

**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: Формування підприємницької стратегії розвитку
аграрного підприємства**

Виконав:

Юзвак Володимир Леонідович
здобувач вищої освіти за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля»

**Науковий
керівник:**

Клочко Тетяна Анатоліївна
к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького

Рецензент:

Суми - 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра Економіки та підприємництва імені
Освітній ступінь професора І.М. Брюховецького
Спеціальність другий (магістерський) рівень вищої освіти
076 «Підприємництво та торгівля»

Затверджую:
Зав. кафедри Олександр КОВБАСА
«__» _____ 20 24 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ ВИЩОЇ ОСВІТИ *Юзваку Володимиру Леонідовичу*

- Тема кваліфікаційної роботи:** Формування підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства
- База практичного дослідження:** ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району Сумської області
- Керівник роботи** Клочко Тетяна Анатоліївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету від «__» _____ 2024 р. № ____
- Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** 22 грудня 2025 р.
- Вихідні дані до проекту (роботи):**
первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань формування підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - дослідити теоретико-методичні основи формування підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства;
 - надати організаційно-економічну характеристику ПСП «Слобожанщина Агро»;
 - здійснити аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
 - провести оцінку існуючої підприємницької стратегії ПСП «Слобожанщина Агро»;
 - визначити резерви для формування підприємницької стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро»;
 - розробити та обґрунтувати напрями удосконалення підприємницької стратегії розвитку підприємства;
 - розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів по удосконаленню підприємницької стратегії розвитку підприємства.

Завдання прийняв
до виконання

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата отримання завдання

21 жовтня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Юзвак В.Л. Формування підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено питання формування підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства (на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро»). Досліджено теоретико-методичні основи формування підприємницької стратегії; проведено оцінку та аналіз стану формування стратегії на підприємстві; визначено резерви та розроблено шляхи її удосконалення; обґрунтовано та оцінено економічну ефективність запропонованих стратегічних заходів.

Теоретико-методичну основу дослідження становлять концепції стратегічного управління, адаптовані до специфіки аграрного виробництва. Систематизовано типологію підприємницьких стратегій для аграрних підприємств, зокрема лідерство за витратами, диференціацію та диверсифікацію.

На основі аналізу фінансово-господарської діяльності за 2022–2024 роки встановлено, що підприємство реалізує стратегію лідерства за витратами, що забезпечило високе зростання доходів, але спричинило екстремальну волатильність рентабельності (від 9,82% до 55,12%) та надмірну залежність від виробництва кукурудзи (61,9% виручки). Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища виявила сильні конкурентні позиції за масштабом і технологіями, але й критичні ризики, пов'язані з ціновою кон'юнктурою, скороченням земельного банку та недостатньою диверсифікацією.

Основні висновки дослідження свідчать про необхідність трансформації існуючої стратегії від сировинної, орієнтованої на масштаб, до диверсифікованої та інноваційної моделі. Для цього запропоновано комплекс взаємопов'язаних напрямів удосконалення. Ключовими пропозиціями є диверсифікація виробничої структури зі збільшенням частки пшениці та соняшнику, розвиток власної переробної інфраструктури для створення доданої вартості та диверсифікація каналів збуту з метою зниження залежності від посередників. Стратегічний план включає конкретні інструменти: оптимізацію посівних площ за індексом Херфіндаля, будівництво елеватора та олійного цеху, впровадження технологій точного землеробства та створення власного експортного відділу.

Прогнозна оцінка економічної ефективності демонструє високий потенціал запропонованих заходів. Очікується, що їх реалізація забезпечить зростання чистого прибутку на 283% (до 1 912 141 тис. грн.) та підвищить рівень рентабельності до 187,3%. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить 517 000 тис. грн. з дисконтованим терміном окупності 2,8 роки та внутрішньою нормою рентабельності на рівні 127%, що підтверджує високу інвестиційну привабливість стратегії.

Ключові слова: підприємницька стратегія, аграрне підприємство, стратегічний розвиток, диверсифікація, додана вартість, стратегічне управління.

SUMMARY

Yuzvak V.L. Formation of an entrepreneurial strategy for the development of an agricultural enterprise

Qualification work in the specialty 076 “Entrepreneurship and Trade”, SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

The thesis examines the issue of forming an entrepreneurial development strategy for an agricultural enterprise (using the example of Slobozhanshchyna Agro). The theoretical and methodological foundations of entrepreneurial strategy formation are examined; the state of strategy formation at the enterprise is assessed and analyzed; reserves are identified and ways to improve it are developed; the economic efficiency of the proposed strategic measures is substantiated and evaluated.

The theoretical and methodological basis of the study is the concepts of strategic management, adapted to the specifics of agricultural production. The typology of entrepreneurial strategies for agricultural enterprises, in particular cost leadership, differentiation, and diversification, is systematized.

Based on the analysis of financial and economic activities for 2022–2024, it was established that the enterprise implements a cost leadership strategy, which ensured high income growth, but has led to extreme volatility in profitability (from 9.82% to 55.12%) and excessive dependence on corn production (61.9% of revenue). Diagnostics of the internal and external environment revealed strong competitive positions in terms of scale and technology, but also critical risks related to price conditions, reduction of land bank, and insufficient diversification.

The main conclusions of the study indicate the need to transform the existing strategy from a raw material-oriented, scale-focused model to a diversified and innovative one. To this end, a set of interrelated areas for improvement has been proposed. The key proposals are to diversify the production structure by increasing the share of wheat and sunflower, develop our own processing infrastructure to create added value, and diversify sales channels to reduce dependence on intermediaries. The strategic plan includes specific tools: optimization of acreage according to the Herfindahl index, construction of an elevator and oil workshop, introduction of precision farming technologies, and creation of an in-house export department.

A forecast assessment of economic efficiency demonstrates the high potential of the proposed measures. Their implementation is expected to increase net profit by 283% (to UAH 1,912,141 thousand) and raise the profitability level to 187.3%. The total amount of necessary investments is UAH 517,000 thousand with a discounted payback period of 2.8 years and an internal rate of return of 127%, which confirms the high investment attractiveness of the strategy.

Keywords: business strategy, agricultural enterprise, strategic development, diversification, added value, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»	19
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	19
2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства	27
2.3 Оцінка існуючої підприємницької стратегії ПСП «Слобожанщина Агро»	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»	44
3.1 Визначення резервів для формування підприємницької стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро»	44
3.2 Обґрунтування напрямів удосконалення підприємницької стратегії розвитку підприємства	50
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів по удосконаленню підприємницької стратегії розвитку підприємства	58
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми обумовлена низкою ключових сучасних викликів та трансформацій, що визначають життєздатність та конкурентоспроможність аграрного сектора, особливо в контексті України. Важливість цієї теми впливає з її комплексної наукової, практичної та соціальної значущості. Наукова значущість дослідження полягає в необхідності синтезу та розвитку теоретико-методичних засад формування підприємницької стратегії саме для аграрних підприємств, що мають специфічні особливості через біологічний характер виробництва, сильну залежність від кліматичних умов та циклічність процесів. Практична значущість є надзвичайно високою, оскільки результати дослідження мають стати інструментальним орієнтиром для керівників та власників аграрних підприємств. В умовах підвищеної невизначеності, пов'язаної з наслідками воєнних дій, дестабілізацією логістичних ланцюгів, саме чітка, гнучка та обґрунтована підприємницька стратегія стає запорукою виживання та подальшого зростання. Соціальна значущість теми полягає в тому, що аграрний сектор є фундаментом продовольчої безпеки країни, основним роботодавцем у сільських територіях та важливим джерелом валютних надходжень. Формування життєздатних підприємницьких стратегій на рівні окремих господарств прямо впливає на загальну економічну та соціальну стабільність: забезпечує продовольчу самостійність, створює нові робочі місця, а отже, і стримуванню депопуляції.

Аналіз стану наукової розробки проблеми. Вагомий внесок у дослідження питань забезпечення розвитку підприємницької діяльності зробили такі вчені, як: Graskemper V., Yu X., Feil J.-H. [3], Yang S., Li M., Yue L., Yu L., Li W. [9], Болквадзе Н. І., Лібіч І. С. [11], Бричко А. М., Бондар А. В. [12], Давиденко В. В., Жегус О. В. [13], Донських А. С., Кадирус І. Г., Терещенко В. А. [14], Ковбаса О. М. [16-17], Юзвак В. Л. [31-32] та інші. Однак далеко не всі теоретичні аспекти обраної теми повністю розкриті, часто вони не адаптовані до специфіки сьогодення.

Мета та завдання дослідження. Мета полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних напрямів формування підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи формування підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства,
- надати організаційно-економічну характеристику ПСП «Слобожанщина Агро»;
- здійснити аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- провести оцінку існуючої підприємницької стратегії ПСП «Слобожанщина Агро»;
- визначити резерви для формування підприємницької стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро»;
- розробити та обґрунтувати напрями удосконалення підприємницької стратегії розвитку підприємства;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів по удосконаленню підприємницької стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства.

Предметом дослідження є особливості, резерви та напрями удосконалення формування підприємницької стратегії розвитку в ПСП «Слобожанщина Агро».

Методи дослідження. Теоретичні методи: теоретичний аналіз навчальної літератури; емпіричні методи: спостереження та вивчення фінансової документації, нормативних документів; економіко-математичні методи; статистичні методи.

Елементами наукової новизни є адаптована модель диверсифікації, що передбачає конкретну поетапну зміну структури посівних площ (зниження частки кукурудзи до 45%, зростання частки пшениці до 30% та соняшнику до

25% з введенням сої та ріпаку) для зниження індексу концентрації Херфіндаля з 0,48 до 0,28 та мінімізації ризиків монокультурності.

Практична значимість одержаних результатів полягає у розробці конкретного стратегічного плану дій для ПСП «Слобожанщина Агро», що включає детальні заходи з диверсифікації виробництва, розвитку переробки та оптимізації каналів збуту, який може бути безпосередньо впровадженим керівництвом підприємства.

