

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Організаційно-економічні особливості розвитку підприємницької
діяльності в умовах невизначеності

Виконав:

Бережний Андрій Дмитрович
здобувач вищої освіти
за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля»

Науковий
керівник:

Башлай Сергій Вікторович
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І. М. Брюховецького

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНІЙ СФЕРІ ГОСПОДАРЮВАННЯ	6
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика виробничої аграрної компанії	16
2.2 Дослідження економічного механізму забезпечення ефективної діяльності аграрного товариства	28
2.3 Оцінка застосування системи ризик-менеджменту в аграрній компанії	37
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	41
3.1 Концептуальні засади моделювання прояву економічних ризиків в діяльності аграрного підприємства..	41
3.2 Розробка виробничої програми розвитку агротовариства в умовах невизначеності.....	55
3.3 Економічне обґрунтування заходів стратегії забезпечення сталого розвитку агрофірми.....	61
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Сучасна світова та вітчизняні економіки перебувають у стані фундаментальної трансформації, що характеризується безпрецедентно високим рівнем турбулентності. Це формує вкрай агресивне бізнес-середовище, створюючи не просто бар'єри, а критичні перепони для сталого функціонування суб'єктів господарювання. На жаль, для України впродовж останніх п'яти років поняття невизначеності вийшло за межі класичних економічних коливань і набула всеохоплюючого, критичного та перманентного характеру.

Останні роки знаменувалися для нашої країни стабільно тяжкою та надто непередбачуваною ситуацією. Економіка ледве встигла адаптуватися до наслідків пандемії COVID-19, яка порушила глобальні ланцюги постачання, як через лічені місяці країна зіткнулася з викликом зовсім іншого, екзистенційного масштабу, а саме початком повномасштабної війни. Відтоді війна, що триває, стала головним, домінуючим чинником впливу на всі сфери господарської діяльності провокуючи всеохоплюючі супутні погіршення економічного та фінансового стану держави - девальвацію, інфляційний тиск та відтік кадрів, що мало яскраве відображення на діловому кліматі країни.

В умовах постійних зовнішніх загроз, спровокованих російською агресією, перед українським бізнесом, незалежно від розміру господарства чи виду діяльності, гостро постало питання не просто втримання на плаву, а безпосереднього фізичного виживання. Для агросфери ця проблематика стала обов'язковою умовою існування, адже, враховуючи специфіку діяльності, аграрний сектор виявився критично залежним від зовнішнього середовища. Сільське господарство завжди мало особливу вразливість до природно-кліматичних ризиків, проте сучасний контекст доповнює її потужним та руйнівним впливом низки зовнішніх факторів. Найбільш впливовими з них є економічні, політичні та соціальні чинники. Кожен із цих факторів має критичний вплив на бізнес в країні, однак агропідприємства відчувають цей тиск з подвійною силою через свою капіталомісткість та орієнтацію на експорт.

Серед наслідків війни не лише прямі руйнування матеріальної інфраструктури, знищення активів та окупація територій, а й порушення логістичних ланцюгів, які в контексті експортоорієнтованого аграрного сектору є життєво необхідними. Операційний ризик впродовж останніх років провокувався блокадою морських портів, що змусило агровиробників шукати альтернативні, дорожчі шляхи. Паралельно відбулося стрімке зростання цін на критичні ресурси, такі як паливо-мастильні матеріали, насіннєві матеріали, добрива і засоби захисту рослин. Наслідком вищезгаданих процесів стала висока волатильність цін, яка раніше не мала такого значущого впливу на агросектор, провокуючи зростання собівартості виробництва та непередбачувані коливання цін на кінцеву продукцію.

Крім того, потреба орієнтування усієї національної економіки з акцентом на військовий час та безпекові пріоритети вимагає від держави ухвалення тяжких та непопулярних політичних рішень. В умовах постійних зовнішніх загроз та мінливості регуляторної політики традиційний менеджмент, орієнтований на стабільність, відходить на другий план і втратив свою ефективність. Відтак, на перший план виходить поняття адаптивності. Адаптивність надалі буде позиціонуватись як комплексна характеристика ризик-менеджменту, що потребує не лише оперативної реакції на нові виклики, а й підтримки та модернізації вже усталених підходів управління підприємством. Саме здатність суб'єкта господарювання оперативно, а що важливо, ефективно адаптуватися до нових умов середовища функціонування є ключовим аспектом його стійкості.

Виходячи з актуальності означеної проблематики та необхідності пошуку дієвих інструментів протидії кризовим явищам, метою даної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку підприємницької діяльності в умовах високої невизначеності.

Досягнення поставленої мети вимагало послідовного вирішення низки взаємопов'язаних завдань, які визначили логіку дослідження:

Провести узагальнення теоретико-методологічних основ функціонування аграрного бізнесу в нестабільному середовищі, розкривши сутність адаптивності як ключової компетенції сучасного менеджменту.

Провести комплексну діагностику фінансово-господарського стану конкретного суб'єкта господарювання в динаміці за останні три роки.

Оцінити ефективність наявної системи управління ризиками на підприємстві та ідентифікувати її слабкі місця.

Розробити та економічно обґрунтувати сценарні прогнози розвитку підприємства (оптимістичний, реалістичний, песимістичний).

Сформуувати пропозиції щодо впровадження проактивних інструментів управління та визначити потенціал підприємства в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження в роботі виступає процес управління розвитком підприємницької діяльності суб'єктів аграрного бізнесу в умовах трансформації економічного середовища та зовнішніх викликів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів забезпечення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах невизначеності.

Методологічною основою дослідження системний підхід до вивчення економічних явищ. Робота ґрунтується на законодавчих та нормативно-правових актах України, наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріалах періодичних видань, а також на первинній фінансовій та статистичній звітності ТОВ Агрофірма «Косівщинська» за 2022-2024 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних пропозицій, спрямованих на підвищення стійкості ТОВ Агрофірма «Косівщинська». Запропоновані сценарії розвитку та система ключових індикаторів ризику можуть бути використані керівництвом підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, мінімізації втрат та забезпечення стабільного функціонування в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНІЙ СФЕРІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В умовах невизначеності фокус та ключові підходи до управління підприємством зазнали кардинальних змін, які стали вимушеними кроками задля збереження стійкості та можливостей підприємства [3].

Сучасні агропідприємства все частіше зустрічаються з потребою розвитку інноваційних підходів до управління господарством [4].

Адаптивність, або ж здатність пристосуватись до мінливих умов провокованих мінливим та часто ворожим зовнішнім середовищем стане ключовим визначенням поточної роботи. В умовах коли підприємства перебувають в економічному середовищі, яке характеризується зовнішнім тиском геополітичних та економічних чинників здатність суб'єкта господарювання оперативно, а що важливо, ефективно адаптуватись до нових умов середовища функціонування є ключовим аспектом стійкості компанії. Адаптивність надалі буде позиціонуватись як комплексна характеристика менеджменту що потребує не лише оперативної реакції на нові виклики, а й підтримка та модернізація вже усталених підходів управління підприємством.

В умовах коли підприємства перебуває в економічному середовищі, яке характеризується зовнішнім тиском геополітичних та економічних чинників здатність суб'єкта господарювання оперативно, а що важливо, ефективно адаптуватись до нових умов середовища функціонування. Адаптивність надалі буде позиціонуватись як комплексна характеристика менеджменту що потребує не лише оперативної реакції на нові виклики, а й підтримка та модернізація вже усталених підходів управління підприємством.

Модернізація підходів логічно впливає з необхідності обґрунтованого застосування комплексу фінансово-економічних показників які є основними показниками стійкості, гнучкості та потенціалу зростання агрофірми [5]. Комплекс фінансово економічних-економічних показників повинен охоплювати

не лише базові коефіцієнти рентабельності, ліквідності і автономії, а й показники оборотності активів, структури собівартості, ефективності використання робочого капіталу та нефінансові метрики, наприклад якість насіння, втрати при зберіганні, та, що важливо в сучасних умовах, які склались в Україні, людський капітал [6].

Детальний аналіз фінансового стану і результатів діяльності повинен бути системним та динамічним. Гарантувати динамічність проведення аналізу стану підприємства можна завдяки здійсненню аналізу не лише в ключових, вже усталених періодах, а й під час прямих змін, спровокованих впливом зовнішніх чинників. Перевірка результатів аналізу також є важливим етапом, нехтування яким здатне спровокувати погіршення загального стану підприємства вже зсередини, в додаток до впливу зовнішніх чинників. Використання методів горизонтального і вертикального аналізів, зіставлення з середньогалузевими показниками та врахування сезонних коливань дозволяє виявити приховані ризики та, що також, важливо-приховані резерви.

Ці показники виконують роль своєрідного «пульсу» підприємства, даючи менеджменту компанії оперативні відомості про платоспроможність та фінансову стійкість забезпечуючи можливість розробляти сценарії грошових потоків та фінансування у важливі для компанії моменти, наприклад під час посівної та збиральної кампаніях [7].

На основі фінансових показників з'являється можливість реагувати на поточну ситуацію завдяки формуванню індикаторів раннього попередження, які безпосередньо сигналізують про необхідність коригувальних управлінських рішень до настання критичних збитків.

Впровадження комплексного набору фінансово-економічних показників підвищує якість прийняття рішень та надає змогу обґрунтовувати інвестиційні кроки і антикризові заходи підвищуючи конкурентоспроможність та стабільність агрофірми в умовах невизначеності шляхом поєднання кількісної аналітики з оперативним моніторингом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Детальний аналіз фінансового стану і результатів діяльності повинен бути

системним та динамічним. Гарантувати динамічність проведення аналізу стану підприємства можна завдяки здійсненню аналізу не лише в ключових, вже усталених періодах, а й під час прямих змін, спровокованих впливом зовнішніх чинників. Перевірка результатів аналізу є важливим етапом, нехтування яким здатне спровокувати погіршення загального стану підприємства вже зсередини, в додаток до впливу зовнішніх чинників.

В умовах гострої невизначеності та в періоди виникнення потреби впровадження підходів антикризового управління, рентабельність є не просто фінансовим показником, а й комплексним індикатором життєздатності бізнесу, завдяки якому можна чітко усвідомити можливості компанії.

Головну роль рентабельності як комплексного індикатора можна визначити як відображення того, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси задля підтримання власної економічної стійкості [6].

Саме визначення показника рентабельності дає відповідь на запитання: чи приносить кожна одиниця майна прибуток для підприємства, чи використання ресурсів компанії є неефективним та потребує втручання в процеси та їх оптимізацію [8].

Не меш важливим фінансовим показником є розрахунок норми прибутку, який дає чудову можливість визначити коректність формування ціни підприємством на власну продукцію, наскільки ця ціна відповідає ринковим умовам та чи дозволяє покривати витрати уникаючи критичного впливу на конкурентоспроможність компанії [9].

Розуміння норми прибутку підприємства, особливо в аграрному секторі, де ціноутворення значною мірою залежить від сезонних коливань, врожайності і тенденцій на глобальному ринку є важливим.

Окремо слід відокремити показник рентабельності капіталу, який є числовим вираженням ефективності залучених інвестицій та інвестицій власників [10]. Рентабельність капіталу показує наскільки вигідно вкладати кошти у підприємство, чи здатне воно забезпечити достатній рівень доходності

для інвесторів, тим самими підвищивши свою інвестиційну привабливість. Для аграрних компаній це особливо актуально, адже залучення інвестицій є важливою умовою для впровадження процесів модернізації виробництва, інновацій та процесів підвищення продуктивності.

Групування та аналіз динаміки показників рентабельності, норми прибутку та рентабельності капіталу уможлиблює та значно полегшує дослідження підприємницької діяльності. Завдяки порівнянню та співставленню цих показників за кілька періодів, у випадку поточної роботи, цей період охоплюватиме три роки, в процесі дослідження підприємницької діяльності з'являється чудова можливість для створення об'єктивної бази порівняльного аналізу управлінських стратегій та допомагає виявити слабкі місця у фінансовій політиці підприємства визначивши ключові ризики, що можуть загрожувати стабільності бізнесу. Формування цілісної картини фінансового стану підприємства можливе лише завдяки комбінуванню аналізу ключових показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність та оборотність активів [11].

Системний підхід до оцінки фінансової стійкості, структури витрат, ліквідності та платоспроможності формує надійну основу для стратегічного управління аграрним підприємством. Така інтеграція дозволяє керівництву не лише оперативно реагувати на поточні фінансові проблеми, а й ефективно прогнозувати їхню появу, своєчасно змінюючи підходи до управління компанією. У довгостроковій перспективі це підвищує адаптивність підприємства до умов невизначеності, що є критично важливим для забезпечення його розвитку.

Фінансові показники є не просто числовими показниками, а доволі потужним інструментом для стратегічного планування, допомагаючи визначити найбільш прибуткові напрями діяльності для компанії, оптимізувати структуру витрат та ухвалювати рішення щодо ймовірного розширення, чи то скорочення виробництва [6].

В умовах гострої невизначеності та мінливого зовнішнього середовища,

провокованого політичними, економічними та природними ризиками, системний та детальний аналіз вище згаданих економічних показників є запорукою адаптивності та конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

Фінансова стійкість є фундаментальною складовою для прогнозування та довгострокового планування розвитку аграрного підприємства, адже саме вона визначає здатність компанії витримувати вплив зовнішніх чинників та протидіяти внутрішнім без втрати ефективності [12]. Працюючи в доволі мінливому зовнішньому середовищі, важливо не лише отримувати прибуток, а й чітко розуміти наскільки він залежить від зовнішнього фінансування, чи зможе підприємство самостійно забезпечити безперервність виробничого процесу, та чи достатньо власного капіталу для покриття непередбачуваних збитків [8]. Аналіз автономії, тобто співвідношення власних і позикових коштів та платоспроможності яскраво демонструє здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання та є ключовим елементом оцінки довгострокової стабільності.

Сучасні умови безперервного розвитку технологій встановлюють власні умови для суб'єктів господарювання на ринку, зростання кількості інновацій створюють нагальну потребу у проведенні аналізу структури собівартості аграрної продукції [13]. Деталізація витрат за статтями відкриває для керівництва можливість оперативно контролювати фінансові потоки компанії, знаходити та формувати резерви для оптимізації та оцінювання ефективності впровадження нових технологій [14]. Порівняння питомих витрат до і після модернізації дає змогу обґрунтувати доцільність інноваційних рішень і підтвердити їх вплив на зниження ризиків та підвищення рентабельності [15]. Інтегрування вище згаданих показників у порівняльний аналіз є важливим процесом в умовах висококонкурентного аграрного ринку.

Завдяки зіставленню показників які відображають результати діяльності підприємства з середньогалузевими даними, доволі точно можна визначити реальне позиціонування компанії на ринку, виявивши її сильні та слабкі сторони, на основі аналізу яких проводити коригування стратегічних цілей та формувати

конкурентні переваги.

Аналіз ключових фінансових показників в умовах невизначеності допомагає ідентифікувати часові тренди та залежності, що формуються під впливом зовнішніх чинників, і стає основою для кількісної оцінки їхнього впливу на результати діяльності підприємства [3].

Враховуючи сезонність і доволі тривалий виробничий процес, гостро постає питання щодо ліквідності оборотного капіталу та методів управління ним. У періоди пікових інвестиційних витрат, які зазвичай припадають на посівну кампанію та збір урожаю, аналіз коефіцієнтів покриття дозволяє запобігти касовим розривам, забезпечивши безперебійність виробничого процесу та уникнути ймовірне припинення діяльності компанії, котре може бути спровоковане нестачею коштів [13].

Системний підхід до оцінки фінансової стійкості, структури витрат, ліквідності та платоспроможності формує надійну основу для стратегічного управління аграрним підприємством, підвищуючи його адаптивність до умов невизначеності забезпечивши розвиток у довгостроковій перспективі.

