двори - ≈ 50 га

Щодо скотарської діяльності, то підприємство налічує близько 2-х тисяч голів великої рогатої худоби. Розподіл стада за віковими групами поділяється на молодих телят (0-6 місяців), молодняк (6-12 місяців), підсильне стадо (12-18 місяців) та дорослих забійних тварин (18-36 місяців). Поголів'я формує постійний потік продукції на продаж, тому важливо дотримуватися його стабільної структури без перекосів в той чи інший бік, адже від цього залежить майбутній прибуток компанії. Середньодобовий приріст молодняка становить близько 800-900 г, що є досить гарним показником й дозволяє збільшувати середню забійну масу тварин до 580-600 кг. Для підтримки репродукції стада підприємство утримує невелику групу племінних корів та биків. Здебільшого цей показник не перевищує 5-7 % від загальної кількості поголів'я.

Попри основну діяльність з розведення великої рогатої худоби, ми бачимо що підприємство має досить великі площі оброблюваних земель для вирощування сільськогосподарських культур як для подальшої їх переробки та продажу на внутрішньому та міжнародному ринках, так і для використання їх як корм для тварин, таким чином зменшуючи свої витрати на утримання худоби та збільшуючи продуктивність виробництва. Основні культури які вирощує підприємство в пропорційному позначенні використання площ земель наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Зайняті площі земель господарства за культурами 2025р

Назва культури	Площа, га		
	2025	2024	2023
Пшениця озима	484,8	421	234
Кукурудза на зерно	491	388	345,5
Соняшник	283,4	401,2	518
Ячмінь ярий	156,3	190,3	215,3
Ріпак озимий	188	185	194
Соя	98,4	114,6	254
Горох / кормові бобові	22	15	11,1
Кукурудза на силос	25,8	22	34,4
Багаторічні трави (люцерна, конюшина)	18	11,3	9

Джерело: розроблено автором на основі документації підприємства

Наочне співвідношення зайнятих площ під посів різних сільськогосподарських культур наведено на рисунку 2.1. Такий вид зображення гарно показує пріоритети підприємства, та дає змогу зрозуміти його цілі та напрямок розвитку.

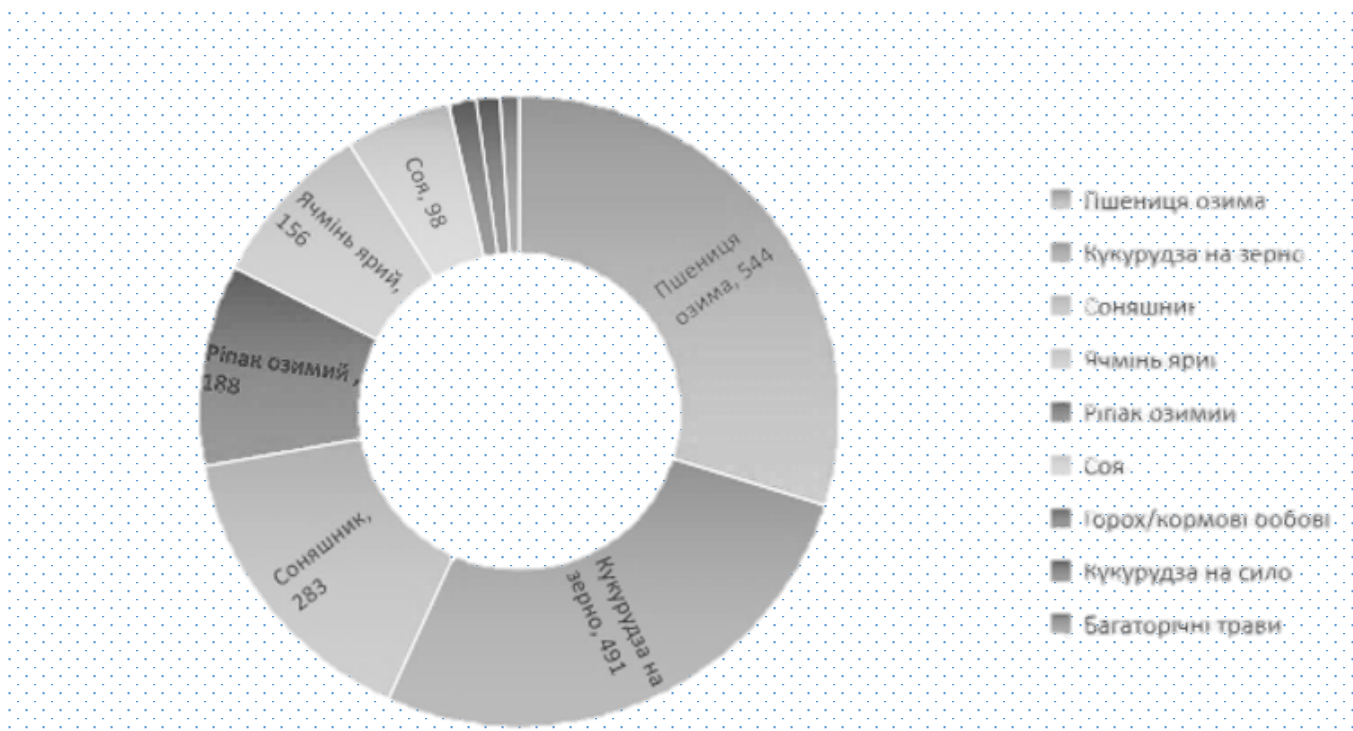


Рисунок 2.1 – Зайняті площі земель господарства за культурами 2025р.

Джерело: розроблено автором на основі документації підприємства

Таким чином бачимо, що підприємство віддає перевагу зерновим культурам, кукурудза та пшениця. Ці культури користуються великим попитом як на внутрішньому так і зовнішньому ринках, а можливість експорту робить їх досить прибутковими. Окрім цього пшениця та кукурудза добре адаптовані до ґрунтово-кліматичних умов, мають доволі стійкі показники врожайності, а також легкість в зберіганні та транспортуванні. А можливість використовувати їх як сировину для переробки підвищує їх маржинальність й тим самим дохідність підприємства. Тому вибір цих культур як основних є доволі зрозумілим та обґрунтованим, з мінімізацією економічних ризиків та максимальному підвищенні ефективності для бізнесу.

Важливою частиною будь-якого підприємства є його організаційна структура та управлінські рішення які приймаються керуючою ланкою. Організаційна структура ТОВ «Аквітан» представлена в такому вигляді:

- Директор — здійснює загальне керівництво та представляє підприємство;
- Бухгалтерія — веде фінансовий облік, податкову звітність, контроль витрат;
- Виробничий відділ — відповідає за польові роботи (рослинництво), догляд за худобою (тваринництво), організацію праці механізаторів та бригад;
- Відділ збуту та маркетингу — реалізація продукції, укладення контрактів, організація перевезень.

Станом на зараз у штаті фермерського господарства налічується 45 співробітника. Загальний вигляд робітничого складу ТОВ «Аквітан» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Персональний склад підприємства

№	Відділ / категорія	Посада	Кількість працівників
1	Адміністрація	Директор	1
		Заступник директора	1
		Головний бухгалтер	1
		Бухгалтери	2
		Економіст/менеджер із планування	1
		Менеджер із постачання та збуту	2
2	Агрономічна служба	Головний агроном	1
		Агрономи	2
		Інженер-механік	1
3	Механізатори та техперсонал	Трактористи-машиністи	5
		Комбайнери	2
		Слюсарі, ремонтники	3
4	Тваринництво (ВРХ, свині)	Головний зоотехнік	1
		Ветеринарний лікар	1
		Оператори машинного доїння	2
		Тваринники (ВРХ, свині, коні)	6
5	Логістика і транспорт	Водії вантажного транспорту	5
		Комірники	2
6	Допоміжний персонал	Охорона	3
		Робітники господарчого відділу	3
		Прибиральниці	2
Разом			48 осіб

Джерело: розроблено автором на основі документації підприємства

Така кількість співробітників задовольняє всі потреби підприємства на даному його етапі, але є доволі вразливою в періоди збору врожаю чи під час посіву, адже при якихось нештатних ситуаціях підприємству не вистачає кваліфікованих робітників, через що значно падає його ефективність. Тому з часом підприємству потрібно буде розширювати свій робітничий склад і на мою думку робити це потрібно якомога скоріше, адже господарство поступово розвивається, а новим робітникам потрібен час на адаптацію або підвищення своїх професійних навичок в роботі.

2.2 Аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства

За допомогою аналізу виробничо-фінансової діяльності можна зрозуміти наскільки ефективно працює підприємство, де його слабкі та сильні місця, виявити проблеми та на основі отриманих даних сформулювати правильну стратегію. На мою думку, цей етап є одним з найголовніших, адже цим ми закладаємо фундамент та опору наших подальших дій, оцінюємо в якому стані знаходиться підприємство, знаходимо його слабкі та сильні сторони. При аналізі нам потрібно звертати увагу на виробничі, фінансові, організаційні та управлінські показники, а також зовнішні фактори. До виробничих показників відноситься використання земельних ресурсів, врожайність культур, чисельність стада та його структура, витрати корму, продуктивність використання техніки та обладнання. Фінансовими показниками вважаються основні витрати на виробництві, розрахунок собівартості та рентабельності продукції, дохідність підприємства, фінансові коефіцієнти ліквідності, платоспроможності населення та оборотності використання ресурсів. При аналізі організаційних та управлінських показників вивчають структуру управління, чисельність та кваліфікацію працівників, внутрішні процеси планування, контролю та обліку. За зовнішні фактори приймають аналіз ринку, цін, кліматичних та екологічних ризиків. Таким чином проходить комплексний та повноцінний аналіз підприємства.

Отже почнемо з детального аналізу виробничих показників ТОВ «Аквітан». Для м'ясного скотарства ключовим показником ефективності годівлі є витрати корму на 1 кг приросту живої маси (кормовий коефіцієнт). Він показує, скільки корму потрібно тварині, щоб набрати 1 кг живої ваги, і прямо впливає на собівартість м'яса та рентабельність підприємства. Раніше я вже зазначав кількість худоби та структуру стада, тож зараз об'єднав всі дані в таблицю 2.4 з додаванням витрат корму на 1 кг приросту живої маси.

Таблиця 2.4 - Структура стада та продуктивність відгодівлі ВРХ в ТОВ «Аквітан»

Вікова група тварин	Кількість голів	Середня жива маса тварини, кг	Середньодобовий приріст, кг/день	Витрати корму на 1 кг приросту, кг сухої речовини
Телятка (0–6 міс.)	290	70-150	0,6–0,8	6–8
Молодняк (6–12 міс.)	400	150-260	0,8–1,0	7–8,5
Підсильне стадо (12–18 міс.)	480	260-440	1,0–1,2	8–9
Дорослі забійні тварини (18–36 міс.)	780	440-600	1,2–1,5	9–10
Племінне стадо	90	450-650	0,9–1,1	7–9

Джерело: розроблено автором на основі документації підприємства

З цих даних видно, що найбільше в стаді утримується дорослих осіб, навіть попри те що витрати корму у них найбільші. Це зроблено спеціально задля забезпечення виживання стада, поступового відтворення та збереження стабільності. Якщо зменшити цю групу, то поступово буде створюватись дисбаланс, стадо не встигатиме поповнюватись молодняком й тим самим поступово загине. Саме тому в дорослих особин доволі великий, порівняно з іншими, віковий інтервал групи. Це зумовлено тим, що підсильного стада та молодняку менше аніж дорослих тварин, тому їх заміщення йде поступово, а та різниця що залишається забезпечує стабільність та підтримку стада. Попри вищі кормові витрати, це єдиний вірний шлях до успішного ведення такого виду діяльності.

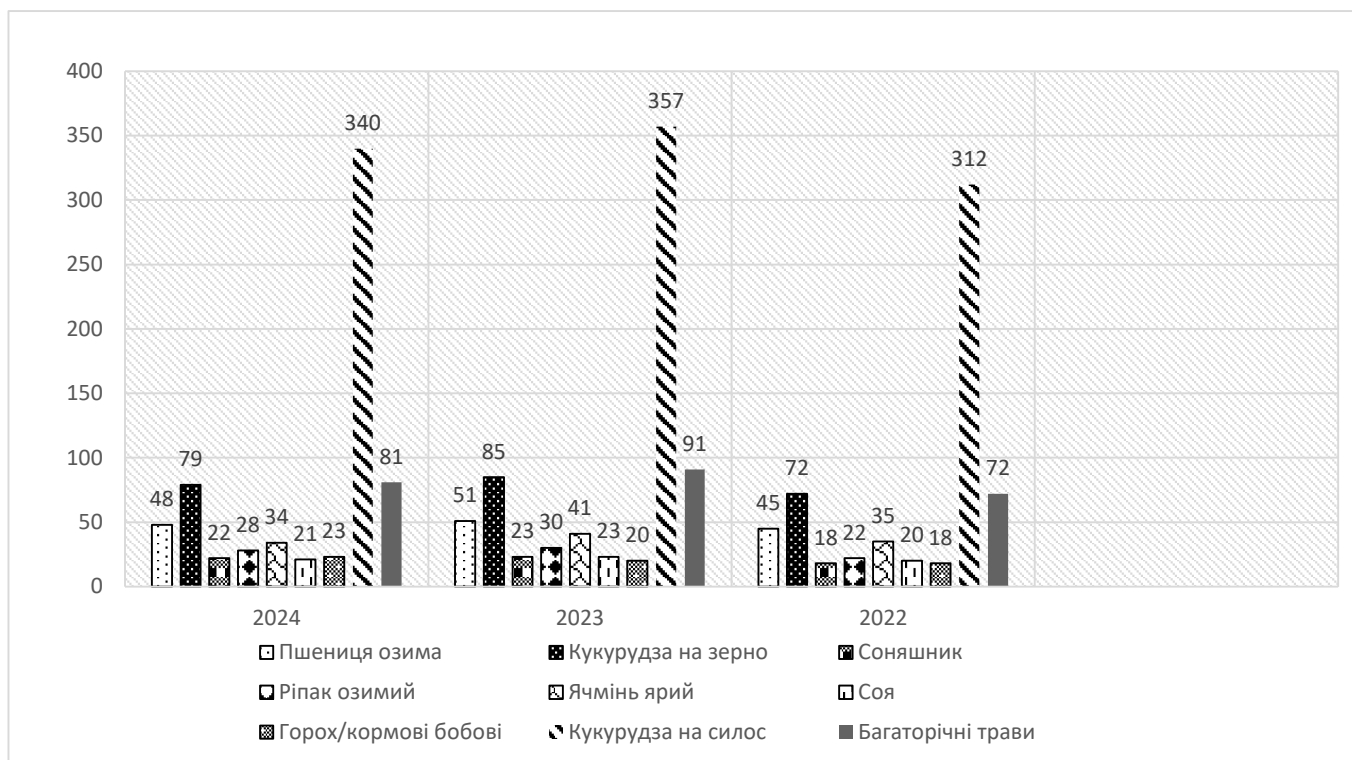


Рисунок 2.2 – Урожайність сільськогосподарських культур

Джерело: розроблено автором на основі документації підприємства

Оскільки задля детального подальшого аналізу та пошуку оптимальних стратегій розвитку та масштабування підприємства, я також зібрав дані щодо урожайності за 2022 – 2024 роки, а також валовий збір врожаю, що відобразив відповідно в таблицях 2.5 та 2.6, а також наочно подав інформацію на рисунку 2.2. Адже за допомогою цих даних ми зможемо проаналізувати та оцінити ефективність, виявити сильні та слабкі місця, оцінити вплив технологій, виявити найефективніші культури, зробити порівняння з провідними агрокомпаніями України та світу, обрати правильну та відповідну стратегію виду діяльності підприємства.