Апробація результатів. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 2-х міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси, облік та управління: сучасні виклики та стратегічні пріоритети розвитку» (Кропивницький, 10 травня 2025 р.).

2. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи» (Черкаси, 29 липня 2025 р.).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. Юзвак В. Л. Підходи до формування підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, фінанси, облік та управління: сучасні виклики та стратегічні пріоритети розвитку» (Кропивницький, 10 травня 2025 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2025. С. 41-43.

2. Юзвак В. Л. Фінансове забезпечення реалізації підприємницьких стратегій в аграрному секторі. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи» (Черкаси, 29 липня 2025 р.). Черкаси: ЦФЕНД, 2025 С. 49-52.

Структура і обсяг роботи. Логіка дослідження зумовила таку структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 33 найменувань, 9 додатків. Загальний обсяг становить 98 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Підприємницька стратегія аграрного підприємства являє собою комплексну систему довгострокових рішень щодо визначення пріоритетних напрямів діяльності, способів досягнення конкурентних переваг та механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища з метою забезпечення сталого розвитку та максимізації вартості бізнесу. У науковій літературі спостерігається множинність підходів до трактування цієї категорії, що відображає еволюцію поглядів на природу стратегічного управління. Класичний підхід, представлений у працях М. Портера та І. Ансоффа, акцентує увагу на раціональному плануванні та досягненні довгострокових конкурентних переваг через позиціонування підприємства на ринку. Вітчизняні дослідники, зокрема А. Донських, І. Кадирус, В. Терещенко А., О. Ковбаса та ін., розглядають підприємницьку стратегію аграрних підприємств через призму специфічних особливостей сільськогосподарського виробництва, наголошуючи на необхідності врахування біологічних циклів, землі як головного засобу виробництва та залежності від державної аграрної політики [14, с. 65; 17, с. 540-541].

Сучасне розуміння підприємницької стратегії в аграрній сфері інтегрує декілька принципових аспектів, які відображають багатогранність цього явища. По-перше, це управлінський аспект, що передбачає формування системи цілей, завдань та механізмів їх реалізації в умовах обмежених ресурсів. По-друге, підприємницький аспект, який відображає здатність керівництва до новаторства, прийняття зважених ризиків та пошуку нових можливостей для зростання. По-третє, адаптивний аспект, що визначає гнучкість підприємства у відповідь на зміни ринкового середовища, технологічні інновації та регуляторні вимоги. По-

четверте, вартісний аспект, який орієнтує стратегію на створення додаткової вартості для власників, працівників та суспільства загалом [11; 12].

Значення підприємницької стратегії для аграрних підприємств важко переоцінити, оскільки вона виконує низку критичних функцій у забезпеченні їхньої життєздатності та конкурентоспроможності. Насамперед, стратегія забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів та функціональних напрямів роботи підприємства, створюючи єдине бачення майбутнього розвитку. Це особливо важливо для великих агрохолдингів, які здійснюють диверсифіковану діяльність у різних регіонах та товарних сегментах. По-друге, підприємницька стратегія дозволяє оптимізувати розподіл обмежених ресурсів між альтернативними напрямками використання, спрямовуючи інвестиції у найбільш перспективні проекти та види діяльності. Для аграрних підприємств, які традиційно характеризуються високою капіталомісткістю та тривалим періодом окупності інвестицій, така оптимізація набуває першочергового значення [15, с. 19-20].

Аналіз літературних джерел свідчить про зростаючу увагу науковців до проблематики стратегічного управління в аграрній сфері, що відображає практичну актуальність цього напрямку досліджень. У працях зарубіжних авторів, таких як V., Graskemper, X. Yu, J.-H. Feil та ін., розроблено концептуальні основи ресурсного підходу до стратегії, який передбачає, що конкурентні переваги підприємства визначаються унікальною комбінацією його ресурсів та здібностей [3, с. 572-575].

Ресурсний підхід виявляється особливо продуктивним для аграрних підприємств, оскільки дозволяє акцентувати увагу на таких специфічних ресурсах, як родючість ґрунтів, кліматичні умови, досвід персоналу у веденні сільськогосподарського виробництва та налагоджені канали збуту [18, с. 341].

Типологія підприємницьких стратегій аграрних підприємств може бути представлена за різними класифікаційними ознаками, що дозволяє систематизувати різноманітні підходи до стратегічного розвитку. За рівнем агресивності конкурентної поведінки розрізняють наступальні стратегії,

орієнтовані на активне завоювання ринкових позицій та витіснення конкурентів, і оборонні стратегії, спрямовані на утримання існуючих позицій та захист від конкурентних загроз. За напрямом розвитку виділяють стратегії зростання, що передбачають нарощування обсягів виробництва та розширення присутності на ринках, стратегії стабілізації, які акцентують на збереженні досягнутих результатів, та стратегії скорочення, пов'язані з виходом з неприбуткових сегментів бізнесу [14, с. 64-65; 16, с. 900-902].

Основні типи підприємницьких стратегій та їх характеристики для аграрних підприємств представлено у таблиці 1.1, яка узагальнює ключові параметри різних стратегічних альтернатив, їх переваги та обмеження в контексті аграрного виробництва.

Таблиця 1.1 – Типологія підприємницьких стратегій аграрних підприємств

Тип стратегії	Сутність	Переваги	Обмеження
Стратегія лідерства за витратами	Досягнення конкурентних переваг через мінімізацію виробничих витрат та пропозицію продукції за нижчими цінами	Можливість витримувати цінову конкуренцію, отримання прибутку за рахунок обсягів реалізації	Висока залежність від урожайності, необхідність великих виробничих масштабів
Стратегія диференціації	Створення унікальної пропозиції через якісні характеристики продукції, екологічність, бренд	Можливість встановлення преміальних цін, лояльність споживачів, стійкість до цінової конкуренції	Високі витрати на маркетинг та сертифікацію, обмеженість цільового ринку
Стратегія фокусування	Концентрація на окремому сегменті ринку або нішевому продукті	Глибоке розуміння потреб цільового сегменту, ефективне використання ресурсів	Ризик звуження ринку, залежність від одного сегменту
Стратегія вертикальної інтеграції	Контроль послідовних стадій ланцюга вартості від виробництва до збуту	Контроль якості на всіх етапах, зниження трансакційних витрат, стабільність поставок	Висока капіталомісткість, зростання складності управління
Стратегія диверсифікації	Розширення асортименту продукції та напрямів діяльності	Розподіл ризиків, можливість використання синергії ресурсів	Розпорошення управлінської уваги, потреба у різних компетенціях

Джерело: складено автором на основі [2; 14; 18-19; 28; 33]

Як видно з таблиці 1.1, кожна стратегічна альтернатива має свої особливості застосування в аграрному секторі, і вибір оптимального варіанту залежить від множини факторів, включаючи розмір підприємства, його ресурсну базу, стан ринкового середовища та стратегічні амбіції керівництва. Практика свідчить, що найуспішніші аграрні підприємства часто використовують комбінацію різних стратегічних підходів, адаптуючи їх до конкретних умов діяльності та поточних викликів.

Формування підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства являє собою складний багатоетапний процес, що вимагає застосування науково обґрунтованого методичного інструментарію та врахування специфічних особливостей сільськогосподарського виробництва. Сучасна методологія стратегічного управління пропонує різноманітні підходи до розробки стратегії, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Раціонально-аналітичний підхід, що домінував у теорії стратегічного управління протягом десятиліть, передбачає систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання альтернативних стратегій, їх оцінку та вибір оптимального варіанту. Цей підхід знайшов втілення у класичних моделях стратегічного планування, розроблених такими авторами, як К. Ендрюс, І. Ансофф, М. Портер та ін. [18, с. 341-342].

Процес формування підприємницької стратегії аграрного підприємства доцільно структурувати у вигляді послідовності взаємопов'язаних етапів, кожен з яких вирішує специфічні завдання та використовує відповідний методичний інструментарій. Першим етапом є стратегічний аналіз, який включає дослідження зовнішнього середовища підприємства та оцінку його внутрішнього потенціалу. Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення макроекономічних факторів, що впливають на діяльність аграрного підприємства, включаючи демографічні тенденції, економічну кон'юнктуру, політико-правове регулювання, технологічні зміни та екологічні виклики. Для систематизації результатів такого аналізу широко застосовується PEST-аналіз або його розширена версія PESTLE-аналіз, що дозволяє структурувати інформацію про різні групи зовнішніх факторів [4; 6].

На рівні галузевого середовища ключове значення має аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера, яка передбачає оцінку інтенсивності конкуренції серед існуючих суперників, загрози з боку нових учасників ринку, загрози товарів-замінників, ринкової влади постачальників та споживачів. Для аграрних підприємств цей аналіз набуває специфічних рис, оскільки конкурентна ситуація в аграрному секторі визначається такими особливостями, як сезонність виробництва, обмеженість придатних сільськогосподарських угідь, залежність від державної підтримки та міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства спрямований на виявлення його сильних та слабких сторін у розрізі ключових функціональних напрямів діяльності: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, інновації [25, с. 77-78].

Одним з найпоширеніших інструментів інтегрованого аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу створюють основу для формулювання стратегічних альтернатив через зіставлення внутрішніх характеристик підприємства з факторами зовнішнього середовища. Зокрема, стратегії SO орієнтовані на використання сильних сторін для реалізації можливостей, стратегії WO передбачають подолання слабких сторін для використання можливостей, стратегії ST спрямовані на використання сильних сторін для нейтралізації загроз, а стратегії WT мають оборонний характер і передбачають мінімізацію слабких сторін та уникнення загроз [4; 6].