Проте, для ефективного зовнішнього позиціонування та залучення міжнародного капіталу, суб'єктам господарювання в аграрній сфері недостатньо обмежуватись аналізом лише фінансових показників [16]. В сучасних умовах, які також характеризуються стрімкою глобалізацією та посиленням вимог інвесторів, важливо враховувати і нефінансові ризики, а саме такі як екологічні та соціальні. Перш за все, екологічні ризики пов'язані з впливом виробничої діяльності на довкілля, використанням природних ресурсів, дотриманням стандартів екологічної безпеки та впровадженням технологій, що дозволяють мінімізувати негативний вплив на природу [17]. Соціальні ж ризики охоплюють питання зайнятості, дотримання належних умов праці, підтримку та покращення рівня кваліфікації персоналу.

Перш за все, екологічні ризики пов'язані з впливом виробничої діяльності на довкілля, використанням природних ресурсів, дотриманням стандартів екологічної безпеки та впровадженням технологій, що дозволяють мінімізувати

негативний вплив на природу. Соціальні ж ризики охоплюють питання зайнятості, дотримання належних умов праці, підтримку та покращення рівня кваліфікації персоналу. Вищезгадані показники слугують своєрідним індикатором довгостроковості та сталості бізнесу, створюючи навколо себе привабливий для інвесторів клімат [18].

Результати як фінансових, так і нефінансових ризиків мають стати основою для створення системи оперативних індикаторів, котрі б дозволили керівництву компанії швидко реагувати на зміни та приймати коригувальні рішення. Такі індикатори, перш за все мають характеризуватись гнучкістю та адаптованістю до умов роботи кожного з підрозділів агропідприємства та водночас гармонічно доповнювати загальну стратегію компанії. Це забезпечує принцип управління за відхиленнями, коли керівник може оперативно виявити неефективність у виробничих чи фінансових процесах і своєчасно застосувати антикризові заходи. У критичних ситуаціях така система стає інструментом швидкого реагування, що мінімізує ризики та запобігає значним втратам [19].

У контексті сценарного планування особливого значення набуває створення фінальної моделі, яка повинна забезпечувати систему раннього попередження. Це означає, що управлінські рішення мають ґрунтуватися на інтеграції фінансових, операційних та зовнішніх індикаторів, які комплексно відображають стан підприємства та середовище його функціонування. Їхня інтеграція у єдину модель дозволяє керівнику своєчасно отримувати сигнали про можливі ризики та проблеми, що дає змогу перейти від реактивного управління, коли рішення приймаються вже після виникнення кризової ситуації, до проактивного, коли антикризові механізми запускаються ще до того, як фінансові втрати стають критичними.

Особливого значення набуває врахування макроекономічних чинників під час розробки моделей прогнозування у сфері ціноутворення та валютних ризиків. Такі макроекономічні показники як рівень інфляції, зміни валютного курсу, коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію, безпосередньо впливають на фінансові результати аграрних підприємств [20].

Інтеграція цих прогнозів у систему управління дозволяє визначати найбільш оптимальний час для продажу продукції, ухвалювати рішення щодо формування запасів чи укладання контрактів, а також уникати значних збитків, які можуть виникнути через непередбачувані зовнішні коливання. Такий підхід перетворює прогнозування на дієвий інструмент стратегічного управління, що допомагає підприємству не лише адаптуватися до умов невизначеності, а й використовувати їх як можливості для зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

Дієвість макроекономічного прогнозування полягає у його здатності перетворювати зовнішні фактори невизначеності на управлінські можливості. Інтеграція прогнозів щодо рівня інфляції, змін валютного курсу та коливань світових цін на сільськогосподарську продукцію у систему управління дозволяє керівництву визначати найбільш оптимальний час для продажу продукції та формування запасів. Такий проактивний підхід допомагає підприємству уникнути значних збитків, які можуть виникнути через непередбачувані зовнішні коливання, та зміцнювати конкурентні позиції на внутрішньому та міжнародному ринках. Таким чином, прогнозування стає дієвим інструментом стратегічного управління, а не просто статистичним звітом [21].

Завдяки поєднанню традиційного фінансового аналізу з оцінкою нефінансових ризиків та інтеграцією макроекономічних прогнозів формується комплексна система управління, яка здатна забезпечити стійкість аграрного підприємства, підвищити його інвестиційну привабливість і сформувати базис для довгострокового розвитку, навіть в умовах гострої нестабільності.

Загальний аналіз діяльності підприємства неможливо вважати повноцінним без оцінки правового та регулятивного ризику. Цей ризик охоплює всі зміни у законодавстві, податковій політиці держави, та регулюванні ринків ключових ресурсів, зокрема таких як добрива, пальне чи посівний матеріал. Своєчасну адаптацію господарської діяльності можна забезпечити завдяки проведенню постійного моніторингу правового поля, мінімізуючи операційні витрати [22].

Доцільність і коректність будь-якого аналізу безпосередньо залежать від якості та достовірності первинної інформації. Якщо дані неточні або неповні, висновки можуть бути хибними, та можуть призвести до неправильних управлінських рішень. Це є фундаментальною умовою для ефективної адаптації до зовнішніх викликів [23].

Ефективна адаптація до зовнішніх викликів вимагає включення до аналізу показників логістичної та збутової ефективності. Логістика в аграрному секторі має особливе значення, оскільки продукція часто є швидкопсувною, а витрати на транспортування та зберігання можуть суттєво впливати на кінцеву рентабельність. Аналіз собівартості транспортування одиниці продукції, часу зберігання запасів та витрат на логістичні процеси дозволяє підприємству виявити слабкі місця, оптимізувати витрати та знайти фінансові резерви. Це не лише мінімізує операційні ризики, а й створює основу для підвищення конкурентоспроможності на ринку [24].

Оцінка логістичних ризиків є важливим інструментом управління в умовах нестабільності. Вона дозволяє своєчасно переорієнтовувати канали збуту на більш вигідні, знижувати залежність від вразливих елементів інфраструктури та враховувати загальну макроекономічну ситуацію. Наприклад, у випадку перебоїв із транспортом чи зростання цін на пальне підприємство може швидко змінити маршрути постачання або знайти альтернативні ринки збуту, що забезпечує гнучкість і стійкість бізнесу [25].

Однак навіть найкраща логістика та фінансові стратегії не матимуть належного ефекту без належного розвитку людського капіталу. В умовах загальної нестабільності саме працівники залишаються ключовим ресурсом підприємства. Їхня кваліфікація, мотивація та здатність адаптуватися до нових технологій визначають продуктивність і конкурентоспроможність компанії. Постійне підвищення кваліфікації, інвестиції у навчання та розвиток персоналу, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та ефективність, стають основою для довгострокового успіху. Людський капітал - це не лише фінансові вкладення, а й час, досвід та знання, які накопичуються

всередині підприємства і перетворюються на його стратегічну перевагу [26].

Детальний аналіз рентабельності за видами продукції та структурними підрозділами є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління аграрним підприємством. Такий підхід дозволяє не лише побачити загальну картину прибутковості бізнесу, а й виокремити найбільш маржинальні напрями діяльності, які приносять найбільший дохід при мінімальних ризиках. Це дає можливість підприємцю ухвалювати обґрунтовані рішення щодо оптимізації посівних площ, перерозподілу ресурсів та інвестицій у ті сегменти виробництва, які мають найвищий потенціал розвитку. Водночас аналіз рентабельності допомагає виявити малоефективні або надто ризикові напрями, що дозволяє своєчасно скоротити витрати та уникнути фінансових втрат. Такий підхід підвищує загальну стійкість бізнесу, адже ресурси використовуються максимально раціонально, а стратегія розвитку будується на реальних показниках ефективності. У контексті сценарного планування особливого значення набуває створення фінальної моделі, яка повинна забезпечувати систему раннього попередження. Це означає, що управлінські рішення мають ґрунтуватися на інтеграції фінансових, операційних та зовнішніх індикаторів, які комплексно відображають стан підприємства та середовище його функціонування. До таких індикаторів належать не лише показники прибутковості та витрат, а й дані про ринкові тенденції, зміни у законодавстві, валютні коливання, кліматичні умови та інноваційні технології [27].

Їхня інтеграція у єдину модель дозволяє керівнику своєчасно отримувати сигнали про можливі ризики та проблеми, що дає змогу перейти від реактивного управління, коли рішення приймаються вже після виникнення кризової ситуації, до проактивного, коли антикризові механізми запускаються ще до того, як фінансові втрати стають критичними. Такий підхід не лише мінімізує ризики, а й створює умови для стабільного розвитку підприємства, адже керівництво отримує інструмент прогнозування та контролю, який дозволяє ефективно адаптуватися до умов невизначеності та використовувати їх як можливості для зміцнення конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика виробничої аграрної компанії

Як вже було встановлено, функціонування підприємства нестабільному, мінливому, та подекуди кризовому середовищі вимагає від компанії не лише наявності значних матеріальних, фінансових та людських ресурсів, а й ефективного управління ними. Саме раціональне використання ресурсів стає критичним чинником в умовах нестабільності, визначаючи здатність підприємства підтримувати стабільність виробництва, забезпечувати безперервність господарських процесів та зберігати конкурентоспроможність перебуваючи під постійним впливом зовнішніх чинників.

В управлінні ресурсним базисом важливо враховувати комплексний характер ресурсів. Кожен з них потребує окремого підходу до планування та контролю. Раціональне, або ж ефективне управління означає не лише економію чи скорочення витрати у відповідні моменти, а й стратегічне розподілення ресурсів між різними напрямками виробничої діяльності.

Базою дослідження в рамках кваліфікаційної роботи було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЕЙТІ», котре розташоване та офіційно зареєстровано в місті Суми, Україна. ТОВ «СІЕЙТІ» являє собою яскравий приклад багатoproфільної та капіталоємкої структури, одною з ключових діяльностей якої є максимізація власної присутності у ключових секторах регіону. Офіційне найменування - ТОВ «СІЕЙТІ» - приховує за собою організацію зі значною фінансовою вагою та чітко артикульованою стратегічною метою: координація широкого спектру діяльності для отримання прибутку та всебічного захисту інтересів як самого товариства, так і його учасників.

Юридична міцність «СІЕЙТІ» забезпечується її статусом ТОВ, що формує чіткі межі відповідальності – товариство відповідає за своїми зобов'язаннями виключно власним майном, гарантуючи при цьому імунітет учасників від корпоративних ризиків і навпаки. Фундаментом цієї стійкості є суттєвий статутний капітал.

Управлінська структура «СІЕЙТІ» є класичною, але ефективною, базуючись на принципі трирівневого контролю та оперативного виконання. Загальні збори учасників виступають верховним арбітром, що затверджує найважливіші стратегічні рішення, розподіл прибутку та зміни до статуту. Наглядова рада відповідає за стратегічне спрямування та зовнішній контроль, тоді як Дирекція Товариства, очолювана Генеральним директором, є єдиним виконавчим органом, який щодня здійснює оперативне керівництво і несе безпосередню відповідальність за прибутковість та фінансово-господарську діяльність.

ТОВ «СІЕЙТІ», має свою унікальність, котра розкривається через широкий та диверсифікований спектр діяльності, який закріплено у Статуті, що свідчить про намір фірми бути гнучкою багатoproфільною структурою, здатною швидко переорієнтувати ресурси у відповідь на ринкові потреби.

Діяльність компанії охоплює наступні сектори економіки:

- аграрний сектор та переробку сільськогосподарської продукції;
- потужний торгівельний блок, що охоплює оптову та роздрібну торгівлю, включаючи реалізацію продукції в онлайн форматі;
- сектор послуг та логістики, який включає в себе надання послуг з оренди автомобільного транспорту, оренди та лізингу нерухомого майна, технічне обслуговування, ремонт транспортних засобів та сільськогосподарської техніки.

Згідно статуту, ТОВ «СІЕЙТІ» має право самотійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, а саме експорт та імпорт товарів, підкреслюючи його орієнтацію на міжнародні ринки. Компанія демонструє міцний фінансовий та юридичний фундамент, який вдалось звести завдяки вдалій диверсифікації напрямів своєї роботи.

Аналізуючи стан підприємства можна дійти висновку, що 2023 рік став дещо турбулентним спровокувавши спад ділової активності, отримавши 262 350 тис. Грн чистого доходу, що на 28,6 % менше ніж в попередньому, 2022 році, в якому компанія отримала чистий дохід в розмірі 367 761 тис. грн.

Проте, у 2024 році компанія продемонструвала сильне зростання, досягнувши доходу в розмірі 936 882 тис. грн. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Чистий дохід ТОВ «СІЕЙТІ» за період 2022-2024 рр.

Роки	Чистий дохід, тис. грн.	Зміни за період, %
2022	367 761	-
2023	262 350	-28,6
2024	936 882	+257,9

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності товариства

Звітний, 2024 рік для компанії став роком рекордного відновлення та зростання, перевищивши показники 2023 року майже в 3,6 рази.

Під час проведення аналізу операційних витрати, вдалось визначити що в період з 2022 по 2024 звітні роки, підприємство продемонструвало вражаючий перехід від збитковості, досягнувши високої прибутковості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Розрахунок прибутку ТОВ «СІЕЙТІ», за період 2022-24 рр.

Показники	Роки періоду		
	2022	2023	2024
Валовий прибуток, тис. грн.	34 251	26 450	88 109
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	-9 479	+14 380	+20 238
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-19 835	+18 858	+33 964

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності товариства

Значне зростання чистого прибутку у 2024 році стало можливим не лише завдяки зростанню продажів, а й завдяки доходу від участі в капіталі, котрий продемонстрував зростання до 17 288 тис. грн., у порівнянні з 9 738 тис. грн., у 2023 році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансовий аналіз балансу ТОВ «СІЕЙТІ», за період 2022 - 2024 рр.

Показники	Роки періоду аналізу		
	2022	2023	2024
Усього активів, тис. грн.	334 839	250 701	400 995
Необоротні активи, тис. грн.	133 777	123 214	141 697
Оборотні активи, тис. грн.	201 062	127 487	259 298
Власний капітал, тис. грн.	130 854	149 709	183 673

Джерело: складено автором за даними звітності товариства

Аналіз фінансового балансу компанії за досліджуваний період виявляє суттєву динаміку та стратегічні зміни у структурі як активів, так і джерел їхнього формування. Загальне зростання активів у 2024 році було переважно ініційоване оборотними активами, обсяг яких майже подвоївся, стрибнувши з 127,48 млн грн у 2023 році до вражаючих 259,29 млн грн. Цей сплеск, хоч і вказує на розширення операційної діяльності, вимагає детального розгляду його внутрішньої структури. Зокрема, критично важливою зміною стало зростання дебіторської заборгованості за виданими авансами, яка збільшилася майже вдесятеро, досягнувши 110,3 млн грн у 2024 році.

З погляду управління, цей факт свідчить про значне збільшення попередніх оплат постачальникам, що може бути як захисною мірою для фіксації цін та забезпечення сировиною в умовах невизначеності, так і потенційним ризиком заморожування обігових коштів. З іншого боку, позитивним індикатором фінансової стійкості є послідовне зростання власного капіталу протягом усіх трьох років, що стало можливим завдяки ефективному накопиченню нерозподіленого прибутку. Однак, зростання активів та капіталу супроводжується перерозподілом структури зобов'язань. Спостерігається кардинальне скорочення довгострокового боргу у 2023 році, що підвищило фінансову незалежність компанії, але цей позитивний ефект був частково нівельований різким зростанням поточних зобов'язань у 2024 році, які сягнули

212,7 млн грн. Це зростання було майже повністю обумовлене критичним збільшенням поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги до 139,1 млн грн. Такий фінансовий маневр свідчить про стратегію інтенсивного використання короткострокових джерел фінансування для покриття потреб розширеного операційного циклу, що, хоча і є гнучким, вимагає пильного моніторингу ліквідності та ефективного управління оборотним капіталом.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЕЙТІ» є великим торговельним підприємством, головна спеціалізація якого - оптова торгівля.

Діяльність компанії вирізняється високою динамікою та значними коливаннями фінансових показників, що є типовим для ринків із високою волатильністю цін та логістичних ризиків.

Після певного спаду ділової активності у 2023 році, коли чистий дохід становив 262,35 млн грн, компанія продемонструвала надзвичайно сильне зростання у 2024 році, досягнувши обсягу реалізації майже мільярд гривень - 936,88 млн грн. Цей сплеск свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов та ефективну реалізацію антикризових стратегій. Підприємство не лише успішно вийшло зі збитків 2022 року, але й відновило та наростило прибутковість, зафіксувавши чистий прибуток у розмірі 33,96 млн грн у 2024 році.