Також урожайність культур показує нам сьогоденну ефективність роботи агробізнесу, адже порівнявши результати урожайності культури з середніми показниками по регіону можна доволі швидко зрозуміти стан справ підприємства, на що потрібно звернути увагу та як поводитись в подальшому виборі стратегії розвитку та масштабування агробізнесу.

Таблиця 2.5 - Урожайність основних сільськогосподарських культур

Назва культур	Урожайність, ц/га		
	2024	2023	2022
Пшениця озима	48	51	45
Кукурудза на зерно	79	85	72
Соняшник	22	23	18
Ріпак озимий	28	30	22
Ячмінь ярий	34	41	35
Соя	21	23	20
Горох / кормові бобові	23	20	18
Кукурудза на силос	340 (зелена маса)	357 (зелена маса)	312 (зелена маса)
Багаторічні трави (люцерна, конюшина)	81 (зелена маса)	91 (зелена маса)	72 (зелена маса)

Джерело: розроблено автором на основі документації підприємства

З наведеного результату в таблиці 2.5 бачимо, що показники урожайності сільськогосподарських культур дорівнюють середнім показникам в північно-східному регіоні, а отже можемо мати висновок що стан справ у підприємства доволі стабільний, технологічна оснащеність задовільняє всі потреби, підприємство дотримується суворих правил сівозміни сільськогосподарських культур та збалансовану систему живлення за допомогою мінеральних та органічних добрив, що дозволяє підтримувати врожайність на доволі високому рівні протягом тривалого часу.

Однак з таблиці 2.6, де наведені результати валового збору урожаю сільськогосподарських культур маємо доволі суттєві зменшення показників збору соняшнику, сої, а також кукурудзи на силос, проте це зумовлено зміною пріоритетів вирощування культур, адже підприємство за рахунок зменшення площ цих культур, віддає перевагу озимій пшениці, кукурудзі на зерно, кормовим бобовим та багаторічним травам, рахуючи їх більш прибутковими на сьогоднішній день, а також за допомогою яких підприємство зможе покривати всі свої внутрішні потреби .

Таблиця 2.6 - Динаміка валового збору врожаю сільськогосподарських культур

Назва культури	Одержано врожаю, ц		
	2024	2023	2022
Пшениця озима	23270,4	21471	10530
Кукурудза на зерно	38789	32980	24876
Соняшник	6234,8	9227,6	9324
Ріпак озимий	4376,4	5709	4736,6
Ячмінь ярий	6390	7585	6790
Соя	2066,4	2635,8	5080
Горох/кормові бобові	506	300	199,8
Кукурудза на силос	8772	7854	10732,8
Багаторічні трави	1458	1028,3	648

Джерело: розроблено автором на основі документації підприємства

Щодо фінансових показників підприємства, то за даними поданої фінансової звітності, наведеної в таблиці 2.7, можемо побачити що попри нелегкі часи для агробізнесу з численними викликами підприємство змогло адаптуватися до цих змін та продовжує розвиватися. Його дохідність в 2024 році зросла в 1,5 рази, це зумовлено розширенням земельного фонду, а також зміною пріоритетів з вирощування сільськогосподарських культур. Чистий прибуток компанії поки так і не вийшов на довоєнний рівень, але здебільшого це пов'язано з плановим оновленням сільськогосподарської техніки та ремонтом цехів виробництва, а також з суттєвим підняттям цін на паливо та тарифів електроенергії. Проте економічний стан підприємства я оцінюю як позитивний, адже підприємство під час війни та постійних обстрілів прифронтових зон, полів господарства, а також використання земель підприємства для побудови фортифікаційних споруд, через що деякі ділянки полів не можуть бути використані за цільовим призначенням, всерівно зберігає сталий розвиток та поступово нарощує свій грошовий капітал. А також прогресія кількості співробітників, яка поступово збільшується, свідчить про те що підприємство постійно розвивається та розширюється.

Таблиця 2.7 - Фінансові показники та кадрова забезпеченість підприємства за 2021 - 2024 роки

	2024	2023	2022	2021
Дохід	269 917 000	159 762 000	131 107 000	141 458 000
Чистий прибуток	12 035 000	5 924 000	35 531 000	26 083 000
Активи	270 815 000	251 851 000	216 182 000	194 787 000
Зобов'язання	36 230 000	45 425 000	26 116 000	44 522 000
К-сть співробітників	46	41	33	37

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Проведений аналіз виробничо-фінансових показників ТОВ «Аквітан» дозволив визначити ключові тенденції у розвитку підприємства та оцінити його економічну стійкість у сучасних умовах. Результати дослідження свідчать, що господарство зберігає стабільні темпи виробництва, забезпечує позитивну динаміку основних техніко-економічних показників та має достатній потенціал для подальшого зростання. Загалом отримані результати підтверджують, що підприємство має міцну виробничу базу, достатні земельні ресурси та сформований досвід ведення господарської діяльності, що створює передумови для масштабування. Проте ефективне подальше зростання можливе лише за умови оптимізації витрат, оновлення техніко-технологічного забезпечення та розширення окремих напрямів діяльності.

2.3 SWOT-аналіз діяльності підприємства

Серед численних інструментів стратегічного планування SWOT-аналіз займає особливе місце. З його допомогою можна проаналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони бізнесу, а ще зовнішні можливості та загрози, у такий спосіб зробивши продукт найбільш корисним для споживачів. SWOT-аналіз застосовується широким спектром організацій, від малого бізнесу до великих корпорацій. Його використання можливе в різних контекстах, залежно від

поставлених задач, включаючи розробку нового продукту, вихід на нові ринки збуту, а також управління ризиками та змінами в організації, що робить його досить універсальним та поширеним аналітичним інструментом.

Абревіатура SWOT складається зі скорочень слів і означає наступне:

1. S (Strengths) – сильні сторони. Унікальні характеристики та переваги, які дають можливість виділятися бізнесу на тлі конкурентів. Завдяки їм підприємство може збільшити свій прибуток. Наприклад, досить великий вибір товару, хороший сервіс, більш доступні ціни, сучасне обладнання, лідер галузі.

2. W (Weaknesses) – слабкі сторони. Недоліки, які не дають належною мірою розвиватися компанії, гальмують зростання її прибутку і роблять більш вразливою по відношенню до конкурентів. Наприклад, недостатня кількість співробітників, зрив термінів доставки, невеликий асортимент, низька якість товару, старе обладнання.

3. O (Opportunities) – можливості. Компоненти оточення, які можуть поліпшити становище і стан бізнесу за умови їх використання. Наприклад, кваліфіковані співробітники, правильне розміщення виробництва, відсутність сильних конкурентів, спонсорство.

4. T (Threats) – загрози. Компоненти оточення, через які компанія може якось постраждати, втратити клієнтів або прибуток. Наприклад, велика конкуренція, фінансова криза, нестабільна ситуація в країні, поява сильного конкурента.

Матриця стратегій (або SWOT-матриця другого рівня) — це аналітичний етап, який перетворює простий перелік факторів на конкретний план дій. Сама по собі таблиця SWOT лише констатує факти, а матриця стратегій показує, як їх поєднувати.

Вона будується на перетині внутрішніх факторів (S, W) та зовнішніх (O, T). У результаті ми отримуємо 4 поля стратегічних рішень, з чітким зазначенням дій на які нам потрібно звернути увагу та використовувати цю інформацію для подальшого аналізу та вибору фінальної стратегії розвитку бізнесу.

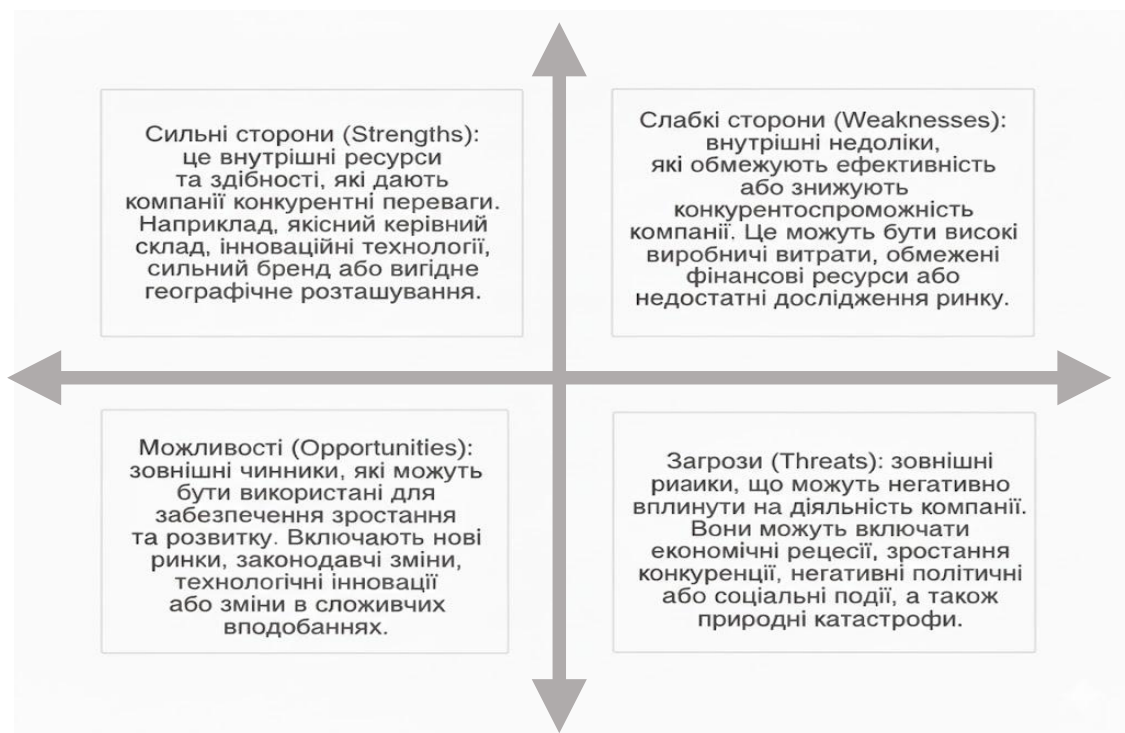


Рисунок 2.3 - Графічне зображення матриці SWOT-аналізу

Джерело: [2]

Графічно SWOT-аналіз подається у вигляді матриці на рисунку 2.3. Окрім всіх його переваг є також і досить суттєві недоліки, які R. Hill та R. Westbrook критично оцінюють у своїх роботах, вказуючи на проблеми пов'язані із суб'єктивністю аналізу та недостатньою конкретизацією висновків, що можуть призвести до подальших помилок у виборі стратегії. За допомогою цього виду аналізу ми бачимо лише загальну картину, упускаючи конкретні деталі, тож отримати точні дані з його допомогою не вдасться, проте продумати загальну стратегію розвитку бізнесу цілком можливо [3]. Щодо суб'єктивності аналізу, то тут багато чого залежить від конкретних поглядів та упередженості осіб які займаються цим дослідженням. Адже хтось може віднести наприклад зміни та коливання на ринку до потенційних загроз та збільшення ризиків, інші ж – до пошуку нових можливостей та шляхів змін і адаптації підприємства, тим самим випереджаючи в цьому своїх конкурентів. Тож такий метод є лише загальним аналізом підприємства, але через його легкість, простоту, гнучкість та

універсальність бізнес продовжує його використовувати як один з найпоширеніших інструментів аналізу на ринку.