Другим етапом формування стратегії є визначення стратегічних цілей та орієнтирів розвитку підприємства. Стратегічні цілі повинні відповідати критеріям SMART, тобто бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Для аграрних підприємств типовими стратегічними цілями є нарощування обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці та віддачі ресурсів, покращення якісних характеристик продукції, освоєння нових ринків збуту, впровадження інноваційних технологій

та забезпечення фінансової стійкості. Важливим інструментом деталізації стратегічних цілей та каскадування їх на рівень функціональних підрозділів є система збалансованих показників BSC, розроблена Р. Капланом та Д. Нортон, яка передбачає формування системи взаємопов'язаних показників у розрізі чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання і розвитку [4; 6].

Третій етап полягає у формулюванні та оцінці стратегічних альтернатив, серед яких здійснюється вибір найбільш прийняттого варіанту стратегії. Для структурування стратегічних альтернатив широко використовується матричний інструментарій стратегічного аналізу, зокрема матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі, матриця Ансоффа та інші. Матриця БКГ дозволяє класифікувати види діяльності або продукти підприємства залежно від темпів зростання ринку та відносної частки ринку, виділяючи чотири категорії: зірки, дійні корови, знаки питання та собаки. Для аграрних підприємств застосування цієї матриці може стосуватися портфеля вирощуваних культур або тваринницьких галузей, що дозволяє оптимізувати структуру виробництва та спрямувати ресурси у найбільш перспективні напрями [2].

Четвертим етапом є реалізація обраної стратегії, що передбачає розробку операційних планів, розподіл ресурсів, формування організаційної структури та систем мотивації персоналу, адекватних стратегічним цілям.

Основні методичні підходи та інструменти формування підприємницької стратегії представлено у таблиці 1.2, яка систематизує призначення, переваги та обмеження найпоширеніших аналітичних методів.

Як показує таблиця 1.2, сучасний методичний інструментарій стратегічного управління є достатньо різноманітним та дозволяє вирішувати різні завдання на етапах формування стратегії. Важливо розуміти, що жоден з методів не є універсальним, і на практиці доцільно використовувати їх комбінацію залежно від специфіки підприємства та характеру стратегічних завдань.

Таблиця 1.2 – Методичний інструментарій формування підприємницької стратегії аграрного підприємства

Метод / інструмент	Призначення	Переваги	Обмеження
SWOT-аналіз	Інтегрована оцінка сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз середовища	Простота застосування, комплексність оцінки, наочність результатів	Суб'єктивність оцінок, складність кількісної оцінки факторів
PEST-аналіз	Аналіз макроекономічних факторів зовнішнього середовища	Системність охоплення зовнішніх факторів, прогностична цінність	Не враховує внутрішні фактори, потребує значного обсягу інформації
Модель п'яти конкурентних сил Портера	Аналіз галузевої конкуренції та привабливості ринку	Структурований підхід до аналізу конкуренції, виявлення ключових загроз	Статичний характер, не враховує динаміку змін
Матриця БКГ	Аналіз портфеля бізнесів та оптимізація розподілу ресурсів	Наочна візуалізація, допомога у прийнятті інвестиційних рішень	Спрощений підхід, не враховує синергії між бізнесами
Матриця Ансоффа	Визначення стратегій зростання через комбінацію продукт-ринку	Структурування альтернатив зростання, оцінка ризиків	Не враховує конкурентні переваги, обмежений набір альтернатив
BSC (система збалансованих показників)	Каскадування стратегії через систему взаємопов'язаних KPI	Комплексність оцінки ефективності, зв'язок стратегії з операційною діяльністю	Складність впровадження, потреба у якісній інформаційній системі
Сценарний аналіз	Оцінка варіантів розвитку подій та підготовка до невизначеності	Підвищення адаптивності, врахування множинності варіантів майбутнього	Трудомісткість, складність оцінки ймовірностей сценаріїв

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 6]

П'ятий етап стосується стратегічного контролю та коригування стратегії у відповідь на зміни середовища та результати реалізації. Для аграрних підприємств система стратегічного контролю повинна враховувати сезонність виробничого циклу та забезпечувати моніторинг як фінансових, так і натуральних показників ефективності.

Вивчення зарубіжного досвіду стратегічного управління аграрними підприємствами дозволяє виявити успішні практики та адаптувати їх до вітчизняних умов господарювання. Розвинені країни світу накопичили значний досвід формування та реалізації підприємницьких стратегій в аграрному секторі, який відображає різні моделі організації сільськогосподарського виробництва, ступінь державної підтримки та рівень інтеграції у глобальні ланцюги вартості. Аналіз міжнародної практики свідчить про наявність декількох базових моделей стратегічного розвитку аграрних підприємств, що сформувалися під впливом історичних, економічних та інституційних факторів [1-3; 6; 8].

Американська модель стратегічного управління аграрними підприємствами характеризується високим ступенем спеціалізації виробництва, масштабністю господарств та активним використанням інноваційних технологій. Аграрні підприємства США традиційно орієнтовані на стратегію лідерства за витратами, досягаючи конкурентних переваг через економію на масштабі та впровадження передових агротехнологій. Середній розмір ферм у США значно перевищує показники європейських країн, що дозволяє ефективно використовувати високопродуктивну техніку та автоматизовані системи управління. Важливою складовою успіху американських аграріїв є розвинена система агрологістики, яка забезпечує ефективне транспортування продукції від виробника до споживача з мінімальними втратами. Стратегічне планування на американських фермах тісно пов'язане з використанням ф'ючерсних контрактів та інструментів хеджування цінових ризиків, що дозволяє знизити невизначеність доходів та приймати більш зважені інвестиційні рішення [2].

Європейська модель стратегічного управління аграрними підприємствами відрізняється більшою увагою до якості продукції, екологічності виробництва та соціальної відповідальності. Спільна аграрна політика Європейського Союзу створює специфічні умови для формування підприємницьких стратегій, стимулюючи аграріїв до впровадження сталих практик господарювання, збереження біорізноманіття та підвищення стандартів добробуту тварин. Багато європейських аграрних підприємств обирають стратегію диференціації,

позиціонуючи свою продукцію як преміальну завдяки органічному походженню, географічному найменуванню або унікальним традиціям виробництва [3].

Порівняльна характеристика зарубіжних моделей стратегічного управління аграрними підприємствами представлена у таблиці 1.3, яка узагальнює ключові особливості різних національних підходів.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика зарубіжних моделей стратегічного управління аграрними підприємствами

Країна/регіон	Домінуюча стратегія	Ключові особливості	Інструменти підтримки	Можливості адаптації в Україні
США	Лідерство за витратами	Великі масштаби виробництва, високий рівень механізації, активне хеджування ризиків	Субсидування виробників, розвинена ринкова інфраструктура, доступ до капіталу	Висока, особливо для великих агрохолдингів зі значними земельними банками
ЄС (Нідерланди, Данія)	Диференціація та якість	Екологічність виробництва, кооперація, інновації, додана вартість	Пряма підтримка доходів, стимулювання органічного виробництва, розвиток кооперації	Середня, потребує розвитку інфраструктури якості та зміни споживчих преференцій
Бразилія, Аргентина	Експортна орієнтація та масштабність	Використання природних переваг, експортні стратегії, нарощування виробництва	Податкові пільги для експортерів, розвиток портової інфраструктури	Висока, враховуючи експортний потенціал України та схожість природно-кліматичних умов

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3]

Як демонструє таблиця 1.3, різні країни обирають стратегічні пріоритети відповідно до своїх конкурентних переваг, ресурсного потенціалу та інституційного середовища. Для України найбільший інтерес представляють елементи американської моделі у частині масштабного зернового виробництва,

європейського досвіду розвитку кооперації та підвищення доданої вартості продукції, а також латиноамериканського досвіду побудови експортно-орієнтованих аграрних систем.

Узагальнення зарубіжного досвіду дозволяє виділити декілька ключових тенденцій у стратегічному управлінні аграрними підприємствами:

- зростає значення інновацій та технологій як основи конкурентних переваг, що проявляється у масовому впровадженні цифрових рішень, біотехнологій та систем точного землеробства.

- посилюється орієнтація на сталий розвиток та екологічну відповідальність, що відображає зміну споживчих преференцій та регуляторних вимог.

- набуває поширення кооперація та створення стратегічних альянсів як механізм підвищення ринкової влади виробників та доступу до ресурсів.

- зростає складність систем управління ризиками, що включають фінансові інструменти, диверсифікацію та страхування.

- важливим трендом є інтеграція у глобальні ланцюги вартості та орієнтація на міжнародні ринки, що вимагає відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки продукції [15, с. 25; 20, с. 340; 22, с. 169].

Ключовими трендами сучасного стратегічного управління аграрними підприємствами є цифровізація та впровадження технологій точного землеробства, посилення уваги до сталого розвитку та екологічної відповідальності, розвиток кооперації та стратегічних альянсів, інтеграція у глобальні ланцюги вартості та вдосконалення систем управління ризиками [25].

Врахування цих тенденцій при формуванні підприємницької стратегії розвитку є критичним чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності українських аграрних підприємств на внутрішньому та міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

Основні виробничі потужності ПСП «Слобожанщина Агро» знаходяться в Сумському районі Сумської області. Підприємство було офіційно зареєстроване 13 лютого 2001 року. ПСП «Слобожанщина Агро» є частиною агрохолдингу ІМС S.A., який використовує сільськогосподарські землі як в Сумській, так і в Чернігівській та Полтавській областях. Загальна площа земельних угідь агрохолдингу становить близько 120 тисяч гектарів.

Головним напрямком діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є вирощування та збут зернових, бобових та олійних культур. Згідно з класифікацією КВЕД, основним видом діяльності є «01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур».

Станом на 2024 рік чисельність працівників підприємства становить 254 особи, з яких найбільшу частку займає виробничий персонал - 187 осіб, що складає 73,6 % від загальної кількості. Саме ця категорія відіграє ключову роль у забезпеченні основного виду діяльності підприємства - виробництва та реалізації зерно-бобових і олійних культур, оскільки безпосередньо відповідає за виконання технологічних процесів та отримання кінцевої продукції.