Поряд із послідовним зростанням власного капіталу протягом трьох років, це підтверджує посилення фінансової бази та стійкості компанії.

Однак, таке різке нарощування обсягів діяльності супроводжувалося агресивним управлінням оборотним капіталом, що проявилось у значному збільшенні дебіторської заборгованості за виданими авансами, що було вимушеним кроком, задля підтримки оперативного забезпечення сировиною та товарами в умовах стрімкого зростання обсягів реалізації, який водночас спричинив зниження чистого операційного грошового потоку у 2024 році.

Хоч і в економічному плані підприємство демонструє гарний розвиток, фінансову стійкість та є широкоохоплюючим учасником ринку, проте, для подальшого аналізу який повинен бути підґрунтям для написання

кваліфікаційної роботи, компанія не є надто вдалим варіантом, адже безпосередньо не займається виробництвом сільськогосподарської продукції.

Так як компанія безпосередньо не займається виробництвом сільськогосподарської продукції, під час обговорення теми дослідження з керівництвом компанії, було визначено, що доцільніше провести дослідження на обрану тему на базі дочірнього підприємства ТОВ «СІЕЙТІ», а саме на базі ТОВ Агрофірма «Косівщинська», яка розташована за адресом: вулиця Шкільна, 16А. с. Косівщина, Сумський район, Сумська область, 42342.

Один із учасників групи компаній ТОВ «СІЕЙТІ» - ТОВ Агрофірма «Косівщинська» заснована в 1998 році. Підприємство займається виробництвом сільськогосподарської продукції, а саме вирощуванням зернових та олійних культур та виконує всі супутні і необхідні для цього роботи, для збору урожаю підприємство залучає послуги сторонніх організацій.

Агрофірма керується статутом, середньорічна кількість працівників в проміжку з 2022 року по 2024 була дещо мінливою, в 2023 році, в порівнянні з 2022 роком, кількість працівників зменшилась на 3 особи, та становила 13 осіб, проте в 2024 році кількість працівників зросла до 17 осіб.

Основним видом діяльності агрофірми є вирощування зернових та бобових культур, та, також і насіння культур олійних. Протягом звітнього періоду, починаючи з 2022 року по 2024 рік внаслідок впливу нестабільного зовнішнього середовища компанія продемонструвала певну волатильність, яка відобразилась і на фінансових показниках підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз загально-економічної динаміки та фінансових показників ТОВ агрофірма «Косівщинська»

Показник	Роки періоду аналізу			Зміни за звітний період, %
	2022	2023	2024	
Дохід від реалізації, тис. грн.	86 589,5	41 514,3	52 025,0	-52,1
Матеріальні витрати, тис. грн.	50 429,3	28 909,3	39 015,0	-42,7
Амортизація, тис. грн.	8 053,0	4 534,0	1 738,0	-78,4
Витрати на оплату праці, тис. грн.	2 432,0	2 200,0	3 199,0	

Джерело: складено автором за даними звітності товариства

Аналіз динаміки фінансових результатів дозволяє виявити критичні коливання, які мали вплив на операційну ефективність підприємства. Зокрема у 2023 році відбулося падіння доходу від реалізації, котрий зазнав зменшення більш ніж удвічі, в порівнянні з попереднім 2022 роком.

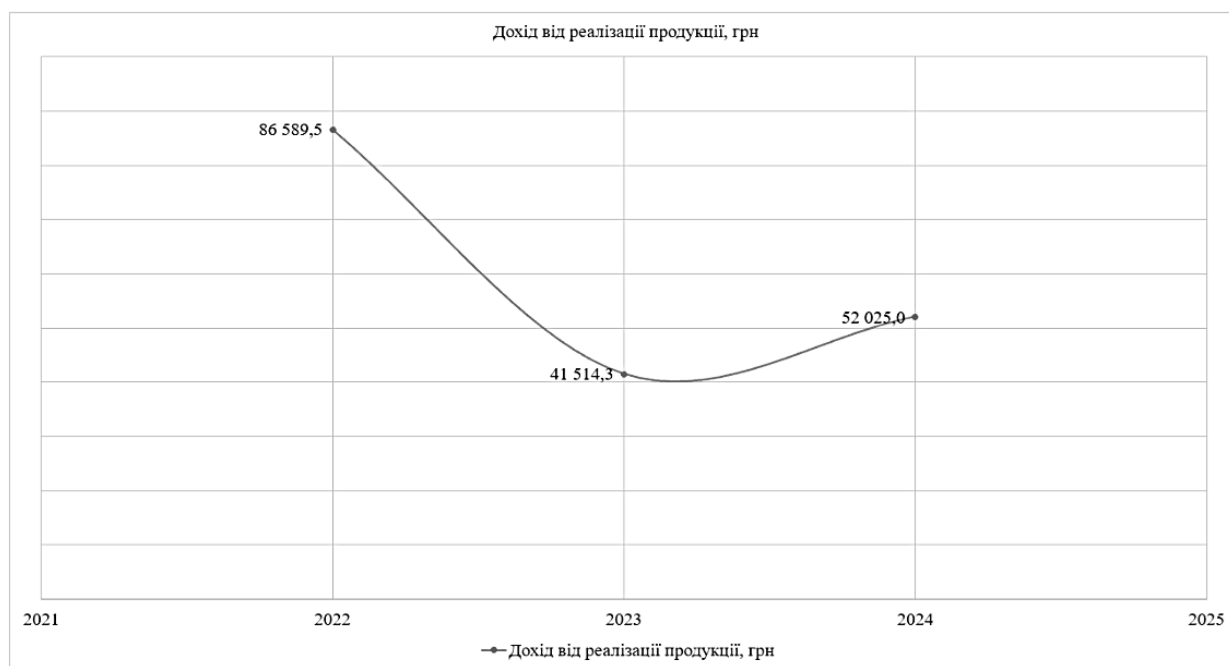


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів ТОВ Агрофірма «Косівщинська» від реалізації продукції за роками, тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними звітності товариства

Вище згадане різке падіння доходу від реалізації продукції у 2023 році є прямим наслідком критичного впливу геополітичних чинників та логістичних проблем, котрі зробили вирощування культур зернових у великих об'ємах нерентабельними.

Зіткнувшись з доволі критичною проблемою, компанія, завдяки диверсифікації посівів проявила гнучкість, а саме, здійснивши перепрофілювання посівних площ з вирощування кукурудзи на соняшник.

Однією із ключових причин такого перепрофілювання, зі слів представника менеджменту компанії, можливості з переробки соняшнику в межах країни стали ключовим фактором під час розгляду та визначення культури на 2023 посівний рік.

Більшість соняшнику переробляється в межах України, що значно знижує залежність від проблем з експортом та забезпечує додану вартість для продукції, оскільки соняшник зручно та вигідно переробляти та збувати всередині країни.

Зміщення акценту на олійні культури у 2023 році, дозволив компанії не лише частково відновити канали збуту продукції, але й забезпечити значне зростання доходу у 2024 році, що є підтвердженням адаптаційної стратегії компанії.

Окрему увагу варто звернути на послідовне, втім значне падіння амортизаційних витрат протягом всього звітного періоду, що свідчить про стратегію зі зменшення фінансового навантаження шляхом оптимізації використання власних основних засобів та активного залучення орендованої техніки.

Аналіз фінансових показників демонструє, що фінансова стійкість підприємства досягається не лише контролем над внутрішніми процесами, але й здатністю компанії перелаштовувати виробничу модель у відповідь на вплив зовнішніх чинників.

Вдала адаптація підприємства була забезпечена успішним перепрофілюванням виробництва. Критичний тиск зовнішніх чинників спровокував дещо радикальні рішення. Відмовившись від нерентабельного виробництва кукурудзи, впродовж звітного періоду підприємство здійснило послідовний перехід до культур олійних.

Перш за все це рішення мало антикризову логіку, адже саме за рахунок перепрофілювання виробництва вдалось знизити залежність від високоризикованого експорту.

Таблиця 2.5 – Посівна площа культур, період 2022-2024 рр.

Культури	Звітний період		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кукурудза, га	749,85	-	-
Соя, га	572,73	-	1 199,22
Соняшник, га	32,60	1 322,58	-
Жито озиме, га	-	-	124,85

Джерело: складено автором за даними статистичної звітності товариства

Діяльність ТОВ Агрофірми «Косівщинська» не стала виключенням, та не уникнула впливу нестабільного зовнішнього середовища. Впродовж звітнього періоду з 2022 по 2024 рік, економічні, соціальні та політичні чинники відігравали вирішальну роль, особливо на макрорівні, визнаючи як можливості, так і критичні обмеження виробничої діяльності. Впродовж 2022-2024 років підприємство було змушене не лише реагувати на зміни, а й адаптуватись до нових реалій, зумовлених передусім геополітичними чинниками.

Насамперед, політичні та безпекові чинники стали головним каталізатором певної трансформації підприємства. 2022 рік знаменувався початком незворотних геополітичних процесів, котрі тягнули за собою ускладнення у всіх секторах економіки. Внаслідок початку військових дій гостро постало питання логістики в агросекторі, котра стала відрізана від європейського ринку, та функціонувала лише в межах України. Вирощування кукурудзи, котра переважно і була спрямована на експорт стало нерентабельним, та призвело, як вже згадувалось раніше, до перепрофілювання структури виробництва. Крім того, функціонування у прифронтовому регіоні, має особливий характер, адже здійснюється під постійною загрозою ворожих атак, що в свою чергу провокувало тяжке для компанії рішення, а саме релокацію виконавчого апарату в більш спокійний та безпечний регіон країни.

Не варто зменшувати і вплив інтернаціональних відносин, котрі впродовж 2023-2024 років були надто нестабільними, та в яких мало місце введення мит на імпорт української сільськогосподарської продукції в Західні країни, де місцеві виробники побоювались конкуренції, що лише підтверджує перманентний характер зовнішньої невизначеності у світі.

Політичні чинники тісно переплітаються з економічними викликами, відтак, коливання валютного курсу, зростання інфляції та дорожчання кредитних ресурсів мали безпосередній вплив на собівартість продукції.

Стратегія диверсифікації посівів, котра була націлена на пом'якшення кризової ситуації, швидко трансформувалась в антикризову спеціалізацію. На тлі логістичних ризиків, підприємство перекваліфікувалось на вирощування

культур олійних, обраного, як вже згадувалось вище, через наявність гарно розвинутою інфраструктури переробки олійних культур та низьку вибагливість до добрив. Відмова від диверсифікації дозволила компанії оптимізувати використання техніки та значно зменшити витрати на логістику та на сушіння, зменшуючи фінансове навантаження (рис. 2.2).

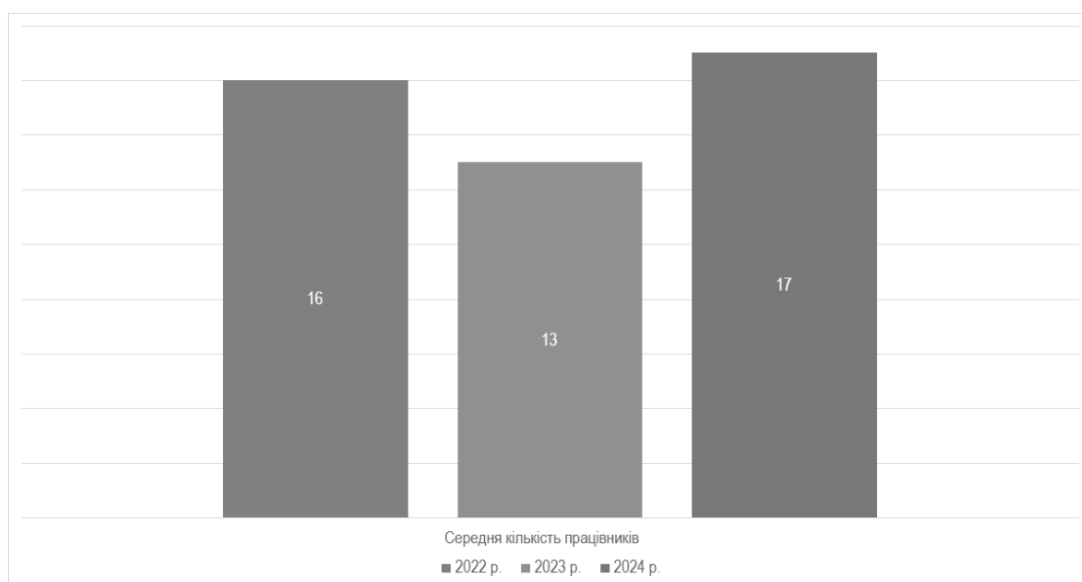


Рисунок 2.2 – Середня кількість працівників на ТОВ Агрофірма «Косівщинська», за роками

Джерело: складено автором за даними товариства

На тлі критичної світової нестабільності важливу роль відіграли також соціальні чинники та технологічна адаптація підприємства. Викликані війною міграційні процеси мали свій вплив та спровокували незначний відтік кадрів у 2023 році, втім навіть незначне скорочення персоналу спровокувало зростання відпрацьованих годин на кожного працівника (рис. 2.3).

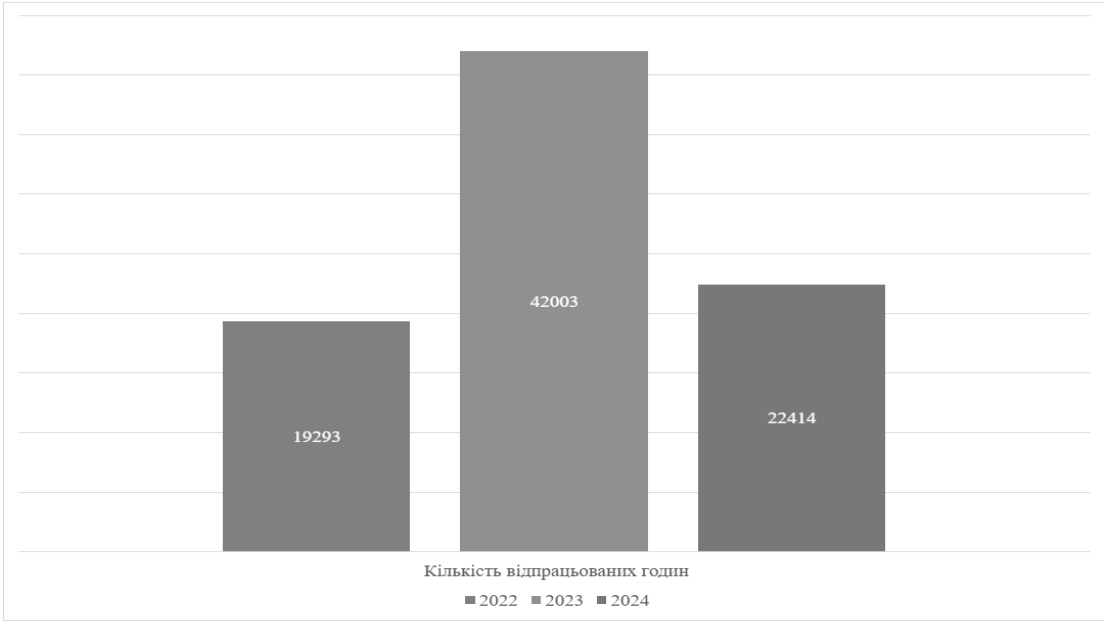


Рисунок 2.3 – Кількість відпрацьованих годин працівниками на ТОВ Агрофірма «Косівщинська», за роками

Джерело: складено автором за даними товариства

На збільшення кількості відпрацьованих годин при зменшенні штату працівників безпосередньо мав вплив перехід від диверсифікованого підходу виробництва продукції до більш точкового, адже трудоємкість цього процесу є значно більшою, особливо для невеликого аграрного підприємства. Потреба значних ресурсів для цього процесу додатково погіршувалась нестачею кваліфікованих працівників.