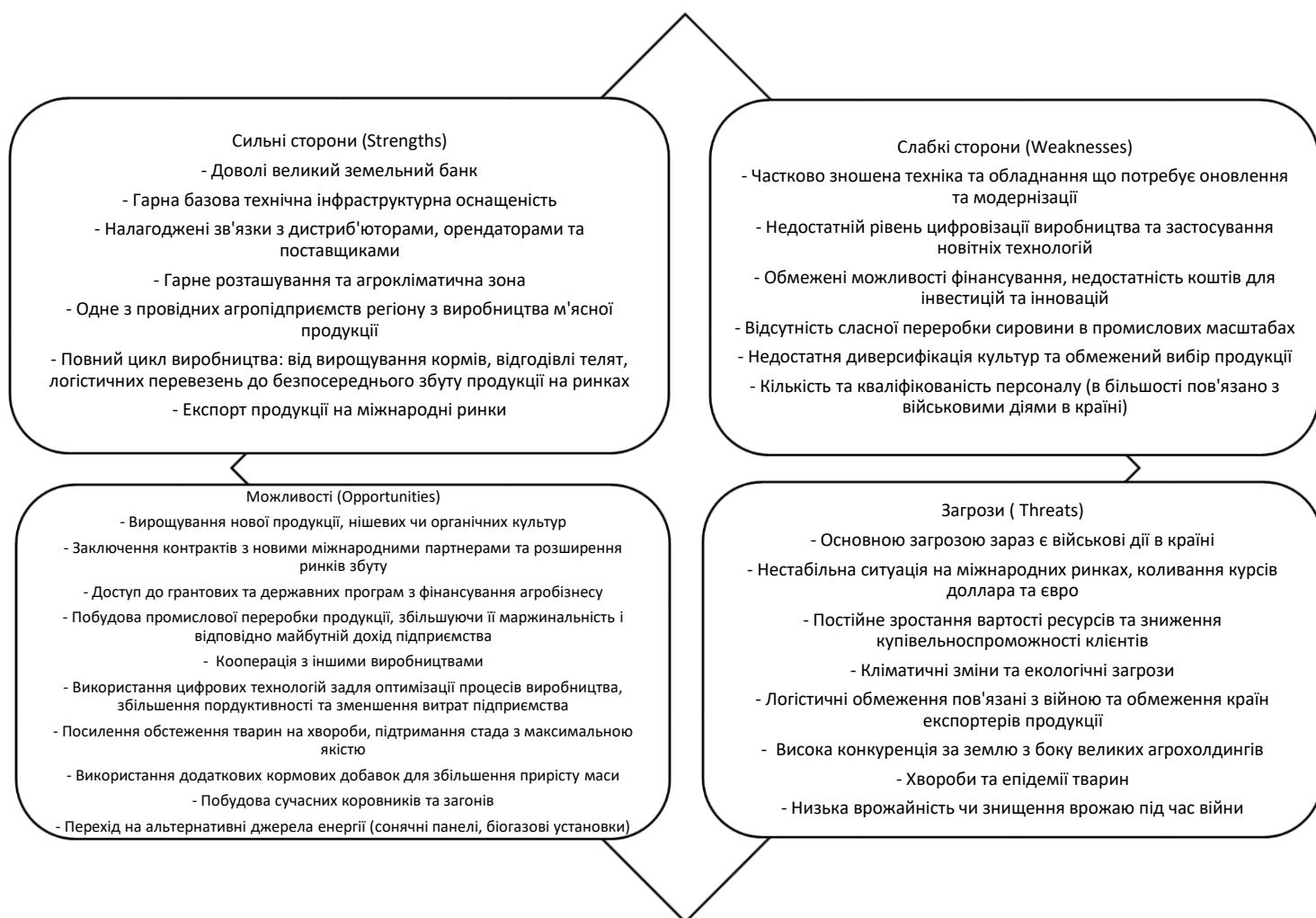


Рисунок 2.4 - SWOT-аналіз підприємства TOB «Аквітан»

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши об'єкт дослідження TOB «Аквітан» за допомогою SWOT-аналізу, я сформував всі дані з допомогою графічної візуалізації на рисунку 2.4, де навів сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози.

Таким чином проведений SWOT-аналіз TOB «Аквітан» показує, що підприємство має певну базу для подальшого розвитку завдяки наявному земельному банку, налагоджених зв'язків, можливості експорту продукції та повному циклу виробництва. Проте його слабкі сторони – зношена техніка,

низький рівень використання новітніх технологій та відсутність переробки продукції ослаблює конкурентоспроможність підприємства, але й дає доволі очевидні шляхи до його розвитку та вдосконалення.

2.4 Оцінка конкурентного середовища та тенденцій розвитку аграрного ринку

У науковій літературі методичні підходи та механізми оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання аграрного сектору розглядаються як сукупність методик й алгоритмів її оцінки та моделювання з метою формування конкурентних переваг на ринку. Проблемними вважаються критерії розмежування оцінки та моделювання, а також встановлення їх взаємозв'язку. Закордонні вчені пов'язують критерії оцінки та моделювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання з інтересами людини. Це проявляється, наприклад, у використанні матричних методів, де зростання місткості ринку й частки на ньому суб'єкта господарювання свідчить про задоволення інтересів підприємця та споживача.

Структура процесу системного оцінювання й управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в аграрному секторі представлена на рисунку 2.5. Враховується конкурентоспроможність у його зовнішньому та внутрішньому середовищі. Стабілізуючо-системні, інноваційно-креативні властивості природи (розвиток, синергія, самодостатність, естетика, дисипація) переносяться у площину бізнесу через нестандартне використання системи методів управлінського впливу. Розвиток забезпечується за рахунок використання інформаційних технологій, самодостатність – через управління вертикальною інтеграцією структурних підрозділів, синергія – у зростанні за мультиплікативним ефектом результату управляючої дії базової конкурентної стратегії в процесі розвитку «споживача», «працівника», «виробництва», «державних стандартів», естетика – через управління привабливістю агропродуктів, умов праці та життя, дисипація – у створенні

конкурентоспроможних суб'єктів господарювання з властивостями дисипативних структур.

Основним інструментарієм оцінки рівня конкурентоспроможності малих та середніх підприємств агробізнесу є обґрунтування можливих методів її аналізу та оцінки. Дослідивши періодичну та спеціальну літературу, вивчивши міжнародний та вітчизняний досвід, встановлено, що наразі не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінки рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу [5].

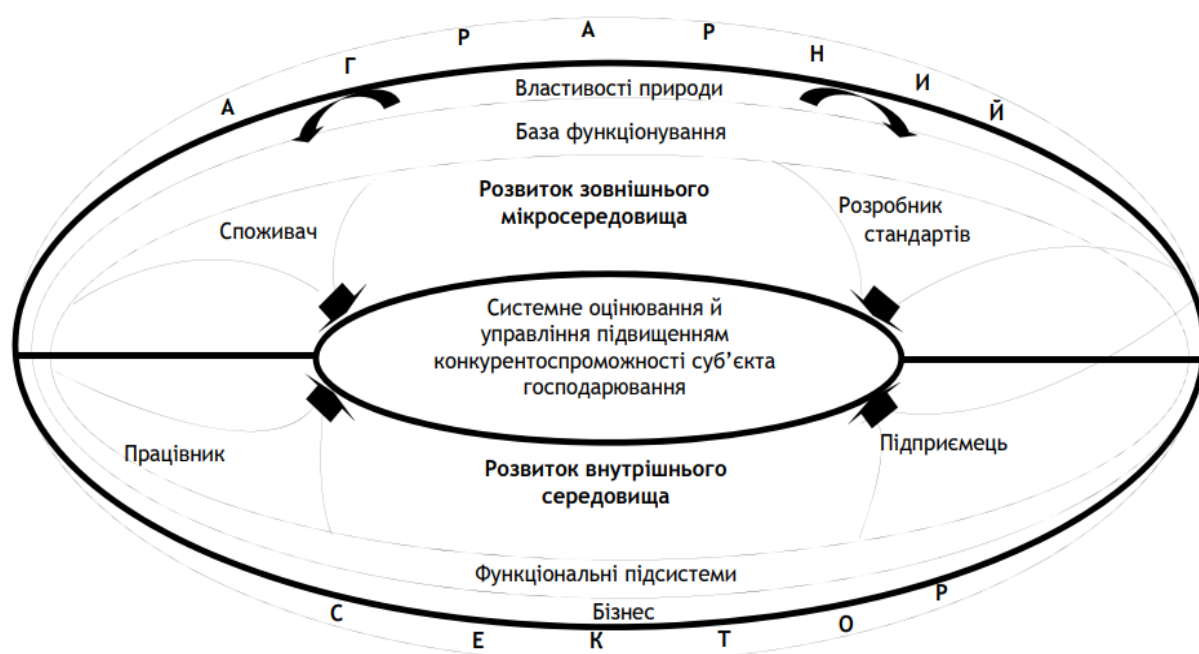


Рисунок 2.5 - Структура системного оцінювання й управління підвищенням конкурентоспроможності суб'єкта господарювання аграрного сектору

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Тепер перейдемо до більш детальної оцінки конкурентного середовища ТОВ «Аквітан». Оскільки підприємство за масштабами своєї діяльності є середнім та спеціалізується на вирощуванні великої рогатої худоби а також вирощуванні зернових та технічних культур, потрібно зрівнювати та аналізувати йому подібних конкурентів за масштабами та видами діяльності. У Сумському регіоні тваринництво є доволі розвиненою галуззю, багато фермерських господарств займаються як ВРХ, м'ясом та молоком, так і вирощуванням зернових та технічних

культур. Тому ринок характеризується підвищеною конкуренцією як малих/середніх фермерських господарств, так і великих агрохолдингів, які мають масштабні ресурси, ширший асортимент діяльності, гарну вертикальну інтеграцію (посіви – тварини – переробка - збут) та розвинену логістичну інфраструктуру. Оскільки Аквітан відноситься до підприємств з комбінованою діяльністю: тваринництво + рослинництво + оптова торгівля та логістика, це дає йому деяку гнучкість та конкурентну перевагу, адже він не залежить лише від одного виду діяльності та має комбіновані доходи. Але при цьому - підприємство має доволі обмежені ресурси у порівнянні з великими агрохолдингами: земельний банк, помірні масштаби, інфраструктура, логістика тощо.

Для порівняльної характеристики я обрав кілька схожих за видом діяльності підприємств у Сумській області та навів дані в таблиці 2.8 з їх короткою характеристикою.

Таблиця 2.8 - Аналіз конкурентів у Північно-східному регіоні

Підприємство	Масштаб/земля	Профіль	Тваринництво	Коментар
ТОВ «Віталія»	≈4,1 тис. га	Зернові, бобові, олійні	>3,2 тис. гол. ВРХ, ~950 дійних; сучасна доїльна зала Dairymaster	Один із найбільших молочних комплексів в області; високий рівень автоматизації.
ТОВ «Молоко Вітчизни»	≈3 тис. га	Молочне скотарство	~3 100 корів голштинської породи; продуктивність до 35 кг/добу	3 молочні ферми у Сумській області; фокус на інтенсивному молочному виробництві
СТОВ «Надія»	≈2,8 тис. га	Молочне скотарство	До 2,5 тис. гол. ВРХ	Значний статутний капітал; класична модель молочно-товарного підприємства.
АГРОФІРМА «Вікторія» (ТОВ)	≈2,5 тис. га	Рослинництво + молоко	До 1,5 тис. гол. ВРХ	Комбінована модель (рослинництво + молоко).

Джерело: розроблено автором

Сумщина має значну частку ВРХ та розвинене молочне виробництво, поруч із класичним рослинництвом (зернові/олійні). Це створює конкуренцію саме у виробництві молока та продукції рослинництва, але й відкриває можливості для кооперації/переробки. Проаналізувавши ці показники можна прийти висновку що лідери цієї галузі мають близько 3 тисяч голів ВРХ та гарно налагоджену автоматизацію виробництва. Більшість цих підприємств вкладають значні інвестиції у генетику, доїльні зали/сенсори, обладнання та техніку. Тож щоб краще зрозуміти сильні та слабкі сторони свого підприємства та в подальшому побудувати вірну стратегію з його розвитку та масштабування був створений порівняльний SWOT-аналіз між ТОВ «Аквітан» та його конкурентом ТОВ «Віталія», який наведений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Компаративний SWOT-аналіз ТОВ «Аквітан» та ТОВ «Віталія»

	ТОВ «Аквітан»	ТОВ «Віталія»
S (Strengths) — Сильні сторони	Диверсифікація: рослинництво + ВРХ +логістика. Гнучкість. Середній земельний банк. Великий потенціал до розвитку та масштабування.	Великий земельний банк (4,1 тис. га). Сучасна доїльна зала, обладнання та техніка. Висока продуктивність молочного стада, гарно налагоджені процеси виробництва.
W (Weaknesses) — Слабкі сторони	Менший масштаб тваринництва (до 2 тис. голів проти ~3 500). Нижча врожайність та надої, через гіршу технологічну оснащеність підприємства. Вища собівартість молока.	Високі витрати на утримання великого стада. Залежність від молочного напрямку. Менша гнучкість.
O (Opportunities) — Можливості	Розвиток власної переробки (молоко/м'ясо/олія). Залучення державних та грантових програм. Інвестиції в розвиток інших галузей підприємства, розширення земельних площ.	Подальше збільшення експорту молочної продукції. Вертикальна інтеграція (молокозавод). Розширення земельного банку.
T (Threats) — Загрози	Конкуренція з великими гравцями (як «Віталія»). Цінові коливання. Логістичні проблеми у регіоні. Пошук нових інвестицій через нестабільну ситуацію в країні.	Ризики масштабного виробництва (епізоотії, падіння цін на молоко, епідемії). Висока залежність від зовнішнього фінансування. Мала гнучкість підприємства у подоланні потенційних загроз.

Джерело: розроблено автором

Окрім сильних та слабких сторін підприємств потрібно також звернути детальну увагу й на їхні управлінські рішення та модель управління компаніями,

адже саме ці рішення впливають на подальший розвиток та стратегію підприємств та повністю відображають ефективність компаній.

Таблиця 2.10 - Компаративний аналіз управлінських рішень

Критерій	ТОВ «Аквітан»	ТОВ «Віталія»	Коментар
Організаційна структура	Лінійно-функціональна: директор + головні спеціалісти (агроном, зоотехнік, головбух).	Більш розгалужена: дирекція, відділи (рослинництва, тваринництва, інвестицій, збуту).	«Віталія» має більш чітку спеціалізацію та підрозділи.
Прийняття рішень	Централізоване, рішення приймає директор, спеціалісти готують інформацію.	Децентралізоване: керівники підрозділів мають повноваження ухвалювати рішення у своїй сфері.	«Віталія» гнучкіша, швидше реагує на зміни.
Горизонт планування	Коротко- і середньостроковий (сезон, рік).	Середньо- і довгостроковий (3–5 років, з урахуванням інвестиційних програм).	У «Віталії» є стратегічний підхід.
Інформаційна база	Звіти бухгалтерії, агрономічні журнали, польові спостереження.	Система електронного обліку (Daigymaster у молочному виробництві, GPS-моніторинг техніки).	«Віталія» використовує цифрові технології.
Оцінка ефективності рішень	Переважно фінансові результати (урожайність, прибуток).	Комплексна оцінка: фінансові, технологічні, соціальні показники (продуктивність праці, якість молока, екологія).	Більш системний контроль у «Віталії».
Залучення працівників	Обмежене: виконавці рішень рідко долучаються до їх розробки.	Високе: керівники ферм, зоотехніки, агрономи активно залучені до планування.	«Віталія» застосовує елементи командного менеджменту.
Інвестиційні рішення	Приймаються консервативно, обсяг інвестицій невеликий, ризики мінімізуються.	Агресивніші: великі вкладення в техніку та молочний комплекс, залучення кредитів і грантів.	«Віталія» орієнтована на масштабування.
Реакція на ринкові зміни	Повільна, залежить від рішення директора.	Швидка, завдяки гнучкості менеджменту та наявності аналітичного відділу.	Це дає «Віталії» перевагу в конкурентній боротьбі.