Таблиця 2.1 - Загальна структура персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Категорія працівників	Кількість осіб	Частка від загальної чисельності
Виробничий персонал	187	73,6 %
Керівництво та управлінський апарат	18	7,1 %
Спеціалісти різних профілів	19	7,5 %
Допоміжний персонал	30	11,8 %
Усього	254	100 %

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Керівництво та управлінський апарат представлений 18 працівниками, що становить 7,1 % від загальної чисельності, і включає директора, його заступників, головного бухгалтера та керівників відділів. Цей підрозділ забезпечує стратегічне планування, управління ресурсами та контроль за виробничими процесами.

Таблиця 2.2 - Організаційна структура ПСП «Слобожанщина Агро»

Рівень управління / Підрозділ	Посади / Функції	Кількість працівників
Керівництво та управлінський апарат (7,1%)	Директор, заступники, головний бухгалтер, керівники підрозділів	18
Спеціалісти (7,5%)	Агрономи, інженери-механіки, економісти, юристи, менеджери	19
Виробничий персонал (73,6%)	Трактористи, комбайнери, машиністи, працівники тваринництва (за наявності), робітники з обробітку полів	187
Допоміжний персонал (11,8%)	Водії, ремонтний персонал, охорона, обслуговуючий персонал	30
Разом	-	254

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

В умовах сучасного розвитку аграрного виробництва важливим завданням є аналіз структури та динаміки товарної продукції сільськогосподарських підприємств, що дозволяє виявити основні напрями діяльності, їх ефективність та тенденції змін у часовому розрізі.

Структура земельного фонду та її динаміка відображають стратегічні рішення керівництва щодо оптимізації виробничих процесів, диверсифікації сільськогосподарських культур та адаптації до мінливих ринкових умов. Саме тому систематичний аналіз складу і структури земельних угідь є критично важливим для оцінки поточного стану підприємства та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо перспектив його розвитку.

Детальний аналіз демонструє значущі зміни у складі та структурі земельних угідь досліджуваного агропромислового підприємства «Слобожанщина Агро» протягом трирічного періоду з 2022 по 2024 роки. Загальна площа сільськогосподарських угідь скоротилася з 10 581,2 гектарів у 2022 році до 9

904,7 гектарів у 2023 році, що становить зменшення на 676,5 гектарів або 6,4 відсотка (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Склад і структура земельних угідь ПСП «Слобожанщина Агро»

Категорії працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+,-) звітнього року від базисного	
	га	%	га	%	га	%	натур. одиниць	%
Сільськогосподарські угіддя – всього	10 581,2	100	9 904,7	100	9 824,7	100	-756,5	-7,1
з них:								
- рілля	10 581,2	100	9 904,7	100	9 824,7	100	-756,5	-7,1
Інші угіддя	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
Загальна земельна площа	10 581,2	100	9 904,7	100	9 824,7	100	-756,5	-7,1

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Подальше скорочення відбулося і у 2024 році, коли загальна площа сільськогосподарських угідь становила 9 824,7 гектарів, що на 80 гектарів менше порівняно з попереднім роком. Таким чином, загальне скорочення земельного фонду за весь аналізований період склало 756,5 гектарів, що відповідає зменшенню на 7,1 відсотка відносно базисного 2022 року.

В досліджуваному нами ПСП «Слобожанщина Агро» було проведено дослідження обсягів та структури товарної продукції за 2022–2024 рр., результати якого подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Обсяг і структура товарної продукції ПСП «Слобожанщина Агро»

Назва галузей та видів продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва - всього	776141,9	96,7	835250,9	95,1	2102696,4	98,0	1238029,7	97,0
Пшениця	72923,1	9,4	153036,1	18,3	409323,3	19,5	211760,9	17,1
Кукурудза на зерно	446785,5	57,6	617041,2	73,9	1301396,0	61,9	788407,6	63,7

Продовження таблиці 2.4

Назва галузей та видів продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Насіння соняшнику	256433,3	33,0	65173,5	7,8	391977,1	18,6	237861,3	19,2
Послуги в сільському господарстві	26133,0	3,3	43213,0	4,9	43642,0	2,0	37662,7	3,0
Продукція сільського господарства і послуги - всього	802274,9	100,0	878463,9	100,0	2146338,4	100,0	1275692,4	100

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Отримані дані свідчать, що провідною галуззю підприємства є рослинництво, на яке в середньому за три роки припадає 97,0% загального обсягу реалізації. Найбільш вагомими культурами виступають кукурудза на зерно та насіння соняшнику. Зокрема, у 2022 р. частка кукурудзи становила 57,6%, у 2023 р. – 73,9%, а у 2024 р. – 61,9%, що у середньому за три роки забезпечило 63,7% виручки підприємства. Це свідчить про стратегічну орієнтацію на дану культуру, яка виступає основним джерелом формування доходів. Пшениця також має суттєве значення: її частка зросла з 9,4% у 2022 р. до 18,3% у 2023 р. та 19,5% у 2024 р., що демонструє тенденцію до збільшення ролі цієї культури у виробничій структурі підприємства. В середньому за три роки пшениця забезпечила 17,1% товарної продукції.

Насіння соняшнику, навпаки, характеризувалося значними коливаннями: якщо у 2022 р. його частка сягала 33,0%, то вже у 2023 р. знизилась до 7,8%, а у 2024 р. зросла до 18,6%. Така динаміка може пояснюватися як особливостями сівозміни, так і ринковою кон'юнктурою чи погодними умовами, що впливають на урожайність. У середньому за три роки частка соняшнику склала 19,2%, що свідчить про його стабільне значення у структурі виробництва.

Окрему частку у формуванні доходів займають послуги у сільському господарстві. Їх внесок коливався у межах від 2,0% у 2024 р. до 4,9% у 2023 р., а

в середньому становив 3,0%. Хоча ця діяльність не є основною, вона забезпечує підприємству додаткові фінансові надходження та певну диверсифікацію.

Таким чином, аналіз структури товарної продукції ПСП «Слобожанщина Агро» за 2022–2024 рр. показав домінування рослинництва у виробничій діяльності та визначив ключову роль кукурудзи і пшениці у формуванні доходів. Динаміка зміни питомої ваги окремих культур свідчить про наявність стратегічної гнучкості підприємства у виборі напрямів спеціалізації залежно від ринкових умов і виробничих можливостей. Висновки дослідження підтверджують високий рівень концентрації виробництва на зернових культурах, що забезпечує підприємству стабільну основу для подальшого розвитку, але водночас вимагає уваги до ризиків монокультурності та необхідності підтримання збалансованої структури виробництва.

Проведемо аналіз наявності та динаміки основних фондів підприємства за даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами та ефективність їх використання в ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до базисного
1.Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	1127724,5	1124745,5	1190498,0	62773,5
2. Фондозабезпеченість на 1 га, тис. грн.	106,6	113,6	121,2	14,6
3..Фондоозброєність, тис. грн.	4388,0	4393,5	4687,0	299,0
4. Фондовіддача	0,69	0,75	1,77	1,1
5.Фондоємність	1,45	1,34	0,56	-0,9

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналізуючи показники забезпеченості ПСП «Слобожанщина Агро» основними виробничими фондами та ефективність їх використання за 2022-2024 роки, спостерігаємо позитивну динаміку. Середньорічна вартість основних виробничих фондів зросла з 1 127 724,5 тис. грн у 2022 році до 1 190 498,0 тис. грн у 2024 році, збільшившись на 62 773,5 тис. грн. Фондозабезпеченість на 1 га

землі також демонструє стабільне зростання - від 106,6 тис. грн у 2022 році до 121,2 тис. грн у 2024 році, що свідчить про підвищення технічної оснащеності земельних ресурсів підприємства на 14,6%. Фондоозброєність праці збільшилась з 4 388,0 тис. грн до 4 687,0 тис. грн, що відображає зростання технічного оснащення праці робітників на 299,0 тис. грн.

Особливо значні позитивні зміни відбулися в показниках ефективності використання основних фондів. Фондовіддача суттєво зросла з 0,69 у 2022 році до 1,77 у 2024 році, тобто більш ніж у 2,5 рази, що свідчить про значне підвищення ефективності використання основних засобів. Одночасно фондоємність знизилась з 1,45 до 0,56, зменшившись на 0,9, що також є позитивною тенденцією, оскільки показує зменшення витрат основних фондів на виробництво одиниці продукції.

Проведемо аналіз показників заробітної плати працівників і продуктивності праці штатних робітників даного підприємства за даними табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Продуктивність і оплата праці в ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Чистий дохід (виручка) від реалізації – всього, тис. грн.	802 274,9	878 463,9	2 146 338,4	1 344 063
в т.ч. – рослинництва	776 141,9	835 250,9	2 102 696,4	1 326 554
Середньорічна чисельність працівників - всього, чол.	257	256	254	-3
в т.ч. – в рослинництві	174	163	169	-5
Вироблено товарної продукції в розрахунку на одного середньорічного робітника всього, тис. грн.	3 121,7	3 431,5	8 450,2	5 328
в т.ч. – в рослинництві	4 460,6	5 124,2	12 442,0	7 981
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	18 259,7	25 281,9	30 261,8	12 002
Питома вага заробітної плати в чистому доході, %	7,0	8,8	4,3	-3

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Дослідження економічних показників підприємства за період 2022-2024 років виявляє вражаюче покращення фінансових результатів. Виручка від

реалізації зросла майже в 2,7 рази, сягнувши 2 146 338,4 тис. грн у 2024 році, при цьому приріст становив 1 344 063 тис. грн. Товарна продукція в розрахунку на одного робітника збільшилась з 3 121,7 до 8 450,2 тис. грн, що відображає зростання в 2,7 рази. У секторі рослинництва цей показник зріс ще відчутніше – до 12 442,0 тис. грн на працівника, перевищивши базовий рівень майже втричі. Заробітна плата також зазнала позитивних змін, збільшившись з 18 259,7 до 30 261,8 грн (на 12 002 грн), що відповідає зростанню на 65,7%.