Однак, у 2024 році компанії вдалось усунути проблему в нестачі кадрів, залучивши 4 нових працівників, що навіть збільшило початкові звітні показники (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Розрахунок продуктивності праці на 1 працівника

Показник	Звітний період			Динаміка
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Дохід від реалізації, тис. грн	86 589,5	41 514,3	52 025,0	-39,9
Кількість працівників, осіб	16	13	17	+6,25
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	2 086,3	2 070,4	2699,2	+29,4
Продуктивність праці, тис. грн	5 411,84	3 193,41	3 060,29	-43,4

Джерело: складено автором за даними товариства

Впродовж звітнього періоду компанія впровадила та укріплювала стратегію виживання та адаптації. Управління людським капіталом мало переважно реактивний характер та набуло стану стратегічно ефективного елементу адаптивної стратегії підприємства.

Внаслідок значного скорочення доходу від реалізації на 52,1% у 2023 році - продуктивність праці різко знизилась на 41% . Інтенсивність праці у 2023 році була критично підвищена, про що свідчить зростання відпрацьованих годин більш ніж удвічі. Скорочення штату працівників мало також і відносно позитивний результат для компанії. Внаслідок зменшення кількості працівників компанії вдалось втримати фонд оплати праці майже на рівні попереднього, 2022 року. Проте, вже у 2024 році відбулась стратегічна корекція, чисельність персоналу було збільшено до 17 осіб.

Зростання чисельності працівників стало причиною того, що продуктивність праці за доходом на одного працівника продовжила знижуватись, оскільки дохід від реалізації не зміг продемонструвати пропорційний ріст.

Незважаючи на зниження продуктивності праці, зростання фонду оплати праці відображає інвестицію у людський капітал. Підприємству вдалось залучити 4 нових працівників, що було спрямована на нормалізацію робочого навантаження та підвищення операційної стійкості реагуючи на надмірне навантаження у попередньому році.

Продуктивність праці ТОВ Агрофірма «Косівщинська» протягом 2022 - 2024 років була підпорядкована стратегії виживання та адаптації, де первинні фінансові показники знижувалися через вплив зовнішніх чинників, але менеджмент демонстрував гнучкість, змінюючи чисельність персоналу та інвестуючи в кадри у 2024 році для забезпечення довгострокової стійкості та полегшення виробничих процесів.

2.2 Дослідження економічного механізму забезпечення ефективної діяльності аграрного товариства

Проведення аналізу структури собівартості продукції є чудовим відображенням операційної ефективності підприємства та індикатором впровадження адаптивних стратегій.

Основним наслідком відмови від диверсифікованого виробництва продукції стало зниження собівартості продукції підприємства (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Аналіз собівартості продукції ТОВ «Агрофірма «Косівщинська»

Показники	Роки			Динаміка показників за звітний період %	
	2022	2023	2024	2023 рік до 2022, %	2024 рік до 2023, %
Виробнича собівартість, тис. грн.	41 704,7	28 152,7	27 627, 1	-31,6	-2,9
Прямі матеріальні витрати, тис. грн	9 828,5	10 212,3	10 834,1	+3,9	+6,1
Прямі витрати на оплату праці, тис. грн	1 024,1	868,1	1 293,0	-15,2	+49,0
Амортизація, тис. грн	3 282,0	2 539,7	1 649,1	-22,6	-890,6
Послуги сторонніх організацій, тис. грн	26 707,8	14 226,8	12 739,4	-46,7	-10,1

Джерело: складено автором за даними звітності товариства

Аналіз собівартості продукції підприємства допоміг виявити чітку кореляцію між зовнішніми ризиками та реакціями менеджменту компанії на них.

У 2023 році фіксується зниження собівартості виробництва продукції на 31,6 %, котре, як вже згадувалось раніше, було обумовлене не стільки прямою економією, а саме зміною виробничої структури компанії. Відмова від кукурудзи призвела до зменшення обсягів діяльності та послуг, що було зумовлено необхідністю мінімізувати логістичні витрати.

2024 рік знаменувався стабілізацією собівартості продукції, утримати яку вдалось завдяки продовженню внутрішньої оптимізації, а саме подальшому зниженню витрат на амортизацію та збереженню контролю над зовнішніми послугами.

Саме динаміка собівартості чудово відображає стратегію адаптивного управління підприємством, де структурні зміни у виробництві виступають в ролі первинного важелю для забезпечення фінансової стійкості в умовах зовнішньої невизначеності.

Задля дослідження обґрунтованості стратегічного переходу підприємства до культур олійних, доцільно буде провести аналіз рентабельності культур, надалі провівши порівняння аналізованих культур (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахунок рентабельності реалізованої продукції

Показник	Звітний період	Кукурудза	Соя	Соняшник	Жито озиме
Дохід від реалізації, тис. грн	2022р.	47 192,9	30081,3	6 987,3	-
	2023р.	-	1 417,7	34 198,7	-
	2024р.	-	42 737,9	-	4 306,6
Собівартість реалізації, тис. грн	2022р.	31 802,7	26 302,2	7 467,0	-
	2023р.	-	1 417,7	28 787,4	-
	2024р.	-	37 225,3	-	3 341,5
Прибуток/збиток від реалізації, тис. грн	2022р.	15 390,2	3 778,1	-479,7	-
	2023р.	-	5 411,3	5 411,3	-
	2024р.	-	5 512,6	-	965,1
Рентабельність реалізації, %	2022р.	48,40	14,36	-6,42	-
	2023р.	-	61,75	18,80	-
	2024р.	-	14,81	-	28,88

Джерело: складено автором за даними статистичної звітності товариства

Під час проведення аналізу, показник рентабельності реалізації вираховувався наступним чином – формула (2.1):

$$\text{Рентабельність реалізації} = \left(\frac{\text{Дохід від реалізації}}{\text{Собівартість реалізації}} \right) \times 100\% - 100\% \quad (2.1)$$

В 2022 році висока прибутковість кукурудзи є гарним свідченням того, що до початку повномасштабного вторгнення, управлінські рішення менеджменту компанії базувались на високих цінах на зернобобові культури, зокрема на кукурудзу, та на впевненості в успіху посівної кампанії. Проте, важливо приділити увагу показникам рентабельності сої, котрі були посередніми, та соняшнику, який був збитковим. Низькі показники рентабельності культур

олійний вказують на те, що підприємству не відразу вдалось адаптуватися до нових умов, та не повністю переорієнтувати напрям роботи.

Не зважаючи на доволі гарні показники рентабельності кукурудзи, підприємство, внаслідок значного дорожчання логістичних витрат, зробило вимушений крок.

Відтак, стратегічна адаптація виробництва, котра відбулась у 2023 році, стала ключовим моментом, адже саме в цьому році підприємство сконцентрувалось на соняшнику, який завдяки потужній внутрішній переробній мережі продемонстрував зростання рентабельності до 18,8 %.

Навіть при доволі посередніх показниках рентабельності та падінні абсолютних обсягів виручки, перехід від диверсифікованого підходу став вдалою антикризовою стратегією, яка забезпечила стабільну позитивну рентабельність. На тлі значної трансформації структури посівів протягом 2022-2024 років, оцінку операційної ефективності компанії слід проводити використовуючи інструментарій аналізу фізичних показників виробництва продукції (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Розрахунок урожайності ключових культур

Культура	Роки	Зібрана площа, га	Валовий збір, ц.	Урожайність, ц/га
Кукурудза	2022	717,25	67 591,26	94,24
Соняшник	2023	1 322,58	32 082,28	24,25
Соя	2024	1 199,22	29 875	24,91
Жито озиме	2024	124,85	8 979,60	71,92

Джерело: складено автором за даними товариства

Навіть попри те, що у 2022 році кукурудза продемонструвала високу врожайність, а саме 94,24 ц/га, підтверджуючи при цьому надійність та успішність традиційних для господарства посівів, подальше вирощування даної культури було визначено як нерентабельне.

Основною причиною низько рентабельності кукурудзи стали логістичні проблеми та відсутність належної для зберігання готової продукції інфраструктури (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Розрахунок прибутку від реалізації на 1 га посівної площі

Звітний період	Показник	Культура			
		Кукурудза	Соя	Соняшник	Жито озиме
2022 р.	Прибуток/збиток від реалізації, тис. грн.	15 390,2	3 778,1	-479,7	-
2023 р.		-	5 411,3	5 411,3	-
2024 р.		-	5 512,6	-	965,1
2022 р.	Посівна площа га	749,85	572,73	32,60	-
2023 р.		-	-	1 322,58	-
2024 р.		-	1 199,22	-	124,85
2022 р.	Прибуток/збиток на 1 га, тис. грн.	20,52	6,60	-14,71	-
2023 р.		-	-	4,09	-
2024 р.		-	4,60	-	7,73

Джерело: складено автором за даними статистичної звітності товариства

Згідно проведених розрахунків, у 2022 році кукурудза забезпечила найвищу прибутковість серед висаджених підприємством культур – 20,52 тис. грн/га. Дані показники підтверджують те, що в умовах високих цін на зернобобові культури, та до початку повномасштабного вторгнення, кукурудза була найбільш фінансово ефективною культурою з точки зору використання орендованих земельних ділянок.

В 2022 році соя також продемонструвала позитивний результат, її прибутковість сягнула 6,60 тис. грн/га.

На противагу доволі гарних показників сої та кукурудзи, соняшник, який у 2023 році стане основною культурою, у 2022 році був збитковим. Проте, не зважаючи на значне падіння абсолютної виручки, соняшник, у 2023 році забезпечив позитивний прибуток – 4,09 тис. грн на гектар. Хоча цей показник є значно нижчим ніж у кукурудзи у 2022 році, він був критично важливим для забезпечення стійкості підприємства, оскільки забезпечив стабільний та позитивний приріст рентабельності реалізації продукції культур олійних, котра була забезпечена завдяки гарно розвиненій внутрішній переробній мережі.

Наявність гарно розвиненої інфраструктури переробки культур олійних також стала однією із ключових причин висадження сої, котра забезпечила високу виручку у 2024 році - 42,7 млн. грн.

Внаслідок дії кумулятивного ефекту геополітичних та логістичних

чинників, які зумовили критичне зростання витрат та значну волатильність експортних каналів, підприємством було здійснено вимушену, але стратегічно обґрунтовану перекваліфікацію виробництва.

Такий управлінський маневр полягав у зміщенні акценту з об'ємних зернових культур на олійні, а саме на соняшник. У 2023 році під посівну кампанію соняшника було виділено значні площі, що склали 1 322,58 га. Таке рішення, з погляду чистої агрономії, супроводжувалося певними компромісами, оскільки врожайність цієї культури – 24,25 ц/га була значно нижчою, ніж у традиційної для компанії кукурудзи.

Ключовим фактором, що забезпечив рентабельність соняшника, стало не його врожайне лідерство, а високорозвинена внутрішня інфраструктура переробки олійних культур в Україні. Ця особливість дозволила підприємству нівелювати експортні ризики.

Додатково, соняшник є менш вибагливою до добрив культурою, що мінімізувало фінансові ризики, пов'язані зі здорожчанням імпортованих ресурсів, забезпечуючи додану вартість та можливість збуту продукції всередині країни. Таким чином, структурна зміна стала емпіричним доказом успішної адаптації до військово-економічних викликів.

У 2024 році стратегія підприємства вийшла на новий рівень адаптації, де ключову роль відіграла соя. Ця культура зайняла домінуюче місце у структурі посівів, під неї було виділено 1 199,22 га. Таке рішення не було випадковим, а стало результатом чіткого розрахунку. Навіть при врожайності у 24,91 ц/га, вибір на користь сої повністю виправдав себе фінансово.

Головна причина успіху цієї стратегії полягає в тому, що соя має величезний попит всередині самої України. Її активно купують для переробки на олію та шрот, що дозволяє агрофірмі продавати врожай на місці і не залежати від того, чи працюють морські порти для експорту. Як результат, саме соя забезпечила левову частку доходів підприємства - 42,7 млн грн, ставши тим фундаментом, який гарантував стабільність бізнесу в непростий рік.

Водночас, 2024 рік приніс і важливі зміни у підходах до планування. У

структурі посівів знову з'явилося озиме жито. Хоча площа під ним була порівняно невеликою – 124,85 га, культура показала чудову врожайність - 71,92 ц/га. Цей крок має важливе значення не стільки через обсяги, скільки як сигнал про зміну настроїв керівництва. Поява жита свідчить про те, що компанія починає обережно відходити від вирощування лише однієї культури і поступово повертається до диверсифікованого підходу виробництва продукції.

Різке зниження прибутковості на гектар у 2023 та 2024 роках, порівняно з 2022 роком, є прямим наслідком впливу зовнішніх чинників, а не внутрішньої неефективності. Проте, сам факт збереження позитивної прибутковості площі завдяки переходу на олійні культури, навіть в умовах сильної турбулентності та невизначеності, підтверджує, що стратегія перекваліфікації сівозміни була фінансово обґрунтованим антикризовим кроком.

Оскільки ТОВ Агрофірма «Косівщинська» не має у своїй власності земельних ділянок і використовує орендовані основні засоби, аналіз ефективності є важливим для розуміння можливостей підприємства, адже це має безпосередній вплив на фінансову гнучкість та рівень амортизаційних витрат (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз ефективності використання орендованих активів

Показник	Звітний період			Зміни за звітний період, %
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Орендна плата за земельні ділянки, тис. грн	-	5 124,4	8 137,8	+8 137,8
Амортизація, тис. грн	8 053,0	4 535,0	1 738,0	-6 315,0
Усього капітальних інвестицій, тис. грн	617	-	3 788	+3 171
Матеріальні активи, тис. грн	154		-154	

Джерело: складено автором за даними звітності товариства

ТОВ Агрофірма «Косівщинська» послідовно дотримується стратегії використання орендованих основних засобів та передачу в оренду власних орендованих засобів, що дозволяє забезпечити гнучкість, яка є важливою в контексті функціонування у прифронтовому регіоні.

Внаслідок мінімізації фінансового навантаження та уникнення ризиків, пов'язаних із володінням значними матеріальними активами в нестабільних умовах, протягом 2023 року капітальні інвестиції були відсутні. Тоді як у 2022 році, інвестиції в матеріальні активи становили 154 тис. грн, на були націлені на придбання обладнання та інвентарю.

В 2024 році капітальні інвестиції демонструють різке зростання, що може свідчити про відновлення впевненості у виробничих перспективах підприємства та потребу у оновленні нематеріальних або сукупних активів.

Оскільки підприємство значною мірою покладається на орендовану техніку, зниження амортизаційних відрахувань свідчить про систематичне виведення з експлуатації або повне зношення власних основних засобів, а також про свідоме зменшення закупівлі нових капітальних активів, що дозволяє підтримувати низьку собівартість виробництва, паралельно підвищуючи операційну гнучкість підприємства.

Використання орендованих активів, особливо техніки, демонструє певною мірою успішну адаптацію компанії до нового, нестабільного зовнішнього середовища, що дозволяє зберегти високу операційну гнучкість, суттєво мінімізувати амортизаційне навантаження, компенсуючи зростання інших статей витрат (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Розрахунок коефіцієнта амортизаційного навантаження

Показник	Звітний період		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід від реалізації, тис. грн	86 589,5	41 514,3	52 025, 0
Амортизація, тис. грн	8 053,0	4 534,0	1 738,0
Коефіцієнт амортизаційного навантаження, %	9,30	10,92	3,34

Джерело: складено автором за даними звітності товариства

Впродовж звітного періоду, ТОВ агрофірма «Косівщинська» послідовно зменшувала абсолютну суму амортизаційних відрахувань, відтак, цей показник зменшився з 8 053,0 тис. грн у 2022 році до 1 738,0 тис. грн у 2024 році, що є

прямим підтвердженням стратегії мінімізації володіння капітальними активами та виведення з експлуатації основних засобів.

Незважаючи на скорочення показника амортизації у 2023 році, коефіцієнт амортизаційного навантаження зріс до 10,92%. Причиною цього могло стати значне падіння доходу від реалізації, до 41 453,3 тис. грн, тоді як активи, які ще перебували у власності, продовжували зношуватись. Таким чином, падіння виручки тимчасово нівелював позитивний ефект від оптимізації виробничих процесів.

Проте, найбільшого зниження коефіцієнт амортизаційного навантаження зазнав у 2024 році, що стало наслідком стабільного скорочення показнику амортизації впродовж звітної періоду та відновленню доходу від реалізації.