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.10 порівняльного аналізу двох схожих підприємств бачимо що ТОВ «Аквітан» має більш традиційну та централізовану модель управління. Це

забезпечує стабільність, але уповільнює реакцію на зміни ринку. Підприємство більше орієнтоване на збереження позицій, ніж на агресивне зростання. В той час коли ТОВ «Віталія» використовує сучасний підхід: децентралізація рішень, цифрові технології, стратегічне планування. Це дозволяє швидше масштабуватися та підвищувати ефективність. Тож з основних рекомендацій які можна запропонувати підприємству задля його подальшого розвитку та зростання, є запровадження :

- часткову децентралізацію управління (повноваження для керівників напрямів);
- цифрові системи обліку й моніторингу;
- довгострокове стратегічне планування;
- ширше залучення працівників до прийняття рішень.

2.5 Визначення ключових проблем і можливостей для масштабування виробництва

При визначенні основних проблем та можливостей для подальшого розвитку та масштабування підприємства скористаємося раніше зробленим SWOT-аналізом, де чітко зазначені ключові загрози та недоліки підприємства, а також певні ідеї, які допоможуть підприємству на початку його розвитку та масштабування. Серед основних загроз які безпосередньо впливають на підприємство я виокремив би військові дії в країні. Російська агресія призвела до значних втрат у сільськогосподарському секторі України. За оцінками Київської школи економіки, непрямі втрати аграрного сектору можуть досягти \$83 млрд до кінця 2025 року. Через блокаду портів та обмеження в роботі зернового коридору, експорт агропродукції зазнав значних труднощів, що призвело до збільшення логістичних витрат та зниження конкурентоспроможності української продукції на світових ринках. Через повномасштабну війну росії на території України, аграрний сектор зазнав значних втрат і це значно вплинуло на всі галузі економіки. За оцінками Мінагрополітики України та Київської школи економіки загальна сума попередніх втрат, завданих кожній сфері сільського господарства тільки на вересень 2022 року

сягнула 6,6 млрд доларів США, що становить 23% від всієї вартості активів в українському сільському господарстві. У тому числі: сільськогосподарська техніка та обладнання – 2885,4 млн доларів США; складські приміщення – 1062,5 млн; тваринництво – 362,5 млн; багаторічні культури – 348,7 млн; паливо, добрива, засоби захисту рослин – 95,4 млн; вироблена продукція – 1872 млн дол. США. Станом на лютий 2023 року загальні збитки українського господарства оцінюються в 40,2 млрд дол. США, із них прямі збитки становлять 8,7 млрд дол. США. А згідно з оцінками Світового банку, за рік внаслідок повномасштабної війни завдано збитків близько 290 млрд дол. США. В цілому слід відмітити, що падіння сільського господарства зумовило скорочення ВВП України на 3%. Тоді як за даними Мінагрополітики, частка аграрного сектору у структурі ВВП до війни була найвищою серед усіх галузей і складала 10% [7]. Все це безумовно вплинуло й на ТОВ «Аквіан», адже дохідність підприємства за 2022 рік порівняно з 2021 знизилась майже втричі та склала лише близько 87 млн. гривень. Такий низький дохід також відобразився й на веденні господарства наступного року, адже через це підприємство не змогло дозволити собі купівлю нової техніки, обладнання та інвентарю, оренду нових земель чи впровадження новітніх технологій. Проте в наступні роки економічна ситуація поступово покращувалася й уже в 2024 році підприємство вийшло на довоєнні економічні показники, таким чином демонструючи гарну стійкість та адаптивність підприємства.

Оскільки агросектор є капіталомісткою галуззю з високою залежністю від ринкових, фінансових та кліматичних факторів, економічна криза досить сильно впливає на сільськогосподарські підприємства в країні. В умовах економічної нестабільності агропідприємства стикаються з численними проблемами, які можуть призвести до зниження продуктивності, скорочення обсягів виробництва та навіть банкрутства. Найбільше від цього страждають середні та малі підприємства, які не можуть адаптуватися до змін та знайти фінансування для свого бізнесу. Основними такими проблемами для агробізнесу є:

- ◆ Фінансові труднощі та обмежений доступ до кредитування: банки посилюють вимоги до позичальників, збільшують відсоткові ставки кредитів, що

ускладнює отримання коштів підприємствами для закупівлі техніки, обладнання, насіння, добрив та палива. Також негативно впливає політика щодо зменшення державних субсидій та грантових програм для фермерів.

◆ Зростання цін на матеріально-технічні ресурси: висока вартість іноземної техніки та обладнання, витрати на енергоносії, зберігання та переробку продукції, здорожчання цін на паливо, добрива, насіння, засоби захисту рослин через інфляцію та ускладнення логістичних зв'язків, все це негативно впливає на собівартість виготовлення продукції, що веде до збільшення цін на ринку.

◆ Зниження платоспроможності населення та попиту на продукцію: через тяжкі часи споживачі скорочують витрати на продукцію, багато від чого відмовляються надаючи перевагу більш дешевим продуктам харчування. Рітейлери та переробні підприємства зменшують закупівельні ціни на сільськогосподарську продукцію, через що дохід фермерів зменшується.

◆ Проблеми з експортом та логістикою: через девальвацію національної валюти змінюється структура експорту, адже підприємствам стало вигідніше продавати сировину замість продукції з високою додатною вартістю. Також агробізнес стикається з великими труднощами в логістиці (зокрема блокада портів, нестача вагонів, високі тарифи перевізників), що призводить до затримок та збільшення вартості поставок продукції на міжнародні ринки.

◆ Зниження інвестиційної привабливості: через доволі нестабільну ситуацію з високими ризиками та капіталовкладеннями в агробізнес, інвестори уникають вкладень своїх коштів у сільське господарство, що призводить до фінансових складнощів з модернізацією та запровадженням інноваційних рішень в агросекторі.

◆ Скорочення зайнятості та соціальні наслідки: через зниження прибутків фермерів, відбувається скорочення персоналу на агропідприємствах. Втрата робочих місць у сільській місцевості поглиблює демографічну кризу та стимулює міграцію населення до міст, що фактично призводить до поступового “вимирання” сіл та збільшення перенаселення у великих містах.

◆ Низький рівень впровадження інновацій та цифровізації: через високу вартість технологій багато фермерських господарств не можуть собі дозволити сучасні агротехнології, також оскільки агросектор стає все менш привабливим для інвесторів то з'являється все менша кількість стартапів та ІТ-рішень у сфері агробізнесу через нестачу фінансування. Низька освіченість та поінформованість фермерів та персоналу підприємств робить впровадження нових технологій досить тяжкою задачею.

З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України, чинна модель розвитку агросектора виявилася доволі вразливою. Вона заснована на ефектах масштабу, сировинному характері та деформованій структурі сільськогосподарського виробництва – великі підприємства (переважно аграрні формування) спеціалізуються на рослинництві, вирощуючи високорентабельні й швидкоокупні сільгоспкультури, тоді як дрібні підприємства, фермери та господарства населення зайняті на виробництві трудомісткої продукції тваринництва, вирощуванні плодоовочевих та ягідних культур. Хиткість моделі проявилася під час повномасштабного ведення війни. Агресія Росії виявила додаткові негативні наслідки агрохолдингової моделі українського сільського господарства, надзвичайно ускладнила функціонування великотоварного аграрного виробництва через розрив логістичних ланцюгів, екологічні катастрофи на корпоративних тваринницьких комплексах, блокування ринків збуту тощо. Основними точками вразливості для аграрного сектора стали такі:

- неможливість проведення польових робіт у зоні конфлікту;
- блокування експорту сільськогосподарської продукції морським напрямом, що впливає на дохідність вітчизняних сільгоспвиробників, знижує експортні надходження;
- руйнування інфраструктури виробництва, перероблення та зберігання сільськогосподарської продукції та продуктів харчування;
- погіршення забезпеченості сільськогосподарських підприємств матеріально-технічними засобами;

- проблеми забезпечення продовольством населення в окупації та на межі ведення бойових дій.

Попри зазначені перешкоди, український агробізнес показав свою стійкість та спроможність протистояти викликам і загрозам зовнішнього середовища, фермери й особисті селянські господарства продемонстрували свою ключову роль у забезпеченні населення сільськогосподарською продукцією та продовольством, збереженні та розвитку локальних ринків і ланцюгів постачань продовольства [14].

Ще однією проблемою, яка безпосередньо впливає на діяльність підприємства є нестабільна економічна ситуація у світі. Курси міжнародних валют постійно плавають, зростає собівартість продукції та ціни на паливо, добрива, техніку, високі кредитні ставки також не полегшують життя для аграріїв, адже вони знижують ліквідність агрокомпаній, роблять недоступними інвестиції в техніку та новітні технології. Ні для кого не секрет, що ціни на новітню техніку вже давно починаються з позначки в шість нулів й можуть досягати абсолютно захмарних цифр. Ціни на продукцію через це також підвищуються, адже агровиробникам потрібно також підвищувати дохідність та маржинальність підприємства, що тим самим зменшує купівельноспроможність клієнтів та кількість проданою продукції. Виходить замкнуте коло, де через тяжку економічну ситуацію в світі будуть постійно зростати ціни на продукцію, а запит все зменшуватись, тому пошуки нових методів фінансування, оптимізації виробництва та зменшування собівартості продукції є одними з головних цілей сучасних виробників сільськогосподарської продукції.

В такі важкі та нестабільні часи фінансовою допомогою для агросектору країни можуть стати державні програми підтримки агробізнесу. Одним з таких фінансових інструментів є дотації та субсидії. Вони дозволяють фермерам та агропідприємствам зменшити фінансове навантаження, компенсувати витрати на виробництво, інвестувати в технології та покращувати конкурентоспроможність. Субсидії на вирощування сільськогосподарських культур можуть покривати витрати на закупівлю насіння, добрив та засобів захисту рослин для певних видів культур. Дотаціями на розвиток тваринництва в країні можуть бути виплати за

кожну голову рогатої худоби, свиней, овець або кіз, а також можлива компенсація певних витрат на будівництво та модернізацію ферм. Зараз, за часів війни, діє також відшкодування фермерам до 25% вартості сільськогосподарської техніки чи обладнання від втрат чи пошкодження її через військові дії. Діє також і часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами (до 50%), отриманих для розвитку та масштабування малих чи середніх фермерських господарств. Також ніхто не відміняв аграрні розписки (фінансовий інструмент, який дозволяє отримувати фінансування під майбутній урожай) та грантові програми, які звісно більш спрямовані для допомоги та розвитку малих фермерських господарств. Таким чином держава надає досить суттєву підтримку аграрного сектору в тяжкі та нестабільні часи для усієї країни, що дозволяє агробізнесу почуватися більш комфортно, щоб і надалі забезпечувати продовольчу безпеку в Україні.

Окрім держави, банківські установи також приділяють велику увагу на стан агросектору та допомагають подолати кризу за допомогою спеціальних банківських програм та акцій для фермерів та агрокомпаній на купівлю техніки та обладнання, паливо, добрива, розширення та розвиток виробництва. Лізингові програми дозволяють отримувати сучасну техніку без значних одноразових витрат, виплати здійснюються рівномірно, що дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємства. Міжнародні банки та фінансові організації також допомагають нам впоратися зі складнощами своїми грантами та програмами. Наприклад програма ЄС “Horizon Europe” - виділяє фінансування сільськогосподарським господарствам для впровадження агроінновацій та стійкого розвитку, фонди FAO (продовольча та сільськогосподарська організація ООН) - надає підтримку малих фермерів та екологічних ініціатив, ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку) - фінансує проєкти у сфері агробізнесу тощо.

Фінансова підтримка від держави, банків та міжнародних фондів звісно добре, але й потрібно шукати нові методи фінансування та залучення інвестицій. Одною з найефективніших таких моделей фінансування виділяють кластерну модель. Вона дозволяє залучити фінансові ресурси всіх зацікавлених сторін та мінімізувати ризики пов'язані з впровадженням інновацій. У більш ширшому

розумінні кластерна модель - це конгломерат структур, підприємств, фінансових установ, інституцій, які беруть спільну участь у створенні та запровадженні інноваційних рішень. Таким чином кластерна модель об'єднує виробництво, науку, освіту, інфраструктуру та інші складові процесу створення та виробництва інноваційної продукції для досягнення успіху. Також поряд з кластерною виділяють кооперативну модель фінансування. Вона дозволяє залучати фінансові ресурси кооперативних спілок, об'єднань господарств та селян-одноосібників на засадах взаємодопомоги. Таким чином доступ до нових інновацій зможе отримати кожен фермер залучений до цього проєкту, якому не вистачало б фінансів для самостійного впровадження таких технологій. Звісно є ще багато інших моделей фінансування, таких як: самофінансування, венчурне фінансування, бюджетне фінансування, краудфандинг, комбіновані моделі та інше [6].