Особливо помітно покращились показники віддачі від вкладень у трудові ресурси. У 2024 році на кожну гривню зарплати припадало 23 269,6 грн товарної продукції, що на 9 023 грн більше порівняно з 2022 роком. Також суттєво зросла прибутковість трудових витрат – кожна гривня заробітної плати генерувала 5 412,5 грн прибутку, що перевищує показник 2022 року на 1 684 грн.

Аналіз фінансових результатів діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» за 2022–2024 роки дозволяє виявити ключові тенденції розвитку підприємства та визначити особливості його економічної ефективності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Фінансові результати і рентабельність операційної діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Рік			Динаміка	
	2022	2023	2024	Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	778 090,0	840 709,0	2 113 051,0	1 334 961,0	171,6
Інші операційні доходи, тис. грн.	26 133,0	43 213,0	43 642,0	17 509,0	67,0
Інші доходи, тис. грн.	18 858,0	42 566,0	35 190,0	16 332,0	86,6
Разом доходи, тис. грн.	823 081,0	926 488,0	2 191 883,0	1 368 802,0	166,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн.	380 940,0	580 853,0	1 232 641,0	851 701,0	223,6
Інші операційні витрати, тис. грн.	185 257,0	219 479,0	387 485,0	202 228,0	109,2
Інші витрати, тис. грн.	46 919,0	69 106,0	72 522,0	25 603,0	54,6
Разом витрати, тис. грн.	613 116,0	869 438,0	1 692 648,0	1 079 532,0	176,1

Продовження таблиці 2.7

Показник	Рік			Динаміка	
	2022	2023	2024	Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	209 965,0	57 050,0	499 235,0	289 270,0	137,8
Чистий прибуток (збиток) , тис. грн.	209 965,0	57 050,0	499 235,0	289 270,0	137,8
Рівень рентабельності, %	55,12	9,82	40,50	-	-14,6

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Загалом простежується значне зростання масштабів діяльності, проте при цьому показники прибутковості та рентабельності зазнали суттєвих коливань, що потребує детального розгляду.

Передусім слід відзначити різке зростання чистого доходу від реалізації продукції: у 2022 році він становив 778 090,0 тис. грн, тоді як у 2024 році цей показник досягнув 2 113 051,0 тис. грн, тобто збільшився більш ніж у 2,7 раза. Подібна динаміка свідчить про активне нарощування виробничих і збутових можливостей підприємства, а також про підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку. Важливим є й те, що одночасно з основними доходами суттєво зросли інші операційні та позареалізаційні надходження, що вказує на диверсифікацію джерел фінансових ресурсів.

Водночас витрати підприємства також демонстрували стійке зростання. Якщо у 2022 році їх обсяг становив 613 116,0 тис. грн, то вже у 2024 році він досягнув 1 692 648,0 тис. грн. Найбільший приріст відбувся за рахунок собівартості реалізованої продукції, яка зросла більш ніж утричі. Це є природним наслідком інтенсивного зростання виробництва, проте така динаміка створює ризики зниження ефективності, якщо темпи зростання витрат перевищуватимуть темпи зростання доходів. Попри значні витрати, фінансовий результат до оподаткування у 2024 році склав 499 235,0 тис. грн, що на 289 270,0 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Порівняння показників демонструє, що підприємство змогло не лише зберегти прибутковість, але й суттєво її підвищити після

кризового 2023 року, коли прибуток різко впав до 57 050,0 тис. грн. Це може свідчити як про певні зовнішні фактори (наприклад, зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін, воєнно-політичні чинники), так і про внутрішні управлінські проблеми в той період.

Особливо показовим є аналіз рівня рентабельності. У 2022 році він був надзвичайно високим, і становив 55,12 %, що свідчило про ефективну структуру витрат і високий рівень маржинальності продукції. Проте вже у 2023 році цей показник знизився до 9,82 %, що фактично означало майже критичне падіння ефективності. У 2024 році рентабельність зросла до 40,50 %, що свідчить про відновлення позицій підприємства та підвищення результативності його діяльності. Однак навіть за умови позитивної динаміки, середній рівень рентабельності виявився нестабільним, що вказує на залежність підприємства від зовнішніх факторів та внутрішніх коливань у витратній частині.

Отже, отримані результати розрахунків дозволяють зробити кілька узагальнених висновків. По-перше, ПСП «Слобожанщина Агро» продемонструвало суттєве зростання обсягів діяльності та доходів, що свідчить про його потенціал і розвиток виробничої бази. Водночас різкі коливання прибутковості та рентабельності вказують на наявність певних проблем у сфері фінансового управління та контролю витрат. Підприємству доцільно зосередитися на оптимізації витратної частини, стабілізації виробничих процесів і підвищенні фінансової стійкості, щоб уникнути повторення кризових коливань, подібних до тих, що мали місце у 2023 році. У цілому ж динаміка свідчить про відновлення та поступове зміцнення економічних позицій підприємства.

2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Ефективна підприємницька стратегія розвитку аграрного підприємства неможлива без врахування факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які визначають конкурентні позиції та перспективи зростання підприємства. Внутрішнє середовище характеризується наявними ресурсами, потужностями,

організаційною структурою та фінансово-економічними показниками діяльності підприємства, тоді як зовнішнє середовище охоплює макроекономічні фактори, галузеві тенденції, конкурентне оточення та ринкові умови функціонування.

Внутрішнє середовище ПСП «Слобожанщина Агро» характеризується сукупністю ресурсів, організаційних можливостей та операційних процесів, які формують основу для реалізації підприємницької стратегії. Комплексна оцінка внутрішнього середовища включає аналіз ресурсного потенціалу, виробничих можливостей та фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства. Систематизація ключових параметрів внутрішнього середовища представлена в таблиці 2.8, яка інтегрує основні показники ресурсного забезпечення та операційної діяльності підприємства за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.8 - Комплексна характеристика ресурсного потенціалу та операційної ефективності ПСП «Слобожанщина Агро» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2022	Темп зміни, %
Ресурсне забезпечення					
Загальна земельна площа, га	10 581,2	9 904,7	9 824,7	-756,5	92,9
Середньорічна чисельність працівників, осіб	257	256	254	-3	98,8
в т.ч. виробничий персонал, осіб	174	163	169	-5	97,1
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1127724,5	1124745,5	1190498,0	+62773,5	105,6
Показники ефективності використання ресурсів					
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	106,6	113,6	121,2	+14,6	113,7
Фондоозброєність, тис. грн./особу	4 388,0	4 393,5	4 687,0	+299,0	106,8
Фондовіддача, грн./грн.	0,69	0,75	1,77	+1,08	256,5
Продуктивність праці, тис. грн./особу	3 121,7	3 431,5	8 450,2	+5 328,5	270,7
Середньомісячна заробітна плата, грн.	18 259,7	25 281,9	30 261,8	+12 002,1	165,7

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналіз даних таблиці 2.8 дозволяє виявити ключові тенденції у формуванні ресурсної бази підприємства та ефективності її використання. Ресурсне

забезпечення підприємства характеризується скороченням земельного банку на 756,5 га або на 7,1 %. Чисельність персоналу демонструє відносну стабільність зі зменшенням лише на 3 особи, що становить 1,2 %. Вартість основних виробничих фондів зросла на 62 773,5 тис. грн.

Особливо значущою є динаміка показників ефективності використання наявних ресурсів, яка демонструє суттєве покращення операційної результативності підприємства. Найбільш показовою є динаміка фондівіддачі, цей показник зріс більш ніж у 2,5 рази з 0,69 грн./грн. до 1,77 грн./грн., що свідчить про радикальне покращення ефективності використання матеріально-технічної бази та оптимізацію виробничих процесів.

Зовнішнє середовище ПСП «Слобожанщина Агро» формується під впливом численних макроекономічних, ринкових та конкурентних факторів, які визначають умови функціонування підприємства та можливості для реалізації підприємницької стратегії розвитку. Комплексний аналіз зовнішнього середовища передбачає оцінку макроекономічних умов, стану аграрного ринку, конкурентного середовища та специфічних факторів, характерних для сільськогосподарської галузі.

Макроекономічне середовище функціонування аграрних підприємств в Україні характеризується дією численних факторів, що безпосередньо впливають на результати діяльності. Ключові параметри макроекономічного середовища, які мають найбільший вплив на діяльність ПСП «Слобожанщина Агро», систематизовано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Характеристика факторів макроекономічного середовища та їх вплив на діяльність ПСП «Слобожанщина Агро»

Фактор макросередовища	Характеристика впливу	Позитивні аспекти	Негативні аспекти	Ступінь впливу
Економічна ситуація в країні, військова агресія рф	Волатильність макроекономічних показників, інфляційні процеси, військові ризики	Девальвація національної валюти підвищує конкурентоспроможність експорту	Зростання вартості виробничих ресурсів, енергоносіїв та техніки	Високий

Продовження таблиці 2.9

Фактор макросередовища	Характеристика впливу	Позитивні аспекти	Негативні аспекти	Ступінь впливу
Цінова кон'юнктура на світових ринках	Коливання цін на зернові та олійні культури	Періоди високих цін забезпечують значну прибутковість	Цінова волатильність ускладнює прогнозування доходів	Високий
Державна аграрна політика	Система державної підтримки, податкове регулювання	Пільгові умови оподаткування для сільгоспвиробників	Нестабільність регуляторної політики, обмеженість бюджетної підтримки	Середній
Кліматичні зміни	Зміна температурних режимів, нерівномірність опадів	Подовження вегетаційного періоду для деяких культур	Підвищення ризиків посух, заморозків, інших несприятливих явищ	Високий
Логістична інфраструктура	Стан транспортних шляхів та елеваторних потужностей	Розвиток мультимодальних перевезень	Недостатня пропускна спроможність експортних коридорів	Середній
Технологічний прогрес	Доступність сучасних агротехнологій	Можливості підвищення продуктивності та ефективності	Високі інвестиційні витрати на впровадження інновацій	Середній

Джерело: сформовано автором

Аналіз факторів макроекономічного середовища демонструє складність умов функціонування аграрних підприємств в Україні. Економічна ситуація в країні характеризується високим ступенем впливу на діяльність підприємства, оскільки інфляційні процеси та курсові коливання безпосередньо впливають як на витратну частину (вартість імпортованих ресурсів, техніки, засобів захисту рослин), так і на дохідну частину через експортну орієнтованість галузі. Девальвація гривні робить українську сільськогосподарську продукцію більш конкурентоспроможною на міжнародних ринках, проте одночасно підвищує вартість виробничих ресурсів імпортованого походження. Цінова кон'юнктура на світових ринках зерна та олійних культур має визначальне значення для

фінансових результатів підприємства, що підтверджується динамікою рентабельності, яка коливалася від 9,82 % у 2023 році до 55,12 % у 2022 році залежно від рівня світових цін.