Впродовж 2022-2024 років агрофірмі вдалось успішно завершити перехід до моделі високої операційної гнучкості, зберігаючи при цьому низький капітальний ризик. В такому контексті функціонування підприємства фінансове навантаження, пов'язане з амортизацією було замінено операційними витратами (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз оборотного капіталу ТОВ Агрофірма «Косівщинська»

Показник	Звітний період				Зміни за звітний період, %
	На початок 2022 р.	На кінець 2022 р.	На кінець 2023 р.	На кінець 2024 р.	
Виробничі запаси	3 057,0	1 291,0	8 287,0	437,0	-2 620,0
Незавершене виробництво	3 628,0	4 102,0	5 502,0	2 598,0	-1 030,0
Готова продукція	27 255,0	1 647,0	32,0	1 442,0	-25 813,0

Джерело: складено автором за даними звітності товариства

Управління запасами ТОВ Агрофірма «Косівщинська» слугує яскравою ілюстрацією адаптивного та ризико-орієнтованого підходу до оборотного капіталу в умовах зовнішнього шоку. Подібна стратегія максимізації реалізації дозволила компанії отримати високий дохід – 86,6 млн. грн, та забезпечити високу рентабельність ключових культур, зокрема кукурудзи. Оскільки продажі здійснювалися за цінами, значно вищими за собівартість, це призвело до

практичного вичерпання запасів готової продукції до кінця 2023 року, що відображає свідому відмову від довгострокового зберігання через високі логістичні та безпекові ризики. Паралельно, динаміка виробничих запасів демонструє проактивне планування наступних циклів. Різке падіння виробничих запасів у 2022 році відобразило активне використання ресурсів під час посівної, але справжній стратегічний маневр відбувся у 2023 році, коли виробничі запаси різко зросли до 8,3 млн грн, що свідчить про активну закупівлю насіння та добрив наперед для посівної кампанії 2024 року. Метою цього кроку було мінімізація ризиків перебоїв у постачанні та фіксація цін в умовах макроекономічної нестабільності, що є ознакою ефективного операційного планування. У 2024 році ці накопичені запаси були повністю використані, про що свідчить їхнє падіння до 437,0 тис. грн. Зростання незавершеного виробництва у 2022-2023 роках, ймовірно, було пов'язане з вищими витратами на підготовку полів під нові, стратегічно обрані культури, а саме соняшник і сою, та високою вартістю мінеральних добрив. Подальше зниження незавершеного виробництва у 2024 році підтверджує успішне завершення виробничого циклу та переведення витрат у готову продукцію (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Оборотність готової продукції

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Дохід від реалізації, тис. грн	86 589,5	41 514,3	52 025,0
Запаси готової продукції на початок року, тис. грн	27 255,0	1 647,0	32,0
Запаси готової продукції на кінець року, тис. грн	1 647,0	32,0	1 442,0
Середньорічні запаси готової продукції	14 541,0	839,5	737,0
Коефіцієнт оборотності	5,99	49,45	70,59
Період обороту	60,10	7,28	5,10

Джерело: складено автором за даними звітності товариства

Різка зміна обсягів запасів є прямим наслідком зовнішніх чинників, які змусили компанію максимально ефективно використовувати наявні ресурси та перейти до моделі мінімізації ризиків зберігання готової продукції.

2.3 Оцінка застосування системи ризик-менеджменту в аграрній компанії

Керівництву ТОВ Агрофірми «Косівщинська» впродовж трьох підзвітних років, котрі аналізуються в рамках даної кваліфікаційної роботи, вдалось не лише зберегти господарську діяльність, а й доволі успішно реалізувати стратегію адаптивного управління. Цей період, що знаменувався високою нестабільністю середовища функціонування компанії, став випробуванням на міцність для всієї організаційно-економічної структури підприємства.

Проте, завдяки вчасному реагуванню на виклики, менеджмент продемонстрував життєздатність та стійкість бізнес-моделі в умовах невизначеності, спричиненої впливом непереборних зовнішніх факторів, передусім - воєнних дій та логістичної блокади.

Провівши детальний аналіз фінансових, виробничих та організаційних даних за звітний період, можна стверджувати, що підприємство імплементувало комплексну адаптивно-реактивну модель управління ризиками. Хоча ця модель не є стандартизованою у класичному розумінні ISO, вона найкраще описує сукупність управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію впливу зовнішніх загроз через підвищення операційної гнучкості.

Для агрофірми адаптивне управління виявилось ключовим чинником, що дозволило здійснити вимушений, але стратегічно обґрунтований перехід від диверсифікованого виробництва до антикризової спеціалізації.

У 2022 році підприємство ще спиралося на інерційну модель, де значну частку посівів займала кукурудза – 749,85 га, яка забезпечила високу рентабельність на рівні 48,4% завдяки довоєнним цінам та налагодженій логістиці.

Однак, вже у 2023 році, реагуючи на блокування морських портів та критичне зростання вартості логістики, керівництво прийняло радикальне рішення про повну відмову від зернової групи на користь олійних культур.

Рішення про таку кардинальну зміну сівозміни було не лише реактивним

але й глибоко фінансово обґрунтованим. Вибір на користь соняшнику у 2023 році та сої у 2024 році базувались на аналізі ринкової інфраструктури.

Олійні культури мають гарно розвинену внутрішню систему переробки в межах України що значно зменшує залежність від високоризикованого та дорогого експорту через західні кордони. Це дозволило підприємству нівелювати логістичний ризик та забезпечити збут продукції з вищою доданою вартістю.

Ефективність цього кроку підтверджується показниками рентабельності: незважаючи на загальне падіння доходу, соняшник у 2023 році забезпечив рентабельність 18,8%, а соя у 2024 році - 14,81%, що стало фундаментом фінансової стабільності.

Другою опорою системи ризик-менеджменту стала жорстка оптимізація операційних витрат. Зміна виробничої структури призвела до значного зниження собівартості продукції на 31,6% у 2023 році порівняно з попереднім періодом. Це стало можливим не лише завдяки меншій ресурсоемності олійних культур, а й завдяки перегляду підходів до управління активами.

Підприємство свідомо застосувало стратегію мінімізації капітальних ризиків, надаючи перевагу використанню орендованих земельних ділянок та основних засобів замість інвестування у власні фонди. В умовах прифронтової зони, де ризик фізичного знищення техніки та інфраструктури є критично високим, така політика виявилася рятівною.

Фінансовим відображенням цієї стратегії стало зниження амортизаційних відрахувань – з 8 053,0 тис. грн у 2022 році до 1 738,0 тис. грн у 2024 році, що становить падіння на 78,4%. Зменшення частки фіксованих витрат на амортизацію у структурі собівартості суттєво знизило точку беззбитковості підприємства, дозволяючи йому залишатися прибутковим навіть при менших обсягах реалізації.

Окремої уваги заслуговує трансформація підходів до управління запасами, яка демонструє перехід від класичної моделі до моделі мінімізації ризиків зберігання.

На початку аналізованого періоду, у 2022 році, підприємство мало значний обсяг перехідних залишків готової продукції на суму 27 255,0 тис. грн.

В умовах невизначеності початку війни, менеджмент обрав стратегію максимізації миттєвої ліквідності. Активна реалізація цих запасів дозволила отримати високий дохід у 2022 перетворивши товарні активи на грошові кошти, які є менш вразливими до фізичних ризиків.

Підприємство цілеспрямовано мінімізувало зберігання готової продукції на складах, щоб уникнути ризиків, пов'язаних із ракетними обстрілами та псуванням врожаю через можливі перебої з електропостачанням.

Ця теза яскраво підтверджується аналізом коефіцієнтів ділової активності. Якщо у 2022 році коефіцієнт оборотності готової продукції становив 5,99, то у 2023 році він зріс до 49,45, а у 2024 році досяг рекордного значення - 70,59 разів. Це свідчить про те, що швидкість перетворення готової продукції на дохід зростає майже у 12 разів порівняно з базовим роком.

Ще більш показовим є скорочення періоду обороту готової продукції: з 60 днів у 2022 році до 7,28 днів у 2023-му та 5,10 днів у 2024 році. Таке радикальне прискорення оборотності підтверджує, що компанія свідомо відмовилася від спекулятивних стратегій довгострокового зберігання в очікуванні кращої ціни. Натомість пріоритет було надано безпеці активів та швидкості грошового потоку. Низькі запаси готової продукції на кінець 2023 року є фактичним доказом повної ліквідації залишків, що демонструє найвищий рівень операційної гнучкості.

Водночас, управління вхідними ресурсами мало протилежний, проактивний характер. У 2023 році відбулося проактивне збільшення виробничих запасів до 8 287,0 тис. грн. Цей крок мав на меті зафіксувати ціни на ресурси в умовах інфляції та гарантувати фізичну наявність матеріалів для посівної кампанії 2024 року, нівелюючи ризики розриву ланцюгів постачання.

Соціальний аспект ризик-менеджменту також зазнав значних змін. У 2023 році компанія зіткнулася з кадровою кризою, спричиненою мобілізацією та міграційними процесами, що призвело до скорочення штату з 16 до 13 осіб.

Це створило серйозний операційний ризик через надмірне навантаження на персонал, що залишився, при цьому кількість відпрацьованих годин зросла більш ніж удвічі.

Проте керівництво швидко ідентифікувало цю загрозу і вже у 2024 році ефективно усунуло проблему, збільшивши штат до 17 працівників. Це дозволило стабілізувати виробничі процеси та знизити ризик втрати ключових компетенцій.

Підсумовуючи, можна констатувати, що обрана стратегія довела свою ефективність. Попри турбулентність, підприємство не лише вижило, а й зберегло інвестиційний потенціал.

Різке зростання капітальних інвестицій у 2024 році до 3 788 тис. грн , а також поява у структурі посівів озимого жита свідчать про відновлення впевненості у довгострокових перспективах.

Це стало індикатором того, що компанія, досягнувши стабілізації через сувору економію та спеціалізацію, готова до обережного повернення до контрольованої диверсифікації та розвитку, що і є кінцевою метою успішної стратегії адаптивного управління

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМТСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Концептуальні засади моделювання прояву економічних ризиків в діяльності аграрного підприємства

Сучасні світова та вітчизняні економіки характеризуються станом високої турбулентності та невизначеності, що формує середовище з підвищеними ризиками, створюючи критичні перепони для функціонування та розвитку бізнесу. У глобальному контексті ці процеси описуються концепцією VUCA - світу, яка поєднує чотири ключові характеристики: нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність. Кожен із цих елементів по-своєму впливає на бізнес-середовище, проте в Україні вони набувають надзвичайно загостреної форми через повномасштабну війну, що трансформувала економічні процеси на рівні всієї держави.

Нестабільність проявляється у швидких та непередбачуваних змінах ключових економічних параметрів: валютного курсу, вартості ресурсів, логістичних витрат, доступності капіталу. Для аграрного сектору це означає, що навіть короткострокові коливання можуть суттєво вплинути на собівартість продукції та фінансовий результат. Наприклад, різкі стрибки цін на добрива або паливе здатні змінити рентабельність виробництва буквально протягом одного сезону.

Невизначеність у воєнний період набуває перманентного характеру. Підприємства не можуть повноцінно прогнозувати доступність логістичних маршрутів, можливість експорту, регуляторні зміни, поведінку міжнародних ринків та рівень безпекових загроз у регіоні.

На відміну від класичних ринкових умов, де невизначеність має циклічний характер, в Україні вона стала структурною, тобто такою, що формує нову економічну реальність.

Складність середовища зумовлена також і взаємопов'язаністю великої кількості факторів, які впливають на агробізнес. Зміна одного параметра, наприклад, ускладнення логістики запускає ланцюгову реакцію, призводячи до заростання логістичних витрат, падіння внутрішніх закупівельних цін, накопичення залишків продукції, дефіцит оборотного капіталу та зниження інвестиційної активності. У таких умовах підприємства змушені приймати рішення, враховуючи десятки взаємопов'язаних змінних, що значно ускладнює стратегічне планування.

Неоднозначність означає відсутність чітких причинно-наслідкових зв'язків. Навіть за наявності даних підприємство не може бути впевненим у тому, як саме зміниться ситуація.

Якщо для глобальних ринків VUCA є концептуальною моделлю, то для України вона стала реальністю, що перевищує класичні рамки VUCA. Повномасштабна війна спричинила:

- руйнування інфраструктури;
- втрату виробничих активів;
- мінування земель;
- порушення ланцюгів доданої вартості;
- масову міграцію трудових ресурсів;
- зростання вартості капіталу;
- обмеження доступу до фінансування;
- різку волатильність ринкових цін.

В умовах постійної загрози впливу зовнішніх чинників, спровокованих повномасштабною війною та руйнуванням усталених ланцюгів доданої вартості, перед вітчизняним бізнесом постає питання не тривіального втримання ринкових позицій, а безпосередньо фізичного та економічного виживання. Як зазначають експерти Національного банку України у звітах про фінансову стабільність, війна трансформувала саму природу економічних циклів, зробивши шоки не циклічними, а структурними.

Саме тому традиційний менеджмент, орієнтований на екстраполяцію

минулих трендів, втратив свою ефективність.

Для агросфери проблематика адаптації до мінливих умов середовища стала стратегічною ціллю. Аграрний сектор завжди був надто вразливим до природніх чинників, проте сучасний контекст накладає на цю вразливість мультиплікативний ефект зовнішніх факторів.

Серед геополітичних та безпекових слід виділити блокування логістичних шляхів, постійна загроза знищенню активів, що вже призвело до мільярдних збитків в галузі [29].

Вагомими чинниками погіршення також виступають як макроекономічні, а саме волатильність валютного курсу, інфляційний тиск на собівартість ресурсів та обмеженість капіталу, так і соціальні – міграція трудових ресурсів та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Війна що триває виступає каталізатором, що провокує ланцюгову реакцію погіршення фінансового стану, перетворюючи ризики на реальні збитки.

В умовах гострої невизначеності переймання досвіду впровадження формалізованих моделей управління ризиками має критичне значення для виживання підприємства.

ТОВ Агрофірма «Косівщинська» продемонструвала успішну реалізацію адаптивної стратегії шляхом переходу до вирощування культур олійних. Однак це успіх був досягнутий завдяки реактивним антикризовим заходам, тобто як відповідь на ризики, які вже мали вплив на агропідприємство. Хоч і реактивна модель управління є доволі витратно та малоефективною, її успішне застосування у критичні моменти є стратегічно виваженим рішенням, завдяки якому підприємству вдалось зберегти стійкість в турбулентному середовищі функціонування.

Основною перевагою використання моделей управління ризиками є можливість ідентифікації сигналів загроз, навіть на ранніх етапах, що надає змогу почати реалізацію превентивних механізмів реагування ще до того моменту, коли фінансові втрати стануть незворотними.

Комплексна система ризик-менеджменту є фундаментом для будь-якого

довгострокового планування. В умовах, коли вартість капіталу зростає, прозорість у питаннях ризиків є важливою для інвесторів. В такому випадку комплексна система ризик-менеджменту, що вдало інтегрує фінансовий аналіз, оцінку нефінансових ризиків та макроекономічні прогнози, виступає чудовим гарантом платоспроможності підприємства, дозволяючи уникнути касових розривів та забезпечити безперервність операційного циклу.

Імплементація моделей управління ризиками вимагає концентрації на критичних вузлах фінансово-господарської діяльності агропідприємства. Враховуючи специфіку аграрного виробництва, де часовий лаг між інвестуванням ресурсів та отриманням прибутку є значним, пріоритетними напрямками моніторингу мають стати управління оборотним капіталом, сегментована оцінка рентабельності та впровадження системи раннього попередження.

В умовах сезонності та тривалого виробничого циклу, що є одною із основних характеристик аграрної сфери, питання ліквідності оборотного капіталу набирає екзистенційного значення.

Специфіка агробізнесу створює значні касові розриви у періоди пікових інвестицій, а саме, зазвичай під час посівної кампанії та збору врожаю, коли відтік грошових коштів є значним, а надходженням - мінімальним, або відсутнім. В контексті специфіки виробничого процесу, систематичний аналіз коефіцієнтів покриття абсолютної ліквідності дозволяє керівництву компанії не лише констатувати платоспроможність підприємства, а й прогнозувати його ймовірність проходження «фінансових ям» без залучення дорого вартісних позикових ресурсів, забезпечуючи безперебійність виробничого процесу, навіть в умовах логістичних затримок.