Однак брак фінансування тим самим не дає можливості оновлення сільськогосподарської техніки, обладнання та впровадження нових технологій. Проте сьогодні це досить важливо, адже швидкий та постійний технологічний прогрес потребує від компаній постійної залученості в цей процес, щоб не прогавити нові світові тренди, мати можливість підвищити свою продуктивність та зменшити витрати на виробництво, тим самим залишатися конкурентоспроможним гравцем на світовому аграрному ринку. Одними з останніх таких інновацій є впровадження використання спеціальних дронів для оприскування, посіву та моніторингу за посівом. Вони можуть вносити добрива, сіяти зерно чи сидерати, аналізувати та моніторити стан полів під час росту та розвитку культури. Ця технологія дає суттєву економію для підприємства на використанні палива, робочої сили, техніки, дає можливість роботи на важкодоступних ділянках, наприклад після проливних дощів, а також підвищується точність внесення на 15-25%, що дає суттєвий приріст врожаю. Роботизація тракторів та комбайнів дає змогу економити на людському ресурсі, унеможливлювати людський фактор при роботі, збільшувати точність та якість посівів. Технології штучного інтелекту та супутникового моніторингу дають змогу вчасного та постійного дистанційного спостереження за полями, виявляти хвороби, нестачу вологи, зони з різною якістю

грунту та гарно взаємодіють з технологіями описаними раніше. Такі системи дають змогу прогнозувати кількість врожаю, оптимізувати внесення добрив та води, заздалегіть планувати роботи із врахуванням всіх ризиків та зовнішніх чинників (зміна клімату, дощі, посуха тощо). Впровадження Smart Farming дозволяє використання різних типів розумних датчиків, які зараз наявні майже в усій сучасній техніці та обладнанні, тим самим підприємство може збирати величезну кількість даних по своєму виробництву, аналізувати їх та використовувати для максимально чіткого контролю на підприємстві. Таким чином фермери можуть оптимізувати майже всі процеси на підприємстві, що дає змогу підвищувати врожайність, зменшувати витрати, дотримуватись всіх сучасних екологічних вимог та стандартів, а також зробити сільське господарство більш стійким до кліматичних змін та екологічних загроз.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА МАСШТАБУВАННЯ АГРОБІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АКВІТАН»

3.1 Формування стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства

Стратегічний розвиток агробізнесу є ключовою передумовою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Сільськогосподарське виробництво характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю, значними коливаннями цін та підвищеним рівнем ризиків, що потребує системного та далекоглядного підходу до управління. Тому формування ефективної стратегії розвитку дозволяє аграрним підприємствам не лише підтримувати стабільність, а й забезпечувати прогресивне зростання. З його допомогою підприємство може своєчасно реагувати на виклики ринку, зміни в законодавстві, технологічні інновації та потреби споживачів, оптимізувати використання ресурсів, підвищити результативність виробництва та скоротити втрати. Стратегічне планування також дозволяє мінімізувати вплив кризових ситуацій, формуючи механізми управління ризиками, диверсифікації виробництва та підсилення фінансової стійкості. Крім того, стратегічний розвиток створює передумови для відкриття нових ринків збуту, включаючи міжнародні. Аграрні підприємства, які мають довгострокові плани розвитку та чіткі інвестиційні стратегії, легше залучають капітал, співпрацюють із переробними компаніями, трейдерами, фінансовими установами та іноземними партнерами. Це дає можливість забезпечити стабільну валютну виручку, зменшити залежність від коливань внутрішнього ринку та сформувати стійку конкурентну позицію. Стратегічний розвиток також важливий з точки зору екологічної та соціальної складових. Сучасна аграрна політика орієнтується на принципи сталого розвитку, що передбачає раціональне використання земельних ресурсів, зменшення

негативного впливу на довкілля, впровадження енергоощадних та біоенергетичних технологій. Підприємства, що інтегрують такі підходи у свої стратегії, формують позитивний імідж, підвищують свою репутацію та зміцнюють партнерські зв'язки.

Стратегічний розвиток передбачає узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми викликами ринку та використання потенціалу для довгострокового зростання. Аналіз виробничо-фінансових показників підприємства свідчить про наявність достатньої ресурсної бази та перспектив для масштабування. У сучасних умовах аграрного ринку та нових тенденцій ключовими напрямками стратегічного розвитку є: залучення нових інвестицій та пошук додаткових методів фінансування, розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції, оцифровування та оптимізація виробничої діяльності підприємства, дотримання екологічних стандартів та збільшення енергоефективності виробництва. Окрім цього подальший стратегічний фокус підприємства також має бути спрямований на поступове технологічне оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази, включаючи новітню сільськогосподарську техніку, впровадження інноваційних технологій годівлі та утримання тварин, підвищувати рівень автоматизації виробництва. Важливим є й формування ефективної системи управління ризиками, яка включає диверсифікацію діяльності, впровадження елементів точного землеробства та хеджування цінових коливань на ринку. Важливою складовою також є розвиток людського капіталу. Підвищення кваліфікації персоналу, створення умов для постійного навчання та професійного зростання, впровадження систем мотивації робітників підприємства зробить його розвиток набагато якіснішим та продуктивнішим. Узгодження усіх цих напрямів та дотримання єдиної стратегії забезпечить підприємству стабільне та динамічне зростання, зміцнення ринкових позицій та збільшення загальної ефективності діяльності в довготривалому періоді.

Проте, на мою думку, при сучасних можливостях людства, коли майже кожного дня проводяться наукові дослідження, публікуються нові наукові роботи, розвиток науки та техніки йде шаленими темпами, постійно проводяться наукові виставки та фестивалі з неймовірною купою різних винаходів та інновацій,

підприємства які це все не відслідковують та максимально швидко не впроваджують такі новинки у своє виробництво просто приречені на занепад та поглинання їх виробництва перенасиченим ринком з максимальним рівнем конкуренції, який живе за принципом «виживає найсильніший», а в нашому випадку найбільш технологічний та адаптивний до різних умов існування бізнесу. Тому всі речі стосовно оновлення, модернізації, впровадження технологій і тому подібне підприємство повинно робити постійно, не зважаючи на їх вибрану стратегію розвитку та масштабування, адже це те, без чого підприємство просто не може обходитись в умовах сучасної конкуренції та повинно «грати» за правилами, які диктує їм ринок.

При розробці стратегії розвитку та масштабування для ТОВ «Аквітан» я враховував багато факторів та передумов які можуть вплинути на його успішне зростання, або ж навпаки завдати неочевидних ризиків та унеможливити використання вибраної стратегії. Тож для себе я виокремив три основні стратегії с подальшого розвитку підприємства, це: пошук та залучення нових методів фінансування агробізнесу, підвищення екологічності та ефективності підприємства за рахунок побудови біогазової установки, а також розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції через укладання нових продовольчих контрактів з іншими країнами. Ці стратегії можуть існувати як поодинці, так і використовуватись як суцільна система з розвитку та масштабування підприємства. Адже без залучення додаткових фінансових інвестицій навряд чи вдасться побудувати сучасну та продуктивну біогазову установку, яка в свою чергу дає можливість підприємству продавати новий вид продукції у вигляді електроенергії та біогазу в країни які цього потребують. В наступних пунктах я докладно розпишу чому я вибрав саме ці варіанти, як вони вплинуть на ефективність та економічну доцільність виробництва та чому саме так я бачу розвиток підприємства «Аквітан» в майбутньому.

3.2 Пошук нових методів фінансування агробізнесу

Пошук нових методів фінансування наразі є критично важливим для агробізнесу, оскільки ця галузь характеризується великою капіталомісткістю, сезонністю виробництва та значними ризиками, що потребують стабільного доступу до грошових коштів. Сільське господарство вимагає значних авансових витрат на посівну, утримання тварин, закупівлю кормів, пального, добрив, засобів захисту рослин та інше, в довготривалій перспективі отримання майбутнього врожаю або продажу продуктів тваринного походження. Все це потребує часу, а власних обігових коштів часто не вистачає аграріям, тому залучення додаткових фінансових інвестицій дозволяє уникнути перебоїв в роботі та забезпечити безперервність циклу виробництва. Не легше стає агробізнесу й від постійного технологічного прогресу людства у агросфері, адже нові технології та новітні цифрові системи хоч і дають гарне збільшення продуктивності для підприємства, проте й коштують вони досить дорого, та не завжди є фінансово доступними для середніх й особливо малих фермерських господарств. Вартість сучасної сільськогосподарської техніки та обладнання оцінюється мільйонами гривень, через що вартість їх обслуговування, ремонту та модернізації також виходить в кругленьку суму. Через це, при купівлі будь якої техніки, українські аграрії звертають найбільшу увагу на її надійність та дешевизну в ремонті і обслуговуванні, а вже потім на її продуктивність та інші показники. Тож додаткові методи фінансування досить сильно впливають на можливості підприємства, його стабільність роботи і конкурентоспроможність.

В такі важкі та нестабільні часи фінансовою допомогою для агросектору країни можуть стати державні програми підтримки агробізнесу. Одним з таких фінансових інструментів є дотації та субсидії. Вони дозволяють фермерам та агропідприємствам зменшити фінансове навантаження, компенсувати витрати на виробництво, інвестувати в технології та покращувати конкурентоспроможність. Субсидії на вирощування сільськогосподарських культур можуть покривати витрати на закупівлю насіння, добрив та засобів захисту рослин для певних видів

культур. Дотаціями на розвиток тваринництва в країні можуть бути виплати за кожен голову рогатої худоби, свиней, овець або кіз, а також можлива компенсація певних витрат на будівництво та модернізацію ферм. Зараз, за часів війни, діє також відшкодування фермерам до 25% вартості сільськогосподарської техніки чи обладнання від втрат чи пошкодження її через військові дії. Діє також і часткова компенсація відсоткових ставок за кредитною програмою «Кредити 5-7-9%» від Кабінету Міністрів України (до 50%), отриманих для розвитку та масштабування малих чи середніх фермерських господарств. Також ніхто не відміняв аграрні розписки (фінансовий інструмент, який дозволяє отримувати фінансування під майбутній урожай) та грантові програми, які звісно більш спрямовані для допомоги та розвитку малих фермерських господарств. Таким чином держава надає досить суттєву підтримку аграрного сектору в тяжкі та нестабільні часи для усієї країни, що дозволяє агробізнесу почуватися більш комфортно, щоб і надалі забезпечувати продовольчу безпеку в Україні.

Окрім держави, банківські установи також приділяють велику увагу на стан агросектору та допомагають подолати кризу за допомогою спеціальних банківських програм та акцій для фермерів та агрокомпаній на купівлю техніки та обладнання, паливо, добрива, розширення та розвиток виробництва. Лізингові програми дозволяють отримувати сучасну техніку без значних одноразових витрат, виплати здійснюються рівномірно, що дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємства. Міжнародні банки та фінансові організації також допомагають нам впоратися зі складнощами своїми грантами та програмами. Наприклад програма ЄС “Horizon Europe” - виділяє фінансування сільськогосподарським господарствам для впровадження агроінновацій та стійкого розвитку, фонди FAO (продовольча та сільськогосподарська організація ООН) - надає підтримку малих фермерів та екологічних ініціатив, ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку) - фінансує проєкти у сфері агробізнесу тощо.

Фінансова підтримка від держави, банків та міжнародних фондів звісно добре, але й потрібно шукати нові методи фінансування та залучення інвестицій. Одною з найефективніших таких моделей фінансування виділяють кластерну

модель. Вона дозволяє залучити фінансові ресурси всіх зацікавлених сторін та мінімізувати ризики пов'язані з впровадженням інновацій. У більш ширшому розумінні кластерна модель - це конгломерат структур, підприємств, фінансових установ, інституцій, які беруть спільну участь у створенні та запровадженні інноваційних рішень. Таким чином кластерна модель об'єднує виробництво, науку, освіту, інфраструктуру та інші складові процесу створення та виробництва інноваційної продукції для досягнення успіху. Також поряд з кластерною виділяють кооперативну модель фінансування. Вона дозволяє залучати фінансові ресурси кооперативних спілок, об'єднань господарств та селян-одноосібників на засадах взаємодопомоги. Таким чином доступ до нових інновацій зможе отримати кожен фермер залучений до цього проекту, якому не вистачало б фінансів для самостійного впровадження таких технологій. Звісно є ще багато інших моделей фінансування, таких як: самофінансування, венчурне фінансування, бюджетне фінансування, краудфандинг, комбіновані моделі та інше [15].

Також зараз є досить нова ніша з залучення фінансових коштів та інвестицій в агробізнес яка основана на роботі блокчейну та токенизації акропроектів. Цифрові активи оптимізують і автоматизують бюрократичні процеси, мінімізуючи паперову роботу та скорочуючи час обробки. В поєднанні з технологією блокчейн, такий підхід значно підвищує прозорість. Процес випуску та управління цифровими активами створюють незмінний і публічний облік транзакцій, тим самим зменшуючи корупцію та підвищуючи підзвітність. Уряди багатьох країн використовують цифрові активи для надання суспільних благ, гарантуючи, що всі спільноти громад мають доступ до основних послуг, сприяючи таким чином фінансовій доступності. Токенизація стала проривною технологією, яка змінює наше сприйняття активів та взаємодію з ними. Розробка платформ токенизації дозволяє перетворювати активи на цифрові токени у блокчейні, що відкриває можливості для часткового володіння активами, підвищення їх ліквідності та доступності. Цей процес суттєво знижує бар'єри входу для інвесторів, дозволяючи їм набувати та реалізовувати частки активів без необхідності управління цілісним об'єктом. Варто зазначити, що підвищена ліквідність є привабливим фактором не

лише для індивідуальних інвесторів, але й для інституційних учасників ринку. Останні отримують можливість оптимізувати диверсифікацію своїх портфелів шляхом включення менших за обсягом одиниць активів різних класів, що в сукупності сприяє підвищенню загальної динаміки та ефективності ринку. Технологія блокчейн є фундаментальною основою для забезпечення підвищеної прозорості та безпеки в процесі токенизації активів. Ключовою характеристикою блокчейну є створення незмінного реєстру транзакцій, що унеможливорює подальшу модифікацію зареєстрованих даних. Ця властивість відіграє критичну роль у формуванні довіри до інвестиційних процесів, особливо в тих секторах, що характеризуються високим рівнем складності та непрозорості [10].