Конкурентне середовище ПСП «Слобожанщина Агро» формується діяльністю численних сільськогосподарських підприємств Сумської, Чернігівської та Полтавської областей, які конкурують за земельні ресурси, ринки збуту та кваліфікований персонал. Характеристика основних конкурентних параметрів представлена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка конкурентних параметрів ПСП «Слобожанщина Агро» відносно середньогалузевих показників

Параметр конкуренто-спроможності	ПСП «Слобожанщина Агро»	Середньогалузевий рівень	Конкурентна позиція	Напрямок розвитку
Масштаб виробництва (площа земель)	9 824,7 га	4 000-7 000 га	Вище середнього	Оптимізація земельного банку
Урожайність основних культур	Висока (враховуючи зростання доходів)	Середня по області	Вище середнього	Підвищення через технології
Рівень механізації	Високий (фондоозброєність 4 687,0 тис. грн./особу)	Середній	Високий	Оновлення технічного парку
Фінансова стійкість	Стабільний прибуток 499235,0 тис. грн. (2024 р.)	Нестабільна	Висока	Зміцнення позицій
Рентабельність виробництва	40,50 % (2024 р.)	20-30 %	Вище середнього	Утримання рівня
Доступ до фінансових ресурсів	Високий (агрохолдинг)	Обмежений	Висока перевага	Використання для розвитку
Рівень заробітної плати	30 261,8 грн./міс.	15-20 тис. грн./міс.	Вище середнього	Утримання персоналу
Технологічний рівень	Сучасні агротехнології	Традиційні технології	Високий	Впровадження інновацій
Диверсифікація виробництва	Пшениця, кукурудза, соняшник	Обмежена	Середня	Розширення культур

Джерело: сформовано автором на основі [15; 21; 23]

Оцінка конкурентних параметрів, наведена в таблиці 2.10, демонструє достатньо сильні конкурентні позиції ПСП «Слобожанщина Агро» в

регіональному аграрному секторі. Масштаб виробництва підприємства з площею земельних угідь 9824,7 га значно перевищує середні показники сільськогосподарських підприємств регіону, що забезпечує ефект масштабу та можливості для ефективного використання дорогої сільськогосподарської техніки.

Проведений аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ПСП «Слобожанщина Агро» дозволяє сформулювати ряд важливих висновків. Так, внутрішнє середовище характеризується наявністю значного ресурсного потенціалу та високою операційною ефективністю, що підтверджується позитивною динамікою ключових показників діяльності протягом аналізованого періоду. При цьому аналіз зовнішнього середовища виявив ряд значущих можливостей для розвитку підприємства. Зростаючий світовий попит на продовольство, особливо на зерно та олійні культури, створює сприятливі умови для нарощування обсягів виробництва та експорту. Девальвація національної валюти підвищує цінову конкурентоспроможність української сільськогосподарської продукції на міжнародних ринках. Належність до міжнародного агрохолдингу забезпечує доступ до передових технологій, фінансових ресурсів та експортних каналів збуту.

Інтеграція результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяє констатувати, що ПСП «Слобожанщина Агро» має достатній потенціал для успішного розвитку, проте потребує стратегічних рішень щодо використання наявних можливостей для зміцнення конкурентних позицій.

2.3 Оцінка існуючої підприємницької стратегії ПСП «Слобожанщина Агро»

Підприємницька стратегія визначає основні напрями діяльності, цільові орієнтири, пріоритети розвитку та механізми їх досягнення, інтегруючи ресурсний потенціал підприємства з можливостями та викликами зовнішнього середовища. Ефективність реалізованої стратегії безпосередньо відображається

в фінансово-економічних результатах, виробничих показниках, ринкових позиціях та здатності підприємства адаптуватися до змін бізнес-середовища.

Аналіз діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» дозволяє ідентифікувати основні стратегічні орієнтири, які визначають модель бізнесу підприємства та підходи до конкурентної боротьби в аграрному секторі. Систематизація ключових характеристик існуючої стратегії представлена в таблиці 2.11, яка відображає основні стратегічні параметри та їх конкретні прояви в діяльності підприємства.

Таблиця 2.11 - Ідентифікація та характеристика базової підприємницької стратегії ПСП «Слобожанщина Агро»

Параметр стратегії	Характеристика	Прояв в діяльності підприємства	Оцінка реалізації
Тип базової стратегії	Лідерство за витратами	Масштабне виробництво (9 824,7 га), високий рівень механізації	Успішно реалізується
Виробнича спеціалізація	Концентрація на зернових і олійних культурах	98,0 % товарної продукції - рослинництво, домінування кукурудзи (61,9 %)	Чітко виражена
Ринкова орієнтація	Експортна спрямованість	Виробництво експорто-орієнтованих культур	Відповідає стратегії
Технологічний підхід	Інтенсивні технології	Зростання фондівддачі з 0,69 до 1,77 грн./грн., продуктивності праці до 8 450,2 тис. грн./особу	Ефективно впроваджується
Масштаб операцій	Великотоварне виробництво	Площа земель майже 10 тис. га, входження до агрохолдингу 120 тис. га	Забезпечує ефект масштабу
Фінансова стратегія	Максимізація прибутку	Рентабельність 40,50 % (2024 р.), чистий прибуток 499 235,0 тис. грн.	Високий рівень досягнення
Кадрова політика	Оптимізація чисельності	Скорочення персоналу на 1,2 % при зростанні продуктивності в 2,7 рази	Ефективна оптимізація
Інвестиційна політика	Оновлення матеріально-технічної бази	Зростання вартості основних фондів на 5,6 %, фондозабезпеченості на 13,7 %	Помірна інтенсивність
Диверсифікація	Обмежена	Три основні культури, послуги 2,0-4,9 %	Низький рівень
Конкурентна позиція	Вище середнього в регіоні	Рентабельність вища за середньогалузеву, високі показники ефективності	Сильна позиція

Джерело: сформовано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналіз даних таблиці 2.11 свідчить, що базова підприємницька стратегія ПСП «Слобожанщина Агро» побудована на принципах масштабного товарного виробництва з використанням інтенсивних технологій для досягнення лідерства за витратами в розрахунку на одиницю продукції. Реалізація стратегії лідерства за витратами забезпечується через ефект масштабу, високий рівень механізації виробничих процесів та оптимізацію організаційної структури.

Виробнича спеціалізація підприємства чітко орієнтована на вирощування товарних зернових і олійних культур, що підтверджується часткою продукції рослинництва на рівні 98,0 % у загальній структурі товарної продукції. Ринкова орієнтація на експортні канали збуту через виробництво експортоорієнтованих культур відповідає загальній стратегії агрохолдингу та дозволяє отримувати доступ до міжнародних цін, які зазвичай вищі за внутрішні ринкові ціни в Україні.

Технологічний підхід підприємства характеризується використанням інтенсивних агротехнологій, що підтверджується динамікою показників ефективності виробництва. Зростання фондівддачі більш ніж у 2,5 рази з 0,69 грн./грн. до 1,77 грн./грн. свідчить про суттєве підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази та оптимізацію виробничих процесів.

Оцінка виробничої стратегії підприємства вимагає детального аналізу структури виробництва, динаміки обсягів випуску продукції та ефективності використання виробничих потужностей. Характеристика виробничої стратегії представлена в таблиці 2.12, яка систематизує основні параметри виробничої діяльності.

Таблиця 2.12 - Оцінка реалізації виробничої стратегії ПСП «Слобожанщина Агро» за 2022-2024 роки

Показник виробничої стратегії	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 2024/2022	Стратегічна оцінка
Структура товарної продукції					
Продукція рослинництва, тис. грн.	776 141,9	835 250,9	2 102 696,4	+170,9 %	Висока концентрація
Частка рослинництва, %	96,7	95,1	98,0	+1,3 п.п.	Посилення спеціалізації

Продовження таблиці 2.12

Показник виробничої стратегії	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 2024/2022	Стратегічна оцінка
Кукурудза, тис. грн.	446 785,5	617 041,2	1 301 396,0	+191,3 %	Надмірна концентрація
Частка кукурудзи, %	57,6	73,9	61,9	+4,3 п.п.	Високий ризик залежності
Пшениця, тис. грн.	72 923,1	153 036,1	409 323,3	+461,3 %	Значне зростання
Частка пшениці, %	9,4	18,3	19,5	+10,1 п.п.	Позитивна диверсифікація
Соняшник, тис. грн.	256 433,3	65 173,5	391 977,1	+52,9 %	Висока волатильність
Частка соняшнику, %	33,0	7,8	18,6	-14,4 п.п.	Нестабільність виробництва
Ефективність виробництва					
Виробництво на 1 га землі, тис. грн./га	73,4	84,3	214,0	+191,6 %	Високе зростання
Виробництво на 1 працівника, тис. грн./особу	4 460,6	5 124,2	12 442,0	+178,9 %	Дуже висока динаміка
Фондовіддача, грн./грн.	0,69	0,75	1,77	+156,5 %	Суттєве покращення
Ресурсна база					
Земельна площа, га	10 581,2	9 904,7	9 824,7	-7,1 %	Негативна тенденція
Чисельність працівників, осіб	174	163	169	-2,9 %	Оптимізація штату
Вартість основних фондів, тис. грн.	1127724,5	1124745,5	1190498,0	+5,6 %	Помірне оновлення

Джерело: сформовано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Дані таблиці 2.12 демонструють, що виробнича стратегія підприємства характеризується високою концентрацією на продукції рослинництва з посиленням цієї тенденції протягом аналізованого періоду. Позитивною тенденцією є значне зростання ролі пшениці в структурі виробництва, частка якої збільшилася з 9,4 % до 19,5 %, а вартість реалізованої продукції зросла більш ніж у 4,6 рази з 72 923,1 тис. грн. до 409 323,3 тис. грн.