Так як існує доволі велика вибірка підходів та моделей управління ризиками, які варіюються від суворо стандартизованих міжнародних рамок до гнучких стратегічних концепцій, вибір конкретної моделі залежить від галузі, розміру компанії та рівня невизначеності середовища.

Проактивна модель базується на концепції попереджувального впливу,

компанія спрямовує ресурси на моніторинг та превентивні заходи, щоб уникнути набагато більших витрат на ліквідацію наслідків кризи.

Модель проактивного управління являє собою циклічний процес та складається з чотирьох ключових кроків:

- 1) Ідентифікації - яка є процесом пошуків індикаторів, котрі ще не є проблемою, але вказують на її наближення.
- 2) Оцінки вразливості та проведенню сценарного модулювання;
- 3) Превентивної дії - впровадження заходів які знижують ймовірність настання ризику, або зменшують його вплив;
- 4) Моніторинг та коригування.

Зазвичай, для реалізації проактивної моделі використовують конкретні фінансові та управлінські інструменти, а саме:

- Хеджування - використання фінансових інструментів для фіксації ціни.
- Форвардні контракти - домовленість про продаж майбутнього врожаю за фіксованою ціною до початку жнив, що гарантує підприємству збут за визначеною раніше ціною.
- Системи раннього попередження - системи , які сигналізують про відхилення ключових показників, наприклад, про різку зміну курсів валют.
- Стратегічне резервування - діяльність направлення на створення запасів.

Задля більшого розуміння принципу дії моделі слід розглянути практичні приклади. Відтак, в порівняння до проактивного підходу буде співзіставлений реактивний підхід, тобто те, як загально прийнято робити зазвичай.

В контексті цінового ризику, підприємства, котрі притримуються реактивного підходу, зазвичай продають сільськогосподарську продукцію під час жнив, тоді як проактивні підприємства укладають форвардні контракти на, приблизно, 30-50 % врожаю ще на початку посівної кампанії, або ж незадовго після її закінчення, фіксуючи маржинальність продукції.

Проактивний підхід яскраво відображається також в ресурсній і технічній складовій виробничого процесу. Ключовими для цього підходу залишаються превентивні дії, наприклад, закупівля ресурсів задля створення складських

запасів в момент, коли ціна мінімальна, або ж, проведення планового техогляду техніки в міжсезоння, коли в ній немає гострої потреби.

Серед основних переваг проактивної моделі можна виділити передбачуваність фінансових потоків та значне зниження кількості стресових ситуацій, адже функціонування агрофірми стає більш прогнозованим.

Серед недоліків, найбільш вагомим є ризик недоотримання прибутку, який може виникнути внаслідок різкого росту ринкової ціни на товар, ціну якого компанія зафіксувала форвардом.

На відміну від класичних моделей ризик-менеджменту, які зосереджені на запобіганні ризикам, BSM виходить із припущення, що криза неминуча, а отже, підприємство має бути готовим до її настання. У цьому контексті модель сталості бізнесу не лише мінімізує наслідки інцидентів, а й забезпечує здатність організації продовжувати функціонування навіть у найкритичніших умовах.

Ключовою особливістю BSM є її системність та інтегрованість. Вона охоплює не лише технічні аспекти, а й організаційні, кадрові, логістичні та комунікаційні процеси.

Модель сталості бізнесу – це цілісний процес управління компанією, який ідентифікує потенційні загрози для організації та оцінює їхній вплив на бізнес-операції у разі реалізації. Головною метою моделі є створення організаційної стійкості та гарантування спроможності ефективно реагувати на інциденти для захисту інтересів компанії, репутації та активів.

Модель сталості бізнесу здебільшого фокусується на мінімізації наслідків після настання ключових подій.

Функціонування моделі сталості бізнесу також базується на циклічному процесі, ключовими в якому є:

- аналіз впливу на бізнес - цей етап передбачає кількісну та якісну оцінку наслідків зупинки виробничих процесів;
- визначення цільових параметрів відновлення - максимально допустимого періоду часу, протягом якого діяльність має бути відновлена після збою, щоб уникнути неприйнятних збитків. Та максимально допустимий обсяг

втрати продукції за період часу до виникнення інциденту;

- план безперервності бізнесу - являє собою набір документованих процедур та інструкцій, які визначають порядок дій для підтримки або відновлення критичних функцій у кризових умовах;
- розробка плану аварійного відновлення - створення технічних регламентів, спрямованих на відновлення працездатності підприємства.

Модель сталості бізнесу слід розглядати в контексті функціонування підприємства в зонах підвищеного ризику, або ж для підприємств критичної інфраструктури. Модель передбачає прийняття певного рівня додаткових операційних витрат як плату за гарантію збереження операційної діяльності підприємства в умовах форс-мажорних обставин.

Успішна реалізація моделі передбачає створення резервних потужностей та альтернативних алгоритмів дій шляхом:

- диверсифікації активів – тобто, розосередження запасів по різних локаціях для уникнення повної втрати в разі локального інциденту;
- дублювання критичних систем – забезпечення наявності автономних джерел енергопостачання та альтернативних каналів зв'язку;
- кадрового заміщення – забезпечення взаємозамінності працівників на критичних ділянках завдяки гарно сформованому кадровому потенціалу;
- забезпечення логістичної альтернативності – розробка та затвердження резервних маршрутів постачання та збуту продукції.

У контексті аграрного сектору ВСМ набуває особливої актуальності. На відміну від промислових підприємств, агрофірми мають справу з довгими виробничими циклами, сезонністю, залежністю від природних умов та високою капіталомісткістю операцій.

Будь-яке порушення технологічного процесу - від затримки посівної до неможливості зібрати врожай - може призвести до втрати цілого виробничого сезону. Тому ВСМ у агросфері має включати:

- резервні джерела енергопостачання для забезпечення роботи техніки та систем зберігання

- альтернативні склади та елеватори, розташовані поза зонами підвищеного ризику
- забезпечення дублювання ключових функцій персоналу, щоб уникнути зупинки процесів через відсутність окремих працівників
- створення запасів пального, насіння, добрив та ЗЗР на випадок логістичних збоїв.

Особливого значення BCM набуває в умовах війни, коли підприємства стикаються з ризиками, які неможливо передбачити або контролювати: обстріли, руйнування інфраструктури, блокування транспортних коридорів, мобілізація персоналу, мінування полів. У таких умовах модель сталості бізнесу стає не просто інструментом управління, а фундаментом виживання підприємства.

Важливою складовою BCM є культура організаційної стійкості. Це означає, що підприємство має не лише розробити формальні документи, а й забезпечити готовність персоналу діяти відповідно до планів.

BCM формує здатність підприємства не лише відновлюватися після кризи, а й підтримувати безперервність ключових процесів, мінімізуючи втрати та забезпечуючи стабільність у довгостроковій перспективі. Для агропідприємств, що працюють у прифронтових регіонах, впровадження моделі сталості бізнесу є не просто бажаним, а стратегічно необхідним кроком, який визначає їхню життєздатність у сучасних умовах.

Модель COSO ERM являє собою концептуальну основу управління ризиками, вона визначає процес управління ризиками як процес, що здійснюється радою директорів, або ж менеджментом компанії під час стратегічного планування.

На відміну від традиційних моделей, що розглядають ризики переважно як загрози, COSO ERM трактує ризик ширше - як фактор невизначеності, який може мати як негативний, так і позитивний вплив на здатність організації створювати та зберігати цінність. Таким чином, модель орієнтована не лише на мінімізацію втрат, а й на виявлення можливостей, що виникають у процесі управління ризиками.

Ключовою особливістю COSO ERM є її інтегрованість у систему корпоративного управління. Модель передбачає, що управління ризиками має бути невід'ємною частиною стратегічного планування, бюджетування, операційної діяльності та процесів прийняття управлінських рішень. Це означає, що ризик-менеджмент не є окремою функцією, а пронизує всі рівні організації - від ради директорів до операційних підрозділів.

COSO ERM також підкреслює важливість культури ризик-менеджменту, тобто того, як працівники сприймають ризики, як вони реагують на невизначеність та наскільки готові дотримуватися встановлених процедур. Саме культура визначає, чи буде система управління ризиками формальною або реально дієвою

Модель COSO ERM є комплексною та багатовимірною і структурує процес управління ризиками за вісьмома взаємопов'язаними компонентами:

- 1) Внутрішнє середовище - визначає як ризики сприймаються персоналом компанії;
- 2) Постановка цілей - процес визначення стратегічних та операційних цілей, котрі повинні узгоджуватись з місією підприємства та його схильністю до ризику;
- 3) Ідентифікація ризиків - виявлення як внутрішніх так і зовнішніх загроз, які можуть вплинути на досягнення цілей організації;
- 4) Оцінка ризиків - процес аналізу виявлених на попередньому етапі ризиків з погляду ймовірності їх виникнення та масштабу наслідків, які вони можуть спричинити, задля визначення найбільш ефективних методів управління ними;
- 5) Реагування на ризики;
- 6) Прийняття контрольних заходів які забезпечать виконання рішень щодо реагування на ризики
- 7) Інформація та комунікація - забезпечення ідентифікації, фіксації та обміну інформацією у формі та в терміни, що дозволяють працівникам виконувати їхні обов'язки.

8) Проведення моніторингу за ефективністю системи управління задля внесення корективів в разі гострої необхідності.

Для великих корпорацій модель COSO ERM є стандартом, оскільки дозволяє створити ієрархічну, комплексну та уніфіковану систему контролю, яка охоплює всі аспекти діяльності. Проте для невеликих агропідприємств її впровадження може бути надмірно складним та ресурсомістким через потребу у значному обсязі даних, високому рівні формалізації та необхідності залучення кваліфікованих фахівців.

Саме тому COSO ERM частіше використовується як методологічна основа, на яку підприємства орієнтуються при побудові власних, більш адаптивних моделей управління ризиками. У випадку аграрних компаній це дозволяє поєднати структурованість COSO з гнучкістю, необхідною в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів.

Провівши аналіз фінансових, виробничих та організаційних даних ТОВ Агрофірми «Косівщинська» за звітний період, починаючи з 2022 року, можна припустити, що підприємство використовує комплексну адаптивно-реактивну модель управління ризиками, спрямовуючи основний акцент на операційну гнучкість та мінімізацію впливу зовнішніх загроз.

Хоч дана модель управління і не є стандартизованою, проте вона найкраще описує сукупність управлінських рішень, котрі компанія приймала у відповідь на вплив зовнішніх чинників.

Серед ключових елементів комплексної моделі управління ризиками слід виділити доволі успішне управління ризиками, котре було найбільш вираженим під час мінімізації логістичного ризику, котрий виник внаслідок блокування основних експортних шляхів, які зробили вирощування кукурудзи нерентабельним, у відповідь на що, підприємство частково відмовилось від диверсифікованого підходу виробництва продукції.

Додатково, зміна основної культури, котра вирощувалась на підприємстві була обумовлена низькою вибагливістю соняшника до добрив, що дозволило мінімізувати фінансові ризики в умовах постійного дорожчання ресурсів. На

початку 2022 року компанія успішно застосувала стратегію активної реалізації накопиченої готової продукції, що мало своє відображення у різкому скороченні запасів готової продукції з 27 255,0 тис. грн до 32,0 тис. грн до кінця 2023 року.

Задля мінімізації капітальних ризиків, ТОВ Агрофірма «Косівщинська» надає перевагу використанню саме орендованих земельних ділянок та основних засобів. Даний підхід мав позитивне відображення на амортизаційних витратах, котрі в порівнянні з 2022 роком, знизились на 78,4 % у 2024 році.

Також, фінансово-економічні показники ліквідності запасів кількісно підтверджують ефективність впровадження вимушеного кроку, спричиненого високими логістичними та безпековими ризиками функціонування у прифронтовому регіоні.

Ще одним проявом адаптивності стала здатність до оперативного, хоча й болісного, маневрування кадровим ресурсом. У 2023 році, реагуючи на зміну виробничої стратегії та соціальні виклики воєнного часу, підприємство вдалося до скорочення штату. Хоча це рішення дозволило адаптувати витрати до зменшених доходів, його наслідки є суперечливими. Критичне зростання навантаження на решту персоналу, а саме збільшення відпрацьованих годин більш ніж удвічі, свідчить про те, що межа кадрової ефективності була досягнута за рахунок інтенсифікації праці, що вимагало подальшого коригування кадрової політики у наступному періоді. У 2024 підприємству вдалось збільшити кількість працівників до 17 осіб, тим самим значно зменшивши навантаження на працівників.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що ТОВ Агрофірма «Косівщинська» імплементувала комплексну адаптивно-реактивну модель управління ризиками. Характерною рисою цієї моделі є стратегічне зміщення пріоритетів: свідоме уникнення довгострокової експозиції на ризики, пов'язані з капітальними інвестиціями та широкою диверсифікацією, на користь максимальної операційної гнучкості та мінімізації залежності від вразливої експортної логістики. Головним імперативом обраної моделі є забезпечення фізичного виживання бізнесу та його фінансової стійкості в умовах критичної

зовнішньої нестабільності. Варто зазначити, що така стратегія є компромісною, оскільки досягнення стійкості відбувається ціною радикальної трансформації виробничої структури та вимушеної інтенсифікації використання кадрового ресурсу.

Навіть за умови функціонування у стабільному та передбачуваному середовищі для кожного суб'єкта господарювання можливість ідентифікації потенційних ризиків якомога раніше є важливою складовою загальної стійкості підприємства.

У сучасних умовах високої турбулентності ключові індикатори ризику стають одним із найважливіших інструментів проактивного управління. На відміну від традиційних фінансових показників, які відображають вже сформований результат діяльності, ключові індикатори ризику виконують прогностичну функцію, дозволяючи підприємству виявляти потенційні загрози ще до того, як вони трансформуються у реальні збитки. Саме тому міжнародні стандарти, зокрема ISO 31000:2018, рекомендують використовувати ключові індикатори ризику як основу системи раннього попередження.

Ключові індикатори ризику є кількісними або якісними метриками, що відображають зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі, які можуть свідчити про зростання ймовірності настання ризикової події. Їхня цінність полягає у здатності сигналізувати про відхилення від нормального стану задовго до того, як ці відхилення стануть критичними. Таким чином, ключові індикатори ризику дозволяють підприємству переходити від реактивного до проактивного управління, що є ключовою умовою стійкості в умовах невизначеності.

У контексті аграрного сектору роль ключових індикаторів ризику є особливо важливою, оскільки агробізнес характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів - природних, ринкових, логістичних та соціальних.

Наприклад, замість того щоб реагувати на факт неврожаю, підприємство може відстежувати індикатори, які передують цьому явищу: рівень ґрунтової вологи, кількість опадів, температурні аномалії, стан посівів, динаміку цін на добрива та паливо. Це дозволяє завчасно коригувати виробничу стратегію,

оптимізувати витрати та зменшувати ймовірність фінансових втрат.

Ефективна система KRI має відповідати кільком ключовим вимогам:

- релевантність - Індикатори повинні відображати саме ті ризики, які є критичними для конкретного підприємства;
- вимірюваність – ключові індикатори ризику мають бути кількісними або такими, що піддаються об'єктивній оцінці. Це дозволяє встановлювати порогові значення та відстежувати їх у динаміці;
- чутливість – індикатор повинен реагувати на зміни середовища швидше, ніж фінансові результати. Наприклад, різке зростання вартості логістики є раннім сигналом можливого падіння рентабельності;
- інтегрованість у систему управління – ключові індикатори ризику повинні бути частиною регулярного моніторингу, включатися у звітність та використовуватися при прийнятті управлінських рішень.

При потребі ідентифікації ризиків, ключові індикатори ризиків є основою проактивної моделі управління. Згідно зі стандартом ISO 31000:2018, ключові індикатори ризику трактуються як метрики, що використовуються для забезпечення раннього попередження про підвищення ризиків в ключових сферах діяльності організації [30].