Зараз також доволі швидкими темпами розвивається краудфандинг та ICO, як новий спосіб інвестування та залучення коштів у перспективні агропроекти через цифрові платформи та блокчей-технології. Краудфандинг - це спосіб колективного фінансування проєктів або бізнес-ідей за рахунок внесків великої кількості людей через спеціальні платформи (Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe та інші). Краудфандинг поділяється на декілька видів за способами фінансування: а) донорський - люди віддають свої кошти на підтримку бізнесу без очікування винагороди в подальшому, б) винагородний - всі інвестори в проєкт в кінцевому випадку отримають свою винагороду в якомусь її вигляді (наприклад у вигляді продукту чи послуги), в) позиковий - гроші надаються як позика з обов'язковим поверненням коштів власникам, г) інвестиційний - люди отримують частку в компанії, або відсоток від її прибутку. ICO (Initial Coin Offering) - це первинне розміщення токенів, що використовуються стартапами та компаніями для залучення коштів у криптовалютному середовищі. Основна відмінність ICO від краудфандингу це те, що інвестори вкладають гроші в проєкт з розрахунком на подальшу фінансову вигоду, а не просто підтримують ідею чи бізнес. Робота ICO полягає в тому, що спочатку компанія випускає свої токени на вибраному ними блокчейні та запускає їх в продаж через криптобіржі. Далі інвестори купують ці токени за криптовалюту. Якщо проєкт успішний, то вартість токенів зростає і інвестори зможуть їх продати з прибутком. Але ICO має також досить великі

ризика для інвесторів через велику кількість шахрайських проєктів, відсутність чіткої правової регуляції, нестабільність ринку криптовалют, саме ці причини перешкоджають розвитку та нормальному функціонуванню ICO проєктів.

Щодо токенизації - це процес переведення активів (землі, врожаю, техніки, обладнання, інвестиційних часток) у цифрові токени на блокчейн-платформі. Наприклад візьмемо звичайне невеличке фермерське господарство, якому через свої малі розміри досить тяжко знайти додаткове фінансування на подолання певних труднощів, але може випустити токени, які будуть представляти майбутній врожай пшениці. Як представлено на рисунку 3.1, майбутній урожай пшениці, як актив, заносимо до спеціальних блокчейн-платформ у вигляді токенів, де 1 токен може наприклад дорівнювати 1 кг пшениці, але кількість токенів повинна обов'язково бути обмежена та дорівнювати наприклад половині розрахованого майбутнього врожаю пшениці, щоб фермер міг потім без проблем розрахуватися з інвесторами.



Рисунок 3.1 - Алгоритм реалізації процесу токенизації в агробізнесі

Джерело: розроблено автором

Далі гроші від купівлі токенів виплачуються фермеру задля фінансування його агробізнесу. Після того як фермер реалізує свою продукцію він повинен буде

розрахуватися з інвесторами згідно їх куплених токенів, а далі ця схема може повторюватись кожний сезон й тим самим підтримувати фінансування агропідприємства. Також купувати токени зможуть і громадяни інших країн, що збільшує кількість залучених коштів в проєкт та зменшить ризики недофінансування для агробізнесу. Звісно це дуже спрощена модель роботи токенів для агросектору, але, на нашу думку, виглядає досить перспективною та надихаюче.

Окрім токенизації майбутнього врожаю, можна також використовувати агрокредитування під заставу майбутнього врожаю, адже це є гарним фінансовим інструментом, що дозволить аграрним підприємствам залучити кошти для поточних витрат та розвитку сільського господарства. Працює ця схема доволі просто, адже фермер чи агропідприємство спочатку звертається до банку або компанії інвестора з метою отримати кредит, де заставою буде виступати майбутній урожай, який ще не зібрано, але який має комерційну цінність. Далі відбувається оцінка ризиків фінансовою установою, де вона опиратиметься на кліматичні умови, ґрунти, технології вирощування, репутацію та кредитну історію аграрія. Після отримання коштів агропідприємство може використовувати кошти задля модернізації, підвищення урожаю, закупівлю насіння та добрив, оренду техніки тощо. Звісно задля мінімізації всіх ризиків, банки та інвестфонди будуть видавати агрокредити під державні гарантії або страхування врожаю. Агрострахування - це механізм захисту агробізнесу від фінансових втрат, спричинених погодними умовами, зміною клімату, хворобами рослин або тварин, а також різкими ринковими коливаннями. Працює страхування врожаю досить просто, фермер щомісяця або щорічно сплачує страховій компанії певні страхові внески, а вона в свою чергу покриває збитки, завдані агропідприємству. Наприклад під час кліматичних ризиків страхова компанія покриває збитки нанесені врожаю через засуху, град, заморозки, повені чи урагани. Під час ринкових коливань - забезпечує захист від падіння цін на сільськогосподарську продукцію, визначає фіксовані мінімальні ціни або виплачує компенсацію при значних змінах ринку, покриває витрати у разі виникнення епідемій, інфекційних захворювань чи

природних катастроф. Окрім цього надає свою допомогу у супутниковому моніторингу та метеоданих, використанні біотехнологій, цифрових платформ для швидкого розрахунку та прогнозування ризиків. Наразі я вважаю агрострахування ключовим інструментом адаптації сільськогосподарської діяльності до змін клімату та глобальної економіки.

3.3 Збільшення ефективності та екологічності підприємства шляхом побудови біогазової установки

Посилення екологічних вимог, зростання вартості енергоресурсів та необхідність оптимізації виробничих процесів стимулюють аграрні підприємства шукати інноваційні технології, що забезпечують одночасно економічну вигоду та підвищення екологічної стійкості виробництва. Для підприємств м'ясного скотарства, таких як ТОВ «Аквітан», однією з найбільш перспективних технологій є впровадження біогазової установки, яка дає змогу переробляти відходи тваринництва на енергію та органічні добрива.

В умовах інтенсифікації виробництва та зростання обсягів поголів'я підприємство генерує значні обсяги органічних відходів, що потребують раціонального управління. Традиційні методи їх утилізації з часом стають менш ефективними та екологічно небезпечними, створюючи ризики забруднення ґрунтів і водних ресурсів. Біогазова установка вирішує це питання комплексно, перетворюючи відходи на корисні продукти — біогаз, що може замінити природний газ чи електроенергію, та високоякісний дигестат, який використовується як органічне добриво. Запровадження біогазової технології здатне суттєво знизити витрати підприємства на енергію, підвищити рівень енергонезалежності, забезпечити дотримання екологічних норм, а також стати додатковим джерелом доходу за рахунок продажу надлишкової електроенергії або тепла. Окрім цього, з кожним роком розвивається та впроваджується у сучасні аграрні підприємства новітня сільськогосподарська техніка яка працює на біопаливі. Більшість сучасних дизельних тракторів від таких виробників як John

Deere, Case IH, New Holland, Fendt, Claas вже зараз здатні працювати на сумішах 20%-го біодизеля (B20). Деякі моделі можуть використовувати B50-B100, але з повною заміною на спеціальні паливні фільтри та мастило. Не тільки трактора можуть використовувати такий вид палива, а й вся інша техніка наявна на підприємстві, від великих та потужних комбайнів до вантажних автомобілів та мотоблоків. Використання екологічного палива знижує викиди шкідливих газів в атмосферу, зокрема CO₂, на 60% й набагато дешевше за використання звичайного дизельного палива. Окрім цього з'являється можливість використання сільськогосподарської електро техніки або гібридів, які можуть заряджатися від біогазової станції й таким чином зробити використання сучасної техніки максимально продуктивним, екологічним та економічним. Таким чином, я вважаю будівництво біогазової установки є стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності та сталого розвитку ТОВ «Аквітан», адже це дає не тільки нові можливості з її використання на підприємстві, а й усуває ряд проблем які виникають під час утримання великої кількості худоби з утилізації відходів тваринництва та постійних відключеннях електроенергії і її постійному дорожчання.

Робота біогазових установок доволі проста й полягає в технології анаеробного метанового зброджування біомаси у спеціальних агрегатах, що являють собою комплекс технічних споруд та апаратів, об'єднаних у єдиний технологічний цикл, більш наглядно технологічна схема біогазової установки показана на рисунку 3.2. Спочатку сировина завантажується у спеціальну ємність, де забезпечується її надійний захист від кисню. Далі під впливом спеціальних бактерій в анаеробному середовищі починається відбуватись ферментація, розклад та перегнивання решток з подальшим їх бродінням за температури 35-40 градусів, яка підтримується спеціальною технологією обігріву стінок біореактора. З розвитком бродіння, на поверхні сировини утворюється кірка, яку необхідно регулярно руйнувати за допомогою ретельного перемішування, щоб забезпечити виділення газу на поверхню. Перемішувати вміст потрібно мінімум двічі на добу, не порушуючи при цьому герметичність процесу. Крім видалення кірки,

змішування дозволяє рівномірно розподілити кислотність та температуру всередині органічної маси. Внаслідок цих маніпуляцій виробляється біогаз. Отриманий газ збирається в газгольдері. Звідти трубами доставляється до споживача для подальших маніпуляцій з перетворенням його в електроенергію, тепло чи очищення й використання як палива для сільськогосподарської техніки та автомобілів. Біодобрива, отримані після переробки вихідної сировини, можна додавати до ґрунту. Таке добриво називається компостним перегноєм та особливо широко розповсюджено в європейських країнах, де використання біогазових установок для фермерських господарств уже давно не є чимось новим.

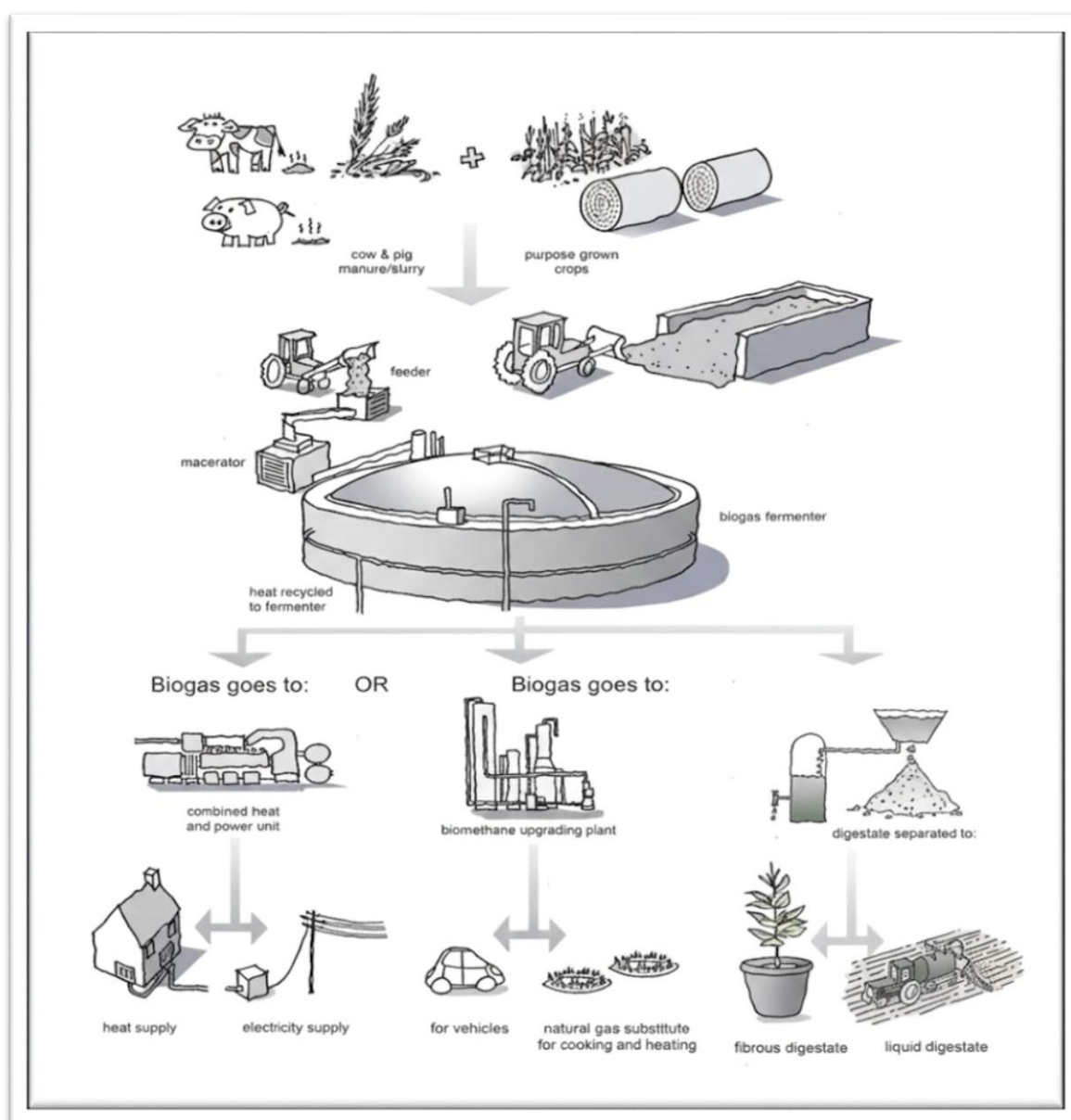


Рисунок 3.2 - Технологічна схема роботи біогазової установки

Джерело: [сайт: organic-d.com.ua]

Для побудови детального бізнес-плану та прорахунку рентабельності побудови біогазової установки спочатку потрібно визначитись з типом основної сировини яку ми будемо використовувати та кінцевим призначенням установки. Від цього залежить вибір її потужності та відповідно сума кінцевих інвестицій. За основу при виготовленні субстракту для біогазової установки будемо використовувати гній з додаванням кукурудзяного силосу. Середньодобовий вихід гною на 1 голову близько 10 кг. Таким чином загальний обсяг гною на добу буде розраховуватися за формулою (3.1):

$$Q = N \cdot G \quad (3.1)$$

де N – кількість голів худоби;

G – середньодобовий вихід гною на 1 голову;

Таким чином загальний обсяг гною на добу буде дорівнювати $10 \cdot 2000 = 20$ т/добу, а за рік 7300 т/рік. Також сюди можемо додати $\frac{1}{4}$ від загального зібраного врожаю кукурудзи на силос (табл. 3), адже більшість зібраного врожаю йде на корм та потреби тварин, а залишки ми можемо використати як сировину для виготовлення біогазу. Тож в сумі маємо близько 7300 т гною та 220 т кукурудзяного силосу в рік як сировину для біогазової установки. Для гною ВРХ в середньому добовий вихід біогазу дорівнює близько $40 \text{ м}^3/\text{т}$, а для силосу – $180 \text{ м}^3/\text{т}$. Тож річний вихід біогазу буде дорівнювати $292\,000 \text{ м}^3/\text{рік}$ з гною та $39\,600 \text{ м}^3/\text{рік}$ з силосу, тож загальний річний вихід буде дорівнювати $331\,600 \text{ м}^3/\text{рік}$.