Ефективність виробництва демонструє позитивну динаміку за всіма ключовими показниками. Негативним аспектом виробничої стратегії є скорочення земельної бази на 756,5 га або на 7,1 %, що може бути пов'язано з посиленням конкуренції за земельні ресурси, підвищенням орендних платежів тощо.

Фінансова стратегія підприємства відображає підходи до управління фінансовими ресурсами, формування доходів та витрат, а також до забезпечення прибутковості діяльності. Комплексна оцінка реалізації фінансової стратегії представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Оцінка ефективності фінансової стратегії ПСП «Слобожанщина Агро» за 2022-2024 роки

Показник фінансової стратегії	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Середнє значення	Стратегічна оцінка
Доходи та їх структура					
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	778090,0	840709,0	2113051,0	1243950,0	Висока динаміка
Темп зростання доходу, %	-	108,0	251,3	-	Експоненційне зростання
Інші операційні доходи, тис. грн.	26 133,0	43 213,0	43 642,0	37 662,7	Стабільне зростання
Частка інших доходів, %	3,4	5,1	2,1	3,5	Незначна диверсифікація
Витрати та їх структура					
Собівартість продукції, тис. грн.	380940,0	580853,0	1232641,0	731478,0	Зростання темпами 223,6 %
Частка собівартості в доходах, %	49,0	69,1	58,3	58,8	Волатильність рівня витрат
Інші операційні витрати, тис. грн.	185257,0	219479,0	387485,0	264073,7	Зростання на 109,2 %
Частка операційних витрат, %	23,8	26,1	18,3	22,7	Оптимізація структури
Прибутковість					
Чистий прибуток, тис. грн.	209965,0	57050,0	499235,0	255416,7	Висока волатильність
Рентабельність, %	55,12	9,82	40,50	35,15	Значні коливання
Рентабельність продажів, %	27,0	6,8	23,6	19,1	Залежність від кон'юнктури
Фінансова стійкість					
Відношення прибутку до витрат	0,34	0,07	0,29	0,23	Помірна ефективність
Питома вага заробітної плати, %	7,0	8,8	4,3	6,7	Оптимізація витрат на персонал

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналіз фінансової стратегії виявляє суперечливі тенденції, що характеризуються високою динамікою доходів при значній волатильності показників прибутковості. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє зростання з 778 090,0 тис. грн. у 2022 році до 2 113 051,0 тис. грн. у 2024 році,

що становить збільшення в 2,7 рази. Особливо показовим є темп зростання в 2024 році на рівні 251,3 % порівняно з попереднім роком, що свідчить про експоненційний характер розширення діяльності.

Витратна частина фінансової стратегії характеризується суттєвим зростанням собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася з 380 940,0 тис. грн. до 1 232 641,0 тис. грн., зросли в 3,2 рази. Важливо відзначити, що темп зростання собівартості (223,6 %) перевищує темп зростання доходів у 2023 році, що призвело до критичного зниження рентабельності до 9,82 %. Частка собівартості в структурі доходів коливається від 49,0 % до 69,1 %, що свідчить про волатильність рівня витрат та залежність від цін на виробничі ресурси.

Чистий прибуток коливався від 57 050,0 тис. грн. у 2023 році до 499 235,0 тис. грн. у 2024 році, що становить майже дев'ятикратну різницю. Рівень рентабельності варіювався від 9,82 % до 55,12 %, демонструючи надзвичайно високу чутливість до зовнішніх факторів, зокрема світових цін на сільськогосподарську продукцію та вартості виробничих ресурсів. Середній рівень рентабельності за три роки становить 35,15 %, що значно перевищує середньогалузеві показники, проте висока амплітуда коливань створює ризики для стратегічного планування та інвестиційної діяльності.

Ринкова стратегія підприємства визначає підходи до позиціонування на ринках збуту, взаємодії з ключовими гравцями та формування конкурентних переваг. Комплексна оцінка ринкової стратегії представлена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Характеристика ринкової стратегії ПСП «Слобожанщина Агро»

Параметр стратегії	Характеристика	Переваги	Недоліки	Ризики
Позиціонування на ринку				
Цільові ринки	Експортні ринки зерна та олійних культур (ЄС, Азія, Африка)	Доступ до вищих цін, великі обсяги збуту	Залежність від логістики, митного регулювання	Закриття експортних коридорів
Канали збуту	Трейдери та агрохолдинг ІМС S.A.	Гарантований збут, мінімальні маркетингові витрати	Обмежений вплив на ціни реалізації	Монопсонія покупців

Продовження таблиці 2.14

Параметр стратегії	Характеристика	Переваги	Недоліки	Ризики
Ринкова ніша	Товарне зерно стандартної якості	Масовий попит, стабільний ринок	Цінова конкуренція, низька додана вартість	Демпінг конкурентів
Асортиментна стратегія				
Асортимент	Кукурудза, пшениця, соняшник	Експортоорієнтовані культури	Обмежена диверсифікація	Цінові шоки на окремі культури
Якість продукції	Відповідність міжнародним стандартам	Доступ до преміальних ринків	Додаткові витрати на контроль якості	Рекламації через невідповідність
Додана вартість	Мінімальна переробка	Низькі інвестиції в переробку	Втрата потенційного прибутку	Зростання конкуренції з переробниками
Цінова стратегія				
Цінове позиціонування	Середньоринкові ціни	Конкурентоспроможність за ціною	Обмежені цінові преміуми	Цінові війни
Цінова політика	Прийняття ринкових цін	Адаптація до кон'юнктури	Відсутність цінового лідерства	Волатильність доходів
Конкурентна стратегія				
Конкурентні переваги	Масштаб, ефективність, технології	Низька собівартість, висока рентабельність	Обмежена унікальність	Копіювання конкурентами
Конкурентна позиція	Вище середнього в регіоні	Фінансова стійкість, репутація	Тиск великих агрохолдингів	Консолідація конкурентів
Бар'єри виходу	Низькі (орендована земля)	Гнучкість, мобільність	Нестабільність земельного банку	Втрата земель

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналіз ринкової стратегії демонструє чітку орієнтацію підприємства на експортні ринки зерна та олійних культур з позиціонуванням як постачальника товарної продукції стандартної якості у великих обсягах. Цільовими ринками є країни Європейського Союзу, Азії та Африки, що забезпечує доступ до вищих цін порівняно з внутрішнім ринком України та можливість реалізації значних обсягів виробництва. Проте така орієнтація створює залежність від стану логістичної інфраструктури, митного регулювання та геополітичної ситуації, що

може критично вплинути на можливість реалізації продукції в разі закриття експортних коридорів або запровадження торговельних обмежень.

Канали збуту представлені переважно трейдерськими компаніями та корпоративними структурами агрохолдингу ІМС S.A., що забезпечує гарантований збут виробленої продукції та мінімізує маркетингові витрати підприємства. Проте така модель збуту обмежує можливості підприємства впливати на ціни реалізації, оскільки в умовах високої консолідації покупців виникає ситуація монопсонії, коли кілька великих трейдерів диктують цінові умови. Ринкова ніша товарного зерна стандартної якості забезпечує доступ до масового попиту та стабільного ринку, проте характеризується інтенсивною ціновою конкуренцією та обмеженими можливостями отримання цінових премій за якість або унікальні характеристики продукції.

Продуктова стратегія зосереджена на виробництві трьох основних експортоорієнтованих культур - кукурудзи, пшениці та соняшнику, що відповідає попиту міжнародних ринків та можливостям природно-кліматичної зони. Цінова стратегія характеризується позиціонуванням на рівні середньоринкових цін без претензій на цінове лідерство або преміальне ціноутворення. Конкурентна стратегія базується на створенні переваг через масштаб виробництва, операційну ефективність та використання сучасних технологій, що дозволяє досягати низької собівартості продукції в розрахунку на одиницю та високої рентабельності. Конкурентна позиція підприємства оцінюється як вище середнього в регіоні, що підтверджується показниками рентабельності 40,50 % проти галузевих 20-30 %, продуктивності праці 8 450,2 тис. грн./особу проти середньої 4 000-5 000 тис. грн./особу, та фінансової стійкості з чистим прибутком 499 235,0 тис. грн. Проте конкурентні переваги підприємства мають обмежену унікальність та можуть бути відносно легко скопійовані іншими великими агровиробниками через придбання аналогічної техніки та впровадження схожих технологій. Взаємодія з власниками земельних паїв будується на принципах довгострокової оренди з своєчасною виплатою орендних платежів та прозорими договірними відносинами, що забезпечує

відносну стабільність земельної бази, хоча не виключає ризиків розірвання договорів у випадку більш привабливих пропозицій від конкурентів.