На відміну від ключових показників ефективності, які демонструють успішність досягнення компанією минулих цілей, індикатори ризику мають прогностичну функцію. В контексті аграрного сектору це відображається у вигляді переходу від реакції на неврожай, до постійного моніторингу та аналізу факторів, що передують цьому явищу.

Зазвичай, індикатори ризику поділяють на випереджувальні та запізнілі. Уміння розрізняти їх є одним із важливих факторів для побудови ефективної системи моніторингу.

Суть випереджувальних індикаторів полягає в сигналізованні про зміни характеру ризику якомога раніше до початку їх впливу на суб'єкта господарювання. Випереджувальні індикатори є основою для проактивного управління компанією. Запізнілі індикатори за своєю сутністю є чудовим

базисом для проведення аналізу помилок, через які не вдалось нівелювати вплив чинників на компанію. Запізнілі індикатори відображають події, що вже відбулись [31].

Враховуючи проведений аналіз діяльності ТОВ Агрофірми «Косівщинська», доцільно буде виділити чотири кластери індикаторів ризику:

- Виробничо-технологічні - спрямований на біологічні та технічні аспекти агробізнесу. Мета даного кластеру - попередити про можливу втрату урожаю ще на етапі вегетації або певних технічних збоїв в процесі виробництва.
- Фінансово-економічні - цей кластер фокусується на управлінні ліквідністю та собівартістю виробництва.
- Ринкові та Логістичні - відповідає за те, чи зможе компанія фізично вивезти продукцію та чи отримає за неї справедливую ціну. Даний кластер характерний своєю високою динамікою, особливо в умовах війни.
- Соціальні та безпекові.

Самі по собі індикатори ризиків не мають вагомego впливу без чітко встановлених допустимих меж. Ефективна модель управління ризиками зазвичай використовує систему «світлофора», тобто поділ на три умовних зони з різними допустимими значеннями впливу ризиків [32].

Формування адаптивної системи індикаторів ризиків є одним із стратегічних кроків та відповіддю на складні умови функціонування підприємств, спричинених високою турбулентністю зовнішнього середовища. Виділення специфічних для воєнного часу кластерів, зокрема, ринкових та логістичних і соціальних з безпековими, підтверджує необхідність виходу за межі традиційного агрономічного аналізу.

Впровадження такої системи дозволяє перетворити невизначеність на керовану змінну, де кожне управлінське рішення базується на прогностичних метриках, що не лише підвищує ймовірність збереження врожаю та ліквідності, але й формує довгостроковий фундамент для конкурентоспроможності підприємства в умовах перманентних кризових явищ.

3.2 Розробка виробничої програми розвитку агротовариства в умовах невизначеності

Для ТОВ Агрофірма «Косівщинська» в рамках звітнього періоду впродовж 2022-2024 років інновацій стали важливим укріпленням сталості компанії. Впродовж трьох років роль інновацій на підприємстві найбільше розкривалась у підвищенні контролю та ефективності виробництва і забезпеченні кадрової стійкості.

Для підзвітного підприємства інновації в деякій мірі стали основою операційно ефективності та контролю. ТОВ Агрофірма «Косівщинська» активно використовувала цифрові інструменти.

Компанія успішно впровадила повноцінну систему GPS-трекінгу всієї техніки, котра залучена до виробничого процесу, що дозволяло повноцінно відслідковувати та контролювати виробничий процес. Крім того, в систему поступово вводять можливість відслідковування технічного стану техніки задля оперативного реагування на поломки та своєчасну заміну.

Також, компанії вдалось успішно запустити внутрішній сервіс, котрий використовував інструментарій онлайн-мап для відстеження посів на полів. В концепції мапи закладено відстеження та аналіз полів господарства. Будь-який співробітник з доступом може отримати інформацію про культуру, висаджену на обраній ділянці, та час посіву.

Однією з сильних сторін підприємства також є висока цифрова грамотність персоналу. Співробітники, відповідальні за операційну діяльність, володіють навичками, які дозволяють їм ефективно використовувати пропоновані компанією цифрові інструменти для успішного виконання робочих завдань. Висока цифрова грамотність дає змогу ефективно застосовувати аналітичні платформи, що сприяє автоматизації рутинних процесів. У ширшому контексті, соціальні фактори змушують агропідприємства все більше розвивати процеси автоматизації, які визначають конкурентоспроможність та здатність адаптуватись

У сучасних умовах технології стають не просто інструментом, а основою довгострокової стійкості підприємства. Гнучкість і розвинена аналітика, що досягається завдяки технологіям, є критерієм, за яким визначається рівень конкурентоспроможності агропідприємства

В рамках діяльності ТОВ агрофірми «Косівщинська» інновації виконують роль важливого інструменту контролю та оптимізації операції, що особливо цінною в періоди кризи.

У 2022 році, керуючись високим попитом та високою рентабельністю зернобобових культур, підприємством було отримано найвищий показник прибутковості посівної площі - 20,52 тис. грн/га, що підтверджує що в довоєнних умовах кукурудза була найбільш фінансово ефективною з точки зору використання земельних ресурсів.

Проте, зважаючи на логістичні проблеми та високі супутні витрати, вирощування кукурудзи було визначено як нерентабельне, що спровокувало стратегічно вимушений крок з відмови від вирощування даної сільськогосподарської культури.

Хоча у 2023 році внаслідок перекваліфікування виробництва на соняшник прибутковість на гектар різко знизилась до 4,09 тис. грн, цей перехід став відносно успішним антикризовим рішенням. Попри падіння прибутковості площі, завдяки соняшнику компанії вдалось забезпечити позитивну рентабельність реалізації продукції на рівні 18,80%, що дозволило зберегти фінансову стійкість у надто кризовому 2023 році.

Падіння прибутковості площі з 20,52 тис. грн./га до 4,09 тис. грн/га стало свідомою фінансовою жертвою, спрямованої на мінімізацію ризиків та забезпечення стійкої, хоча і меншої маржинальності.

2024 рік став роком, в котрому основний акцент змістився на сою, яка забезпечила прибутковість площі на рівні 4,60 тис. грн./га. Дані показники підтверджують продовження стратегії орієнтації на олійні культури, які мають розвинутий внутрішній ринок переробки продукції.

Поява жита озимого в виробничій структурі компанії свідчить про наміри

компанії повернутися до контрольованої диверсифікації виробництва продукції, але виключно в межах культур, які можуть приносити високий прибуток за збереження низького логістичного ризику.

В умовах гострої кризи та надто нестабільного зовнішнього середовища, побудова сценаріїв розвитку є безальтернативним інструментом стратегічного менеджменту. Побудова сценаріїв призначена не для намагання точно передбачити майбутнє, а для створення альтернативних візій розвитку подій, включаючи всі можливі шляхи, оптимістичний, реалістичний, та песимістичний, що дозволяє підприємству заздалегідь розробити алгоритм дій для кожного зі сценаріїв.

Розробка сценаріїв розвитку дозволяє забезпечити стратегічну гнучкість для підприємства, уникнути затримки у прийнятті рішень.

Процес розробки сценаріїв змушує менеджмент аналізувати фактори, які зазвичай ігноруються в традиційному плануванні, що підвищує загальну обізнаність про загрози. Також, сценарний аналіз допомагає підвищити загальну психологічну готовність персоналу компанії до кризових ситуацій [31].

На основі звітної документації підприємства, інформації, котра була отримана в ході розмов з менеджментом компанії в рамках кваліфікаційної роботи надалі будуть розглянуті три можливих сценарії подальшого розвитку підприємства.

Перший сценарій розвитку підприємства буде зосереджений на адаптивному розвитку та укріпленні внутрішньої стійкості компанії.

Даний сценарій розвитку передбачає, що ключові зовнішні загрози, а саме безпека, логістика та вплив геополітичних факторів і надалі провокуватимуть додатковий тиск на виробничі процеси підприємства, проте не демонструватимуть різкого погіршення, та дозволять продовжити діяльність підприємства в поточному темпі.

Надалі фокус підприємства буде спрямований на укріплення адаптивних стратегій, застосованих компанією, котрі вже довели свою ефективність, а саме мінімізація капітальних витрат, підвищення операційної ефективності та

розвиток напрямків спеціалізації підприємства.

В рамках першого сценарію підприємство не змістить фокус з культур олійних, уникаючи повернення до широкої диверсифікації посівів, оскільки остання створює вищі логістичні ризики та додаткове фінансове навантаження.

Підприємство може продовжити орієнтуватись на культурах олійних, адже вони мають суттєву перевагу - гарно розвинену інфраструктуру переробки продукції в межах України, що зменшує залежність від проблемних експортних шляхів.

Концентрація лише на одному виді культур не блокує можливості часткового повернення до диверсифікованого підходу виробництва продукції, а навпаки формує гарне операційне та фінансове підґрунтя для повернення до виробництва кількох видів сільськогосподарських культур. Контрольована диверсифікація може бути гарантована шляхом збереження невеликої частки зернових культур, наприклад, жита озимого, вирощування якого почалось у 2024 році.

Щоб мінімізувати ризик перебоїв у постачанні насіннєвого матеріалу та добрив, підприємству варто зберегти стратегію забезпечення посівної кампанії шляхом завчасної закупівлі виробничих запасів. Таку стратегію компанії вдалось успішно реалізувати у 2023 році, до початку посівної кампанії у 2024 році. Критичним елементом стійкості підприємства є його здатність мінімізувати власні фінансові ризики за рахунок зовнішніх ресурсів.

Продовжуючи використання орендованих земельних ділянок та основних засобів, котрі залучаються для вирощування продукції, підприємство здатне забезпечити власну гнучкість при низькому рівні амортизаційних витрат, котрі вже продемонстрували значне скорочення з 8 053,0 тис. грн у 2022 році до 1 738,0 тис. грн у 2024 році.

Однак, за умови оренди земельних ділянок та основних засобів, підприємств слід брати до уваги майбутнє зростання витрат на оренду.

Попередній, 2023 рік став для підприємства кризовим з точки зору кадрового потенціалу. Відтік кваліфікованих кадрів в процесі переходу від

диверсифікованого виробництва спровокував зростання навантаження на одного працівника вдвічі. Проте, в наступному, 2024 році підприємству вдалось стабілізувати ситуацію залучивши 4 нових працівників. Надалі підприємству варто зосередитись на нормалізації кількості відпрацьованих годин уникаючи надмірного навантаження задля мінімізації відтоку кадрів.

Даний сценарій розвитку передбачає, що підприємства збереже показники, наближені до 2024 року. Дохід від реалізації і надалі буде на високому рівні, завдяки орієнтації на рентабельні культури та частковому відновленню каналів експорту. Рентабельність за поточних умов має всі шанси залишитись помірною, підтримуючи баланс між низькими операційними витратами та зростанням зовнішніх витрат.

Наступний сценарій розвитку матиме здебільшого оптимістичний характер, та базуватиметься на припущенні, що вплив зовнішніх макрофакторів суттєво знизився та загальна ситуація матиме тенденцію на покращення. В такому випадку підприємство матиме чудову можливість та сприятливі умови для переходу від моделі мінімізації ризиків до розширення та інвестування.

Для успішної реалізації оптимістичного плану надто важливе значення має усунення впливу зовнішніх загроз.

У випадку зменшення інтенсивності, а згодом і припинення військових дій, щонайменше відбудеться часткове відновлення експортної логістики, будуть усунені, або значно зменшені митні квоти та експортні обмеження, запроваджені раніше країнами ЄС.

У сприятливих умовах підприємство зможе використовувати свої сильні сторони з максимальною ефективністю.

Замість повної залежності від оренди, підприємство може розпочати процес інвестування у власні основні засоби, що може призвести до зниження довгострокових операційних витрат та підвищення контролю за процесом виробництва. А зростання капітальних інвестицій, розпочате у 2024 році буде значно прискорене.

Реалізація даного сценарію передбачає максимально сприятливу

траєкторію розвитку підприємства, що характеризується інтенсивним зростанням ключових індикаторів ефективності. Прогнозується суттєве масштабування доходу від реалізації порівняно з базовим показником 2024 року - 52 025,0 тис. грн. Основними драйверами цього зростання стануть успішна диверсифікація каналів збуту з виходом на високомаржинальні експортні ринки та максимізація виробничої віддачі від наявного земельного банку - 1 324,07 га. Паралельно очікується якісне зростання операційної ефективності: рівень рентабельності перевищить поточний коридор 14 - 18%.

Даний сценарій розвитку підприємства варто розглядати як цільовий стратегічний орієнтир, проте його практична імплементація має високу кореляцію з екзогенними факторами, що знаходяться поза зоною прямого управлінського впливу, насамперед зі стабілізацією військово-політичної та безпекової ситуації в країні.

Найменш ймовірним варіантом сценарію розвитку підприємства, навіть в умовах гострої невизначеності є сценарій протилежний до попереднього, песимістичний. Даний сценарій передбачає що поточні зовнішні загрози не лише збережуться, а й кратно посиляться, що призведе до руйнування крихкої адаптивної стійкості, котру компанії вдалось вибудувати впродовж останніх років. Серед ключових припущень, котрі можуть спричинити такий розвиток подій слід виділити поглиблення безпекової кризи, погіршення ситуації у логістичному секторі та фінансову деградацію спричинену гострою нестабільністю. В разі розвитку песимістичного сценарію фінансова нестабільність призведе до критичного падіння цін на продукцію та до зростання цін на ресурси, роблячи виробництво збитковим. В свою чергу, зростання логістичних рівелює доволі гарні показники рентабельності культур олійних, та також призведе до високих збитків. У песимістичному сценарії внутрішні слабкі сторони та зовнішні загрози перетинаються, створюючи критичну ситуацію. Незважаючи на зусилля із залучення нових працівників у 2024 році, загострення соціальних факторів призведе до відтоку ключового висококваліфікованого персоналу. Навантаження, яке у 2023 р. було критичним, стане нерегульованим.

3.3 Економічне обґрунтування заходів стратегії забезпечення сталого розвитку агрофірми

Вибір стратегічного вектору розвитку агропідприємства в умовах перманентної невизначеності не може базуватися виключно на якісних оцінках ризиків, він вимагає чіткого економічного обґрунтування та кількісної верифікації. Перехід до імплементації обраного сценарію адаптивного розвитку потребує детального розрахунку прогностичних фінансових результатів, що дозволить оцінити ресурсну забезпеченість запланованих заходів та їхній вплив на майбутню вартість компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Прогнозна матриця фінансових результатів діяльності ТОВ Агрофірма «Косівщинська»

Показник	Фактичний стан на 2024 рік	Сценарій 1: адаптивний розвиток	Сценарій 2: інтенсивне зростання	Сценарій 3: кризове посилення
Дохід від реалізації, тис. грн	52 025,0	54 626,0	67 732,0	31 215,0
Собівартість реалізації, тис. грн	40 566,8	43 406,0	50 708,0	34 482,0
Прибуток/збиток від реалізації продукції, %	+11 458,2	+11 220,0	+16 924,0	+3 267,0
Рентабельність реалізації, %	28,25	28,25	33,37	-9,47
Амортизація, тис. грн	1 738,0	1 800,0	2 500,0	1 738,0
Коефіцієнт амортизаційного навантаження, %	3,34	3,30	3,70	5,57

Джерело: складено автором на підставі фактичних даних товариства

Підсумовуючи результати сценарного моделювання, найбільш реалістичним, вірогідним та економічно обґрунтованим вектором подальшого розвитку ТОВ Агрофірма «Косівщинська» визначено Сценарій №1, спрямований на адаптивний розвиток. Цей сценарій не є гіпотетичною конструкцією чи абстрактним прогнозом, він де-факто відображає поточний статус підприємства.

Його ключова методологічна особливість полягає у зміщенні фокусу з намагання впливати на невідконтрольні зовнішні фактори на максимізацію ефективності внутрішніх (ендогенних) ресурсів.

В даному випадку розвиток підприємства ґрунтується на його внутрішніх сильних сторонах: операційній мобільності, управлінській гнучкості та оптимізованій структурі витрат, завдяки яким воно зберігає життєздатність в умовах невизначеності та турбулентності.

Сценарій передбачає функціонування в умовах збереження поточних безпекових та логістичних обмежень без очікування їх швидкого покращення. Попри це, проведені розрахунки дозволяють прогнозувати помірне зростання доходу від реалізації на рівні +5%. Такий прогноз базується на припущенні про стабілізацію каналів збуту ключової культури 2024 року - сої.