Щоб зрозуміти потенційну потужність когенераційної станції спочатку обчислимо виробництво електроенергії за добу. Вироблення електроенергії при середньому показнику ККД двигуна в $\approx 40\%$ з 1 м^3 біогазу можна отримати близько 2.4 kWh електроенергії, а тепла при трохи вищому ККД в 50% - 3 kWh . Таким чином, маючи щоденно близько 20 т гною та 0,6 т силосу, а також їх середньодобовий вихід біогазу можемо розрахувати потрібну потужність когенераційної установки за допомогою формули (3.2).

$$P = \frac{(Q*q_g + M*q_c)*2,4}{24} = \frac{(20*40 + 0,6*180)*2,4}{24} = 90,8 \text{ кВт/год} \quad (3.2)$$

де Q – добовий вихід гною, t ;

M – добові затрати силосу для виробництва біогазу, t ;

q_g – середньодобовий вихід біогазу з 1 t гною, m^3/t ;

q_c – середньодобовий вихід біогазу з 1 t кукурудзяного силосу, m^3/t ;

Тож маючи оптимальну вихідну потужність когенеративної установки виробітку електроенергії з біогазу тепер розуміємо, що найкращим оптимальним варіантом станом на зараз для ТОВ «Аквітан» є вибір біогазової установки з потужністю на 100 кВт. Цієї енергії підприємству буде вистачати задля закриття власних потреб, а також продажу залишок в електромережу за фіксованим державним тарифом «зеленої електроенергії». У будь-якому випадку в майбутньому можна буде збільшити потужність біогазової установки шляхом встановлення ще одного біореактора та когенеративної станції, або ж модернізувати вже наявні. Щодо фінансової складової, то будівництво такої станції обійдеться підприємству близько 750 тис. євро, згідно переліку середньо-ринкових цін на елементи біогазової установки наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Фінансові затрати на будівництво біогазової установки

Назва елементу	Вартість, євро
Біогазовий реактор	350 000
Система перемішування	40 000
Газгольдер	50 000
Когенераційний двигун на 100 кВт	120 000
Трубопроводи, насоси та автоматика	60 000
Проектування та будівництво	100 000
Сертифікація та первинне налагодження	30 000
Всього	750 000

Джерело: розроблено автором на основі даних мережі інтернет

Звісно число в 750 тис. євро є лише приблизним припущенням, адже затрати на будівництво досить сильно коливаються в залежності від обраного місця, проектуючої та будівної компаній, специфікації самого проекту та вибору окремого обладнання. Проте в подальших розрахунках окупності будемо використовувати

саме цю суму, як максимально наближену до реалістичних затрат на будівництво біогазової установки потужністю в 100 кВт.

Отримуючи електроенергію з когенераційної установки ми також отримуємо й тепло, яке виділяється під час перетворення біогазу в електроенергію шляхом його згорання. Його ми також будемо використовувати у власних потребах на опалення виробничих приміщень, підігріву ферми, обігріву біогазового реактора та для сушіння зерна. Розраховується кількість отриманого тепла майже так само, як і отримання електроенергії, тільки коефіцієнт перетворення 1 м³ біогазу в тепло беремо 3 кВт. Таким чином виробництво тепла за годину буде дорівнювати 113,5 кВт, 2724 кВт – за добу, та 994 260 кВт в рік. В той же час електроенергії в рік буде вироблятися 795 408 кВт.

Окрім тепла та електроенергії, біогазова установка також дає досить суттєву кількість збродженого залишку використаної сировини (дигестат). Він повністю здатен замінити використання мінеральних добрив, а також набагато краще впливає на ґрунт в довгостроковій перспективі, адже не містить ніяких хімічних домішок та складається виключно з органічної продукції. Таким чином підприємство не тільки економить на використанні мінеральних добрив, а й піклується про стан ґрунтів на земельних ділянках покращуючи їх родючість завдяки органічним елементам вихідної продукції рослинництва та тваринництва.

Щодо економічної ефективності біогазової установки, то розрахунок доходів відбувається за рахунок продажу або економії при власному використанні електроенергії, тепла та добрив. Таким чином підприємство забезпечує дохідність або за допомогою скорочення витрат на закупівлю певних ресурсів, які продукує біогазова установка, або за рахунок безпосереднього прямого продажу цих ресурсів на ринок. Ринкова ціна продажу електроенергії за «зеленим тарифом» для бізнесу становить близько 10 євроцентів за 1 кВт електроенергії. Таким чином з річною генерацією в 795 408 кВт маємо дохід в 79 540,8 євро в рік. Еквівалентна ціна теплової енергії з природного газу яку підприємство використовує на власні потреби становить близько 6 євроцентів за 1 кВт тепла, тож з генерацією в 994 260 кВт на рік отримуємо 59 655,6 євро. Окрім цього в нас ще залишається дигестат,

який ми зможемо використовуючи взамін купівлі мінеральних добрив. З 7 520 т річної сировини яку ми будемо використовувати для отримання біогазу, вихід дигестату ≈ 6500 т/рік. При вартості еквівалентних мінеральних добрив в 15 євро на 1 т, маємо економію в 97 500 євро. Більш наочно результати розрахунків економічної ефективності наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Економічна ефективність біогазової установки

Джерело доходу / економії	Показник	Одиниця виміру	Значення
Виробництво електроенергії	Річна генерація	кВт·год/рік	795 408
	«Зелений тариф»	€/кВт·год	0,10
	Дохід від електроенергії	€/рік	79 540,8
Виробництво теплової енергії	Річна генерація тепла	кВт·год/рік	994 260
	Еквівалентна ціна тепла з газу	€/кВт·год	0,06
	Економія на тепловій енергії	€/рік	59 655,6
Використання дигестату	Річний обсяг сировини	т/рік	7 520
	Вихід дигестату	т/рік	$\approx 6 500$
	Вартість мінеральних добрив	€/т	15
	Економія на добривах	€/рік	97 500
Загальний економічний ефект		€/рік	236 696,4

Джерело: розроблено автором

Тож загалом сумуючи всі отримані результати маємо суму в 236 696,4 євро отриманого доходу з використання біогазової установки в рік. Віднімемо від цієї суми 50 тис. євро на операційні витрати (обслуговування, ремонт, персонал та інше) й отримаємо чистий валовий прибуток в 186 696,4 євро за рік. З таким показником термін окупності біогазової установки буде дорівнювати ≈ 4 роки, що є дуже гарним показником. Окрім цього будівництво власної біогазової установки для ТОВ «Аквітан» дає в майбутньому не тільки додатковий дохід, а й можливість розвиватися далі в цій сфері, переходити на очищення біогазу та використання його як паливо для своєї техніки, бути енергонезалежним підприємством, покращувати свій екологічний імідж за рахунок утилізації гною, відсутності неприємних запахів,

недопущення забруднення водойм та скорочення викидів метану в атмосферу. На мою думку, ці всі плюси побудови біогазової установки для підприємства є доволі аргументованими, змістовними та економічно привабливими, що дають підприємству рухатись та розвиватися в майбутньому.

3.4 Розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції

Розширення ринків збуту є одним із ключових напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Аквітан», оскільки саме доступ до нових торгових каналів та географічних сегментів визначає можливість підприємства збільшувати обсяги реалізації, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільні фінансові результати. У сучасних умовах аграрного ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції, зміною споживчих уподобань та нестабільністю логістичних ланцюгів, ефективна стратегія диверсифікації збуту стає критично важливою. Для підприємства, яке спеціалізується на вирощуванні великої рогатої худоби на м'ясо, першочерговим завданням є формування багатоканальної системи продажів, що включає як традиційні, так і інноваційні канали реалізації. Потрібно постійно налагоджувати зв'язки як з посередниками, так і розвиток прямих каналів реалізації сільськогосподарської продукції, через укладання довготривалих контрактів з поставки м'ясної продукції до ресторанів, локальних магазинів фермерської продукції, онлайн-платформами та сервісами доставки продуктів. Прямий збут дає змогу підприємству встановлювати вигідніші ціни, зменшувати залежність від посередників та формувати власний бренд натуральної м'ясної продукції.

Говорячи про формування власного бренду сільськогосподарської продукції, її впізнаваності й тим самим зростання продажів, дедалі більше агрокомпаній переходять до сектору digital-маркетингу. Можливості digital-маркетингу для аграрного сектору є багатообіцяючими і потенційно революційними. Вони дозволяють агропідприємствам бути більш гнучкими, ефективними та конкурентоспроможними на світовому ринку, надаючи нові шляхи для збуту та

спілкування зі споживачами. Використання цифрових технологій в маркетингу не лише веде до зростання продажів, але й покращує імідж бренду, підвищує його впізнаваність і сприяє створенню стійких відносин зі споживачами. Комплексне використання інтернет-маркетингу в першу чергу фокусує увагу на просуванні веб-сайту та соціальних мереж. Інтернет-сторінки виконують одну із найважливіших функцій – розповсюдження інформації про компанію та збільшення довіри до компанії у споживачів. На сьогоднішній день донесення інформації до споживача займає пріоритетне місце серед ланок маркетингу [11]. Зрозумівши всю важливість такого виду маркетингу в сучасних умовах багато великих аграрних компаній вже почали розвиватися в цьому напрямку, створюючи свої соціальні мережі, інформативні сайти, робити інтернет рекламу своєї продукції та розповідати про діяльність і переваги своєї фірми створюючи ютуб канали, щоб якомога більше повпливати на сприйняття споживачів та клієнтів їх продукції, й тим самим покращити впізнаваність власного бренду на конкурентному ринку сільськогосподарської продукції. До таких компаній зараз можна віднести МХП, Астарта-Київ, Кернел, UkrLandFarming, Епіцентр Агро та інші. Всі ці підприємства вже на повну використовують сучасні можливості digital-маркетингу, мають свої сторінки в соціальних мережах як Instagram, Facebook, Twitter, YouTube та інше, й таким чином мають суттєву перевагу у їх кінцевих споживачів їхньої продукції, які на полицях магазинів переважно обирають продукцію знойомого ним бренду, який вони бачили в своїх соціальних мережах. Розуміючи сучасні тенденції підприємства починають підлаштовуватися під них, приділяючи вже ключову увагу в рекламі їхньої продукції іншим категоріям реклами й тим самим перерозподіляти виділений бюджет на інші напрямки, поступово зменшуючи рекламу на телеканалах, радіо-ефірах, вуличних плакатах й натомість вкладатися в розвиток соціальних мереж, інтернет сайтів та випуск медіа контенту на різних відео-майданчиках. Тому створення власного інтернет сайту та ведення соціальних мереж для ТОВ «Аквітан» я вважаю наразі є одним з головних пріоритетів при подальшому розвитку та масштабуванні виробництва, адже зараз соціально-інформативна база підприємства для звичайного користувача просто відсутня та

ніяк не представлена, що є величезною помилкою в сучасних умовах ринкової конкуренції.

Окрім цього особливу увагу слід приділити й налагодженню співпраці з переробними підприємствами, м'ясокомбінатами, торговельними мережами, HoReCa-сегментом та розвитку прямих каналів реалізації, зокрема через укладання довгострокових контрактів з ресторанами, локальними магазинами фермерської продукції, онлайн-платформами та сервісами доставки продуктів. Така взаємодія з іншими підприємствами забезпечить стабільний дохід та попит на власну продукцію, зменшити витрати на посередників, збільшити маржинальність продукції та встановити безпосередній контакт із кінцевим споживачем. Для підприємств м'ясного напрямку, таких як ТОВ «Аквітан», прямі продажі відкривають можливість формувати власну цінову політику, оперативно реагувати на зміну попиту та позиціонувати продукцію як якісну та екологічно чисту. Розвиток прямих каналів реалізації також сприяє формуванню бренду підприємства та підвищенню його репутаційної цінності. Покупці дедалі частіше звертають увагу на походження продукції, екологічність, добробут тварин та прозорість виробництва. Забезпечення відкритості та прямого контакту з клієнтом дає можливість підкреслити власні переваги: натуральність, контроль якості, локальність та простежуваність виробничого циклу. Для м'ясних підприємств прямий збут також дозволяє гнучко управляти асортиментом, пропонуючи різні види розрубів, субпродукти, фаршеві комплекти та іншу продукцію залежно від попиту споживачів. Це дає змогу уникати перевиробництва та оптимізувати використання кожної одиниці сировини.

Також розвиток та масштабування АПК не відбувається без збільшення ринків збуту за рахунок експорту сільськогосподарської продукції до інших країн. Зараз основну частку експорту агропродукції займають країни Європейського Союзу, але також додаються все нові зв'язки взаємодії з країнами східної Азії, Африки та близького Сходу. Так за останній 2024 рік завдяки тісній співпраці Міністерства закордонних справ та Державної продовольчо-споживчої служби вдалося відкрити нові іноземні ринки збуту для 16 груп продовольчих товарів у 9

країнах. У відомстві також зауважили, що триває співпраця з міжнародними партнерами щодо розширення збуту різних товарів, серед яких продукція птахівництва, жива велика та дрібна рогата худоба, яловичина та свинина, молоко та молочні продукти, мед, яблука, лохина та черешня, горох та квасоля, цибуля, пшеничне борошно, риба та рибопродукти, репродуктивний матеріал. Як повідомлялось, Україна має право доступу на експорт за 360 торговельними напрямками аграрної продукції. У найближчі п'ять років Держпродспоживслужба планує посилити роботу з відкриття нових ринків та збільшити експортний потенціал країни [12].