Вибір сої як стратегічного активу в рамках Сценарію №1 є критично важливим. На відміну від зернової групи, до якої входить кукурудза та пшениця, яка залишається вразливою до блокування морських портів, соя має стійкий внутрішній попит з боку переробної галузі. Це дозволяє підприємству хеджувати валютні та логістичні ризики, реалізуючи продукцію з вищою доданою вартістю на внутрішньому ринку або через західні кордони з меншим логістичним плечем. Навіть за умови подальшого посилення інфляційного тиску, який безпосередньо впливає на вартість матеріальних витрат, розрахункова рентабельність реалізації утримуватиметься на високому рівні, орієнтовно 25,85 %. Це свідчить про те, що обрана виробнича модель має достатній запас міцності, щоб нівелювати негативний вплив чинників на ринку ресурсів без втрати прибутковості.

Вагомим аргументом на користь подальшої реалізації адаптивного сценарію є збереження мінімального амортизаційного навантаження на рівні 3,30%. Цей показник є прямим фінансовим відображенням стратегії «легких активів», яка передбачає свідому відмову від надмірних капітальних інвестицій у власні необоротні активи.

Натомість, основний фокус уваги зосереджено на оренді активів - як земельних ділянок, так і сільськогосподарської техніки. В умовах гострої

невизначеності та функціонування у прифронтовому регіоні, низька частка фіксованих витрат, до яких також належить і амортизація є критичною конкурентною перевагою.

Орендна модель переводить витрати з категорії постійних у змінні. Це знижує точку безбитковості і дозволяє підприємству залишатися прибутковим навіть при зниженні обсягів виробництва або падінні цін.

Ця перевага Порівняння ризиків стає вагомою перевагою при порівнянні з песимістичним сценарієм, де внаслідок гіпотетичного падіння виручки, при наявності великої власної бази активів, амортизаційне навантаження могло б зрости до критичних 5,57%, створюючи тиск на ліквідність. Адаптивний сценарій мінімізує цей ризик.

Однією із ключових особливостей та, водночас, інструментів захисту в рамках адаптивного сценарію є продовження політики мінімізації складських залишків. Прогнозований період обороту запасів готової продукції в межах 5–7 днів, котрий зберігався впродовж 2024 року, підтверджує незмінність стратегії негайної реалізації врожаю.

Цей підхід вирішує два стратегічні завдання:

1) Мінімізацію безпекових ризиків -відсутність значних запасів на складах усуває ризик їх фізичного знищення внаслідок ворожих атак або псування через перебої з електропостачанням.

2) Прискорення грошового потоку - миттєва конвертація товарної продукції у грошові кошти покращує показники ліквідності та знижує потребу у залученні короткострокових кредитів для фінансування наступного операційного циклу. Це особливо важливо в умовах високої вартості позикового капіталу.

3) Операційна ефективність та людський капітал Реалізація Сценарію №1 також базується на стабілізації кадрового потенціалу. Після подолання кризи 2023 року, коли скорочення штату призвело до надмірної інтенсифікації праці, адаптивний сценарій передбачає утримання чисельності персоналу на рівні, досягнутому у 2024 році (17 осіб). Це дозволяє збалансувати навантаження,

зберегти ключові компетенції всередині компанії та забезпечити належний технологічний контроль за виробничими процесами.

Таким чином, адаптивний сценарій розвитку підприємства є відображенням стратегічної зрілості підприємства. Його сутність полягає не у пасивному очікуванні покращення, а у прагматичному прийнятті умов середовища функціонування як явища, яке неможливо контролювати, але до якого можна адаптуватися.

Задля виживання та помірного зростання підприємство фокусується на ендогенних факторах успіху:

- операційній швидкості;
- жорсткому контролю витрат;
- забезпеченні гнучкості активів.

Саме ця конфігурація управлінських рішень робить даний сценарій не лише найбільш вірогідним, а й найбільш безпечним шляхом для ТОВ Агрофірма «Косівщинська» у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Сучасна світова та вітчизняна економіки функціонують в умовах безпрецедентної невизначеності та турбулентності, що в глобальному контексті описується концепцією VUCA-світу, що поєднує нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність. Для України ці чинники набули критично загостреної, структурної та перманентної форми через повномасштабну війну. Внаслідок цього перед вітчизняним бізнесом постає питання не просто втримання на плаву, а безпосередньо фізичного та економічного виживання.

Аграрний сектор є особливо вразливим, оскільки природно-кліматичні ризики доповнилися потужним та руйнівним впливом геополітичних, економічних та соціальних чинників. Серед найвпливовіших загроз -руйнування логістичних ланцюгів, які є життєво необхідними для експортоорієнтованого аграрного сектору, зростання цін на ресурси та висока волатильність цін на кінцеву продукцію.

Об'єктом дослідження виступило ТОВ Агрофірма «Косівщинська», що є дочірнім підприємством багатoproфільної структури ТОВ «СІЕЙТІ». Аналіз діяльності підприємства протягом 2022-2024 років, у прифронтовому регіоні, засвідчив успішну імплементацію комплексної адаптивно-реактивної моделі управління ризиками, яка дозволила підприємству зберегти платоспроможність та операційну ефективність в умовах критичного зовнішнього тиску.

Підприємство продемонструвало стратегічну гнучкість, яка стала ключовою умовою виживання. Різке падіння доходу від реалізації у 2023 році, спровоковане критичним впливом геополітичних чинників та логістичних проблем, змусило компанію відмовитися від вирощування нерентабельної кукурудзи, яка традиційно орієнтувалася на експорт.

Було здійснене радикальне перепрофілювання виробництва на користь олійних культур, на соняшник у 2023 році та соя у 2024 році. Це рішення мало антикризову логіку – наявність розвиненої внутрішньої інфраструктури переробки олійних культур в Україні дозволила значно знизити залежність від

високоризикованого експорту. Попри падіння прибутковості на гектар у 2023 році порівняно з 2022 роком (з 20,52 тис. грн/га для кукурудзи до 4,09 тис. грн/га для сояшника), перехід забезпечив стабільно позитивну рентабельність реалізації (на рівні 18,80% для сояшника у 2023 році).

Адаптивна стратегія супроводжувалася жорсткою оптимізацією операційних витрат. Завдяки структурним змінам у виробництві (відмові від кукурудзи), собівартість виробництва була знижена на 31,6% у 2023 році.

Ключовим фактором фінансової стійкості стало мінімізація капітальних ризиків: підприємство надає перевагу використанню орендованих земельних ділянок та основних засобів. Це дозволило досягти значного скорочення амортизаційних витрат: з 8 053,0 тис. грн у 2022 році до 1 738,0 тис. грн у 2024 році. Такий підхід забезпечує високу операційну гнучкість і підтримує низьке фінансове навантаження, особливо в умовах невизначеності.

Управління оборотним капіталом було чітко підпорядковане стратегії мінімізації ризиків.

У 2022 році застосовувалася стратегія «негайної реалізації» накопиченої готової продукції (запаси знизилися з 27 255,0 тис. грн до 1 647,0 тис. грн), що дозволило отримати високий дохід та уникнути логістичних та безпекових ризиків, пов'язаних із тривалим зберіганням у прифронтовому регіоні. Коефіцієнт оборотності готової продукції зріс з 5,99 у 2022 році до 70,59 у 2024 році, а період обороту скоротився з 60 днів до 5 днів.

У 2024 році відбулося проактивне збільшення виробничих запасів (до 8,3 млн грн). Цей крок був націлений на завчасну закупівлю насіння та добрив, мінімізацію ризиків перебоїв у постачанні та фіксацію цін в умовах макроекономічної нестабільності, гарантуючи безперебійність посівної кампанії 2024 року.

Попри вимушене скорочення штату у 2023 році, що було пов'язано зі зміною виробничої стратегії та соціальними викликами, підприємство швидко скоригувало кадрову політику. Скорочення чисельності призвело до критичного підвищення інтенсивності праці (зростання відпрацьованих годин більш ніж

удвічі). Однак уже у 2024 році компанія відновила кадровий баланс, залучивши 4 нових працівників (до 17 осіб), що стабілізувало виробничий процес та знизило ризики втрати ключових компетенцій, забезпечуючи операційну стійкість.

Проведений аналіз підтверджує, що успіх підприємства був досягнутий завдяки реактивним антикризовим заходам. Для подальшого зміцнення стійкості та переходу до системного проактивного управління у роботі запропоновано посилення прогностичної складової.

На основі сценарного моделювання було розроблено три варіанти подальшого розвитку: оптимістичний, котрий передбачає інтенсивне зростання, песимістичний, який розглядає можливість кризового посилення, та реалістичний, націлений на адаптивний розвиток.

Сценарій 1: Адаптивний розвиток визначено як найбільш вірогідний вектор. Він ґрунтується на збереженні поточної адаптивної стратегії та спирається на внутрішні сильні сторони компанії, не залежно від неконтрольованих зовнішніх факторів, як-от закінчення війни.

Прогнозні показники за цим сценарієм:

- Помірне зростання доходу від реалізації (орієнтовно до 54 626,0 тис. грн, +5% до 2024 року).
- Збереження високої рентабельності реалізації на рівні 28,25%.
- Низьке амортизаційне навантаження (3,30%), що підтверджує продовження політики відмови від надмірних капітальних інвестицій.
- Продовження політики негайної реалізації готової продукції (період обороту запасів 5-7 днів) для мінімізації ризиків зберігання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бережний А. Д. Організаційно-економічні особливості розвитку підприємницької діяльності в умовах невизначеності. *Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (14-18 квітня 2025 р.)*. Суми, 2025. С. 299.
2. Бережний А. Організаційно-економічні особливості розвитку підприємницької діяльності в умовах невизначеності. Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: *Матеріали XXXIX Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів, Дніпро, 24-25 листопада 2025 р.* Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С. 561-565.
3. Pylypenko, Denys; Shevchenko, Nataliya; Pylypenko, Maksym (2025): Economic risks of agricultural enterprises in Ukraine: *Analysis of threats and mitigation strategies to ensure financial security*, *Economic Forum*, *Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine*. DOI: 10.62763/ef/1.2025.58
4. Stehnei, M., Irtysheva, I., Kramarenko, I., Ishchenko, O., & Irtyshev, O. Innovation-Oriented HR Strategy Transformation and Business Model Reengineering: Empirical Insights Ukrainian from Agribusiness. *Marketing and Management of Innovations*. 2025. № 16(2). P. 32-46. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2025.2-03>
5. Kynytska-Iliash M. Assessment of the financial security of agriculture in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.01>.
6. Stanislav Vasylishyn, Oleksandr Ulyanchenko, Tetiana Bochulia, Yuliia Herasymenko¹, Oleksandr Gorokh. Improvement of analytical support of economic security management of the agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7, No. 3/ P/ 123-141. URL: <https://are-journal.com/are/article/download/458/305/924>.
7. Шубравська, О., & Прокопенко, К. Ризики та індикатори стійкості сільгоспвиробництва України в умовах зміни клімату. *Економіка України*. 2023.

№ 66(12(745). С. 41-67. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.12.041>.

8. Financial Stability Report (FSR). Національний банк України. 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2_eng.pdf?v=9

9. Bondarenko O. From battlefield to market: how disruptions in Ukraine affected grain price trends. *VoxUkraine*. 2025. № 9. URL: <https://voxukraine.org/en/from-battlefield-to-market-how-disruptions-in-ukraine-affected-grain-price-trendsю>

10. Gagalyuk T. Financing of Resilience and Reconstruction of the Agricultural Sector of Ukraine by International Financial Institutions and Development Agencies. 2024. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Taras_Gagalyuk_ENG.pdf

12. Bogonos M., Chmil A, Nazarkina R, Nykolyuk O, Pyvovar P., Stolnikovych H. Agricultural Outlook Ukraine 2024-2033 Report-summary. Kyiv School of Economics. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/UA-Outlook-2024-2033-Report-1.pdf>.

13. Balan A. A., Timonyuk V. S. Business activity of agricultural enterprises: analytical review. *Economics: time realities*. 2020. № 1(47). P. 12-19. DOI: 10.15276/ETR.01.2020.2.

14. Rossano-Rivero, S., Oriekhova, K., Golovko, O., & Holovko, V. Modelling financial results based on “green” budgeting principles. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2025. № 3(18), 124-139. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-10>.

15. Bashlai S., Pihul O., Somushkin V., Glukh V., and Kulahin D. Environmental management of modern international corporations in the context of sustainable development. *E3S Web of Conferences*, 559 (2024) 01001. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455901001>.

16. Kostiantyn Taranets, Oleh Krasniuk, Serhii Zimenko. The criterion of sustainability for Ukrainian agribusiness products based on the guidelines of FAO and the EU Taxonomy. 2025. № 1. URL: https://www.ey.com/en_ua/insights/climate-change-sustainability-services/the-criterion-of-sustainability-for-ukrainian-

agribusiness.

17. Kolodiazhny I. Environmental and Social Audit of Ukraine's Agricultural Production in 2023. Kyiv School of Economics. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/12/ESA2_report_11_12.pdf.

18. Exploring reconstruction investment opportunities in Ukraine: A strategic approach for investors. PwC. 2025. № 5. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/publications/2025/exploring-reconstruction-investment-opportunities-ukraine.html>.

19. Striking the Balance: Proactive Strategy versus Reactive Response - Canadian Agri-Food Policy Institute. Canadian Agri-Food Policy Institute. *Reactive Response*. 2025. № 9. URL: <https://capi-icpa.ca/explore/resources/striking-the-balance-proactive-strategy-versus-reactive-response/>

20. Bondarenko O. Shockwaves from Ukraine: Trends and Gaps in Agricultural Commodity Prices. *NBU Working Papers*. 2025. № 2. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/2025-02_WP_Bondarenko.pdf.

21. Собченко М. О. Удосконалення аналітико-прогнозного забезпечення управління фінансуванням розвитку сільськогосподарських підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4(55). С. 634-640. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-86>.

22. Аграрії у статусі «ризикових»: як «помилки» податкової б'ють по галузі, громадах і людських долях. *Укragro*. URL: <https://ukragro.net.ua/ahrrarii-u-statusi-ryzykovykh-iak-pomyly-podatkovoi-b-iut-po-haluzi-hromadakh-i-liudskykh-doliakh/>

23. Штерма Т., Сучу В., Башлай С. Розвиток зелених технологій в аграрному бізнесі України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14516074>

24. Нечипоренко К. В. Транспортна логістика аграрних підприємств в системі сталого розвитку АПК. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/67.pdf.

25. Васирина, О., Попадинець, Н., Яхно, Т., Садуро, О., & Кравчик, Ю. Розвиток аграрної сфери: трансформація логістичних зв'язків та економічна

ефективність підприємств зернової продукції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. 328(2), 477-482. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-71>

26. Tymur Ishchejkin, Viktoriia Skrypnyk, Hanna Kostoviyat, Tetiana Krakhmalova, Olha DashkoSmart. Financial and personnel design of accounting of innovative agribusiness in the conditions of managing changes in the digital economy. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2024. P. 378-387. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/47f9e925-de35-42f7-9338-e5b5604f0341/content>.

27. Худо В. В., Шинькович А. В., Башлай С. В. Вплив інноваційних технологій на підвищення ефективності аграрного менеджменту в умовах сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14801805>.

28. Mishenin Y., Koblianska I., Yarova I., Kovalova O., Bashlai S. Food security, human health, and economy: a holistic approach to sustainable regulation. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9. No. 4. P. 50-78. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.03>.

29. Кривохижа Є. М., Башлай С. В., Курило Ю. А. Стратегія забезпечення продовольчої безпеки України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-59>.

30. Башлай С.В., Братушка С. М., Кулагін Д. В. Цифрові інструменти стратегічного менеджменту в аграрному бізнесі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 8. С. 40-44. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.8.10>.

31. Башлай С. В. Павловський М. В., Лизак М. П. Розвиток фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.52>.

32. Михайличенко Н. М., Балашова О. В. Особливості стратегічного планування нафтогазових компаній у світовій практиці. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С.85-92. DOI 10.32782/2786-765X/2024-5-13.