Експорт продукції ТОВ «Аквітан» у країни Європи є досить привабливим варіантом, адже ціни там значно вищі за українські і останнім часом постійно зростають. Так, за даними Науково-Дослідницького Інституту агропромислового комплексу «НДІ Укراгропромпродуктивність», станом на 15.08.2025 рік закупівельні ціни зазнали таких змін в Україні:

- на бички масою до 330 кг та понад 330 кг, прийняті на забій, ціна від липня 2025 року зросла на 4,0 і 4,9% та склала відповідно 73,41 грн/кг і 77,87 грн/кг живої маси;
- у свою чергу, на телиці, прийняті на забій, масою до 330 кг ціна зросла на 3,7% і склала 68,20 грн/кг. Ціна на телиці масою понад 330 кг за цей період зросла на 4,4% і становила 72,08 грн/кг.

В країнах ЄС у липні середня ціна на телиць становила близько 5,23 Євро (255 грн) за кілограм живої маси, що на 63,4% більше за показник попереднього 2024 року та перевищує закупівельні ціни в Україні в 3,5 рази. Середня ціна бичків на ринку становила 7,11 Євро (347 грн) за 1 кг живої маси, що на 71% більше, ніж у попередньому році та в 4,5 рази дорожче аніж в Україні [13].

Тож досить велика різниця в цінах між українським ринком та країнами ЄС змушує серйозно задуматись над експортом своєї продукції навіть попри додаткові витрати на логістику, митні збори та сертифікацію. Адже з виходом на нові ринки продукція ТОВ «Аквітан» звісно ж повинна відповідати міжнародним умовам якості та стандартів, тому підприємство повинно подбати про отримання таких

сертифікатів як HACCP, ISO, GlobalGAP, Organic, а також дотримання митних та санітарних вимог країн-імпортерів. Свою продукцію підприємство може презентувати на різних міжнародних виставках та фестивалях, таким чином посилюючи пізнаваність українських брендів та заводити нові зв'язки співпраці з міжнародними дистриб'юторами, партнерами та торговими агентствами. Всі ці дії дозволять агробізнесу масштабуватися, розвиватися та займати лідируючі позиції вже на міжнародній продовольчій арені.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було всебічно проаналізовано теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку й масштабування агробізнесу в сучасних умовах, а також проведено комплексну оцінку діяльності ТОВ «Аквітан» як прикладу середнього аграрного підприємства комбінованого типу. Отримані результати дозволили сформувати цілісну картину тенденцій, викликів та перспектив підприємства, а також визначити стратегічні напрями його подальшого розвитку.

Перш за все, підтверджено, що сучасний агробізнес функціонує як складна багаторівнева економічна система, у якій інтегруються виробничі, переробні, логістичні, фінансові та управлінські процеси. Він характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю, значною ресурсомісткістю, великою капіталоємністю, технологічною складністю та необхідністю постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. На відміну від інших галузей економіки, аграрний сектор є вразливим до глобальних цінових коливань, політичної нестабільності, валютних ризиків, а під час війни — також до логістичних обмежень, руйнування інфраструктури й блокади традиційних експортних шляхів. Саме тому розробка стратегій розвитку та масштабування аграрних підприємств потребує врахування як внутрішніх можливостей, так і широкого спектра зовнішніх факторів.

У теоретичному розділі роботи були систематизовані й проаналізовані ключові підходи до розвитку аграрних підприємств: ресурсно-орієнтований, зовнішньо-середовищний, кластерний та інноваційно-системний. Доведено, що кожен із них має своє практичне застосування залежно від розміру, спеціалізації, стратегічних цілей та ресурсної бази підприємства. Ресурсно-орієнтований підхід дозволяє агрокомпанії оцінити власні можливості та визначити унікальні конкурентні переваги. Орієнтований на зовнішнє середовище підхід наголошує на необхідності високої адаптивності підприємства до ринкової кон'юнктури, політичних змін та міжнародної конкуренції. Кооперація та кластеризація виявлені як ефективні моделі для малих та середніх господарств, що дозволяють зменшити

витрати, підвищити продуктивність і забезпечити доступ до спільних ресурсів. Інноваційно-системний підхід визначено як найбільш перспективний шлях розвитку великих і середніх підприємств, що здатні інтегрувати цифрові технології, автоматизацію та моделі вертикальної інтеграції маючи великі фінансові можливості для цього.

У другому розділі було проведено глибокий аналіз ТОВ «Аквітан». Підприємство є представником середнього агробізнесу комбінованого типу (тваринництво + рослинництво + оптова торгівля), що забезпечує йому певну стійкість та диверсифікацію доходів. Встановлено, що компанія має низку ключових сильних сторін: земельний банк, набуті ринкові зв'язки, можливості експорту, власну кормову базу та наявність повного виробничого циклу у тваринництві. Разом із тим виявлено суттєві слабкості: значна зношеність техніки, недостатній рівень інноваційного забезпечення, відсутність власних переробних потужностей, обмежена логістична інфраструктура та низький рівень цифровізації.

Проведений SWOT-аналіз дозволив структурувати ці характеристики та окреслити ключові можливості для розвитку. До них належать: доступ до міжнародних програм підтримки агросектору, перспективи розвитку експорту продукції тваринництва, можливості впровадження точного землеробства, потенціал для модернізації технічної бази, а також інтеграція у кластерні моделі співробітництва. Загрози в основному пов'язані з війною, логістичними ризиками, коливанням валютних курсів, високою собівартістю виробництва, подорожчанням ресурсів, змінами клімату та зростаючою конкуренцією з боку агрохолдингів.

Аналіз конкурентного середовища підтвердив, що ринок Сумської області характеризується високою концентрацією аграрних підприємств різних масштабів, а отже — підвищеною конкуренцією. Вживання та подальше зростання ТОВ «Аквітан» значною мірою залежатиме від модернізації виробництва, ефективного управління витратами, розширення продуктової лінійки, впровадження інновацій та посилення маркетингової та логістичної політики. Виявлено, що в нинішніх умовах найбільшу цінність мають гнучкість, швидка адаптація до змін ринку та здатність інтегрувати сучасні технології.

У третьому розділі було сформульовано стратегічні цілі та пріоритети розвитку підприємства. Доведено, що ефективна стратегія масштабування для ТОВ «Аквітан» повинна базуватися на чотирьох ключових компонентах:

➤ Модернізація матеріально-технічної бази — оновлення техніки, впровадження автоматизації, застосування технологій точного землеробства, використання дронів та систем моніторингу полів. Без цих рішень підприємство просто не зможе бути конкурентоспроможним на ринку сільськогосподарської продукції в сучасних умовах.

➤ Знаходження додаткових методів фінансування — без достатнього фінансування зараз майже не можливо вижити бізнесу в сучасних умовах, особливо коли ціни на техніку, обладнання та обслуговування постійно зростають, а кредити чи банківські програми тільки частково задовольняють фінансові запити підприємства або їх умови є зовсім не вигідними через високі процентні ставки чи недостатню кількість наданих коштів.

➤ Побудова біогазової установки — як можливість забезпечити підприємство власною енергією, теплом, утилізацією відходів тваринництва, а також додаткового доходу від продажу електроенергії в мережу та заміщення дороговартісних мінеральних добрив за допомогою дигестату. Це дає змогу підприємству не тільки задовольнити власні потреби, а й в майбутньому мати гарний додатковий дохід та відповідати всім екологічним нормам та стандартам ведення агробізнесу.

➤ Розширення ринків збуту, вихід продукції ТОВ «Аквітан» на міжнародну арену та налагодження взаємозв'язків з новими клієнтами — дозволить підприємству мати не тільки стабільний дохід та збут продукції, а також розвивати власний бренд, посилювати впізнаваність та конкурентоспроможність компанії.

Запропоновані заходи здатні підвищити економічну ефективність підприємства, збільшити його фінансову стійкість і забезпечити конкурентні позиції на регіональному, національному та міжнародному рівнях. Передбачено, що реалізація стратегічної програми дозволить підвищити продуктивність,

скоротити операційні витрати, збільшити рентабельність і забезпечити вихід підприємства на нові сегменти ринку.

Окрему увагу у дослідженні приділено ризикам, що супроводжують процес масштабування. Визначено найбільш критичні: військові загрози, коливання цін на агропродукцію, збільшення вартості кредитних ресурсів, нестабільність валютного ринку, логістичні обмеження та природно-кліматичні фактори. Запропоновано комплекс заходів щодо їх мінімізації, серед яких: диверсифікація виробництва, формування резервного фонду, страхування врожаю та майна, укладання довгострокових контрактів, участь у кооперативних та кластерних об'єднаннях, впровадження систем ризик-менеджменту.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «Аквітан» має реальний потенціал для подальшого розвитку та масштабування за умови впровадження системної модернізації та адаптації до сучасних ринкових викликів. Поєднання інноваційних рішень, ефективних управлінських стратегій, диверсифікації діяльності, оптимізації виробничих процесів та розширення ринків збуту дозволить підприємству значно підвищити конкурентоспроможність і зміцнити свої позиції не лише в межах регіону, а й на національному та міжнародному рівнях.

Проведене дослідження довело актуальність та важливість стратегічного підходу до розвитку агробізнесу в умовах війни, економічної нестабільності та технологічної трансформації. Розроблена стратегія масштабування ТОВ «Аквітан» відповідає сучасним тенденціям аграрного ринку, світовим підходам до цифровізації, екологічності виробництва та вимогам підвищення ефективності аграрного сектору України. Її практична реалізація може стати прикладом успішної трансформації середнього аграрного підприємства у конкурентну, інноваційно орієнтовану та стійку бізнес-структуру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Агробізнес> (дата звернення 22.09.2025 р.)
2. Копчак Юрій, Лобунець Тетяна, Луковський Роман. SWOT-аналіз як важливий інструменту розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, Випуск №61/2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
3. Гілл Т., Вестбрук Р. SWOT-аналіз: час відкликати продукт. *Long Range Planning*. 1997. Т. 30. С. 46–52. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)
4. Жигулін О. А. Методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. Т. 25, № 11. С. 88–97. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201811088>
5. Ткачук Г.Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія / Г.Ю. Ткачук. – Житомир : ЖДТУ, 2012. – 200 с.
6. Сус Т., Судук Н., Ємець О., Мовчун С., Цюпа О. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2023. Т. 2, № 49. С. 181–193.
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4021>
7. Дяченко, М., & Жмуденко, В. (2023). Аграрний сектор України: поточний стан та його відновлення в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство*, (56). 2023, №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-8>
8. Калачевська, Л. (2024). Інноваційні моделі бізнес-менеджменту в агросекторі: адаптація до викликів глобальних ринків. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-11>
9. Мамчур, В., & Студінська, Г. (2023). Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. *Економіка та суспільство*, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144> (дата звернення 10.10.2025 р.)

10. Гулей, А., Котух, Є., & Рябокін, М. (2024). RWA-токенізація як інноваційний механізм залучення інвестицій та збільшення надходжень місцевих бюджетів. *Економіка та суспільство*, (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-22>

11. Бондаренко В., Омеляненко О., Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*, (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163>

12. Відкриття 16 нових ринків збуту агропродукції. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3948354-ukraina-torik-vidkrila-16-novih-rinkiv-dla-eksportu-agroprodukcii.html> (дата звернення 12.08.2025 р.)

13. Ціни на закупівлю ВРХ, свиней і молока в Україні та країнах ЄС станом на серпень 2025 року. НДІ Укراгропромпродуктивність. URL: <https://uapp.in.ua/cini-na-zakupivlju-velikoi-roгатоi-hudobi-svinej-i-moloka-v-ukraini-ta-krainah-ies-stanom-na-serpen-2025-roku> (дата звернення 11.09.2025 р.)

14. Добрун, Т., & Кузнєцова, О. (2022). Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*, (42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>

15. Інновації у сільському господарстві України: Стійкий розвиток аграрного сектору в умовах кліматичних змін. URL: <https://farmonaut.com/europe/інновації-у-сільському-господарстві/> (дата звернення 14.07.2025 р.)

16. Скрипник В.В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*, № 20, 2021, С. 19-24. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.242502>

17. Бондаренко В.М., Чобаль Л.Ю., Дрипка К.Р. Особливості інноваційних процесів в аграрному секторі. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2019, Випуск 2 (136), С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/serpsru_2019_2_11 (дата звернення 21.07.2025 р.)

18. Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я. Аграрна економіка. Київ: КНЕУ, 2012. 542 с.

19. Малік М.Й. Перспективи розвитку підприємницької діяльності на сільських територіях України / М.Й. Малік, Л.В. Забування // Економіка АПК. – 2015. – № 8. – С. 5 – 14.

20. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи, 2005. 592 с.

21. Трендов Н. М., Варас С., Ценг М. Цифрові технології в сільському господарстві та сільській місцевості: стан і шляхи розвитку. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO). 2019. DOI: <https://doi.org/10.4060/ca4887en>

22. Барретт К. Б., Рірдон Т., Свіннен Дж., Зільберман Д. Трансформація агропродовольчих ланцюгів доданої вартості. *Nature Food*. 2022. № 3. С. 400–409. DOI: <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00452-1>

23. Бірюк М.П., Стратегія розвитку та масштабування агробізнесу за кризових умов господарювання. Щорічна НПК студентів та викладачів факультету економіки та менеджменту. (СНАУ, Суми, 2025).

24. Бірюк М.П., Інноваційні підходи розвитку аграрного бізнесу в Україні: адаптація до кризових умов., VII Всеукраїнська студентська наукова конференція «РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ НАУКИ: АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ». 2025. — с. 23-25. DOI: <https://doi.org/10.62732/liga-ukr-21.02.2025>

25. Бірюк М.П., Інтеграція теоретичних моделей і практичних рішень у розвитку аграрного бізнесу. IX Всеукраїнська студентська наукова конференція «РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ НАУКИ: АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ». 2025. – с. 157-160. DOI: <https://doi.org/10.62732/liga-ukr-21.11.2025>