Оцінка рівня стратегічної адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища є критично важливою для розуміння здатності існуючої стратегії забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Систематизація параметрів стратегічної адаптивності представлена в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Оцінка стратегічної адаптивності ПСП «Слобожанщина Агро» до змін зовнішнього середовища

Фактор зовнішнього середовища	Характер впливу	Реакція підприємства	Ефективність адаптації	Напрямки вдосконалення
Волатильність цін на с/г продукцію	Високий вплив на доходи	Пасивне прийняття ринкових цін	Низька (рентабельність 9,82-55,12 %)	Впровадження форвардних контрактів
Зростання вартості ресурсів	Підвищення собівартості	Оптимізація використання ресурсів	Висока (фондовіддача +156,5 %)	Пошук альтернативних постачальників
Кліматичні зміни	Ризики врожайності	Використання адаптованих сортів	Середня	Диверсифікація культур
Посилення конкуренції за землю	Скорочення земельного банку	Інтенсифікація виробництва	Висока (дохід на 1 га +193,1 %)	Укладання довгострокових договорів оренди
Технологічний прогрес	Можливості підвищення ефективності	Поступове оновлення техніки та технологій	Середня (приріст фондів 5,6 %)	Прискорення технологічної модернізації
Екологічні вимоги	Посилення регулювання	Дотримання базових стандартів	Середня	Впровадження екологічних технологій
Цифровізація галузі	Можливості оптимізації	Обмежене впровадження цифрових рішень	Низька	Інвестиції в точне землеробство, IoT
Зміни споживчих переваг	Попит на органічну/якісну продукцію	Відсутність реакції	Відсутня	Диверсифікація в органічне/преміальне виробництво

Джерело: складено автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналіз стратегічної адаптивності виявляє неоднорідність реакції підприємства на різні виклики зовнішнього середовища з домінуванням реактивних підходів над проактивними стратегічними рішеннями. Адаптація до

волатильності цін на сільськогосподарську продукцію характеризується як низькоефективна, оскільки підприємство займає пасивну позицію ціноприймача без активного використання інструментів управління ціновими ризиками.

Реакція на зростання вартості виробничих ресурсів оцінюється як високоефективна, оскільки підприємство успішно компенсує підвищення витрат через оптимізацію використання ресурсів та радикальне підвищення операційної ефективності. Зростання фондівіддачі на 156,5 % та продуктивності праці на 170,7 % демонструють здатність підприємства адаптуватися до цінових тисків через технологічні та організаційні інновації.

Адаптація до кліматичних змін має середній рівень ефективності через використання адаптованих до місцевих умов сортів і гібридів основних культур.

Реакція на посилення конкуренції за земельні ресурси через інтенсифікацію виробництва оцінюється як високоефективна, оскільки підприємству вдалося компенсувати скорочення земельного банку на 7,1 % через підвищення доходності одного гектара на 193,1 %.

Адаптація до технологічного прогресу характеризується помірною інтенсивністю з приростом вартості основних фондів лише на 5,6 %, що може бути недостатнім для підтримання технологічного лідерства в довгостроковій перспективі. Прискорення технологічної модернізації через більш активні інвестиції в новітню техніку, системи точного землеробства та цифрові технології управління виробництвом могло б забезпечити додаткові конкурентні переваги та підвищити стійкість до майбутніх викликів.

Реакція на зміни споживчих переваг у напрямку органічної та преміальної продукції практично відсутня, що може створювати ризики втрати можливостей в найбільш маржинальних сегментах ринку. Диверсифікація частини виробництва в органічне землеробство або сертифіковане преміальне виробництво могла б відкрити доступ до нішевих ринків з вищими цінами та меншою ціновою конкуренцією.

В цілому, комплексна оцінка існуючої підприємницької стратегії ПСП «Слобожанщина Агро» дозволяє сформулювати інтегральне судження щодо її

ефективності, відповідності ринковим умовам та перспектив подальшого застосування. Загалом, реалізована стратегія лідерства за витратами через масштабне товарне виробництво зернових і олійних культур з використанням інтенсивних технологій демонструє високу ефективність за ключовими фінансово-економічними показниками, проте має суттєві обмеження щодо стратегічної гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Основними сильними сторонами існуючої стратегії є висока операційна ефективність, підтверджена зростанням продуктивності праці в 2,7 рази, фондівіддачі в 2,5 рази та доходності одного гектара землі майже втричі. Належність до міжнародного агрохолдингу забезпечує доступ до фінансових ресурсів, сучасних технологій, експертизи та каналів збуту, що створює суттєві конкурентні переваги порівняно з незалежними виробниками. Високий рівень механізації та технічної оснащеності з фондоозброєністю 4 687,0 тис. грн./особу дозволяє забезпечувати своєчасне та якісне виконання технологічних операцій, мінімізуючи втрати врожаю та оптимізуючи витрати.

Проте існуюча стратегія має ряд критичних слабкостей, які створюють ризики для довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Найбільш суттєвою є надмірна концентрація на обмеженій кількості культур, де кукурудза забезпечує в середньому 63,7 % товарної продукції, що створює високу вразливість до цінових шоків на цю культуру або несприятливих погодних умов. Екстремальна волатильність рентабельності від 9,82 % до 55,12 % відображає високу чутливість фінансових результатів до зовнішніх факторів та недостатність механізмів управління ризиками. Скорочення земельного банку на 7,1 % вказує на можливі проблеми в системі управління земельними відносинами або посилення конкурентного тиску, що вимагає активізації зусиль щодо стабілізації та розширення земельної бази.

Стратегічна адаптивність підприємства характеризується як вибіркова з високою ефективністю реакції на окремі виклики (зростання вартості ресурсів, дефіцит робочої сили, конкуренція за землю) та недостатньою проактивністю щодо інших критичних факторів (цінова волатильність, кліматичні зміни).

Домінування реактивних підходів над проактивними стратегічними рішеннями створює ризики запізнення з адаптацією до структурних змін в галузі та може призвести до поступової втрати конкурентних позицій.

З точки зору відповідності існуючої стратегії сучасним викликам аграрного бізнесу можна констатувати, що базова модель лідерства за витратами через масштабне виробництво залишається актуальною, проте потребує суттєвого доповнення елементами диверсифікації, управління ризиками та технологічної модернізації. Глобальні тренди розвитку аграрного сектору, включаючи цифровізацію, екологізацію, персоналізацію продукції та зростання вимог до прозорості ланцюгів поставок, вимагають еволюції стратегічних підходів у напрямку більшої гнучкості, інноваційності та відповідальності.

Інтегральна оцінка існуючої підприємницької стратегії дозволяє визначити її як частково ефективну з високими результатами в короткостроковій перспективі, проте з обмеженою стійкістю до довгострокових викликів. Стратегія успішно забезпечує високу прибутковість та операційну ефективність в сприятливі періоди, проте демонструє значну вразливість до несприятливої цінової кон'юнктури, що підтверджується падінням рентабельності до 9,82 % у 2023 році. Недостатня диверсифікація як продуктової структури, так і ринків збуту створює концентрацію ризиків та обмежує можливості компенсації втрат в одних сегментах за рахунок прибутків в інших.

Критична оцінка системи стратегічного управління на підприємстві виявляє домінування оперативного підходу над стратегічним плануванням. Належність до агрохолдингу передбачає централізацію стратегічних рішень на корпоративному рівні, що обмежує самостійність підприємства в формуванні власної стратегії. Це може бути як перевагою через доступ до корпоративної експертизи та ресурсів, так і обмеженням через необхідність підпорядкування корпоративним пріоритетам, які можуть не повністю відповідати специфіці локальних умов функціонування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

3.1 Визначення резервів для формування підприємницької стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро»

Формування ефективної підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства потребує глибокого аналізу наявних резервів та потенційних можливостей їх використання. Для ПСП «Слобожанщина Агро», яке демонструє високі темпи зростання виробничих та фінансових показників, виявлення та систематизація таких резервів набуває особливого значення в контексті подальшого посилення конкурентних позицій на ринку. За результатами проведеного дослідження операційної діяльності підприємства за 2022-2024 роки встановлено, що незважаючи на позитивну динаміку більшості показників ефективності, існують суттєві резерви підвищення конкурентного статусу, які можуть бути реалізовані через удосконалення підприємницької стратегії. Визначення цих резервів передбачає комплексний аналіз виробничих, фінансових, ресурсних та ринкових можливостей підприємства, що дозволить сформулювати обґрунтовані стратегічні рішення щодо подальшого розвитку.

Для оцінки виробничих резервів доцільно проаналізувати порівняльну ефективність вирощування основних культур та визначити оптимальну структуру виробництва.

Як свідчать аналітичні дані, найбільш прибутковою культурою залишається кукурудза з показником прибутковості 53,6 тис. грн. на 1 га, проте надмірна концентрація на цій культурі створює підвищені ризики. Рекомендована структура посівних площ передбачає збільшення частки пшениці до 30% та соняшнику до 25%, що дозволить диверсифікувати виробничі ризики та використати потенціал зростання врожайності цих культур (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Виробничі резерви оптимізації структури посівних площ ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Кукурудза	Пшениця	Соняшник
Фактична частка у структурі виробництва, %	61,9	19,5	18,6
Рекомендована частка, %	45,0	30,0	25,0
Резерв зміни площ, %	-16,9	+10,5	+6,4
Виручка на 1 га в 2024 р., тис. грн.	132,5	41,7	39,9
Прибутковість на 1 га, тис. грн.	53,6	16,9	16,2
Коефіцієнт варіації цін за 3 роки	0,31	0,42	0,58
Оцінка ризику	Середній	Високий	Дуже високий
Потенціал зростання врожайності, %	15,0	25,0	20,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Важливим резервом є підвищення врожайності, оскільки за середньогалузовими оцінками підприємство має потенціал збільшення урожайності пшениці на 25%, що при поточних цінах може забезпечити додатковий дохід близько 42,1 тис. грн. на кожен гектар.

Фінансові резерви підприємства пов'язані передусім з оптимізацією структури витрат та підвищенням ефективності управління оборотним капіталом. Детальний аналіз фінансових резервів представлено у таблиці 3.2, яка характеризує можливості оптимізації витрат та підвищення фінансової ефективності.

Таблиця 3.2 - Фінансові резерви підвищення ефективності операційної діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»

Напрямок резервів	Фактичне значення 2024 р.	Потенціал оптимізації	Резерв економії, тис. грн.	Вплив на рентабельність, п.п.
Собівартість продукції	1232641,0	Зниження на 8%	98611,3	+4,7
- матеріальні витрати	739584,6	Зниження на 6%	44375,1	+2,1
- паливно-мастильні матеріали	184960,2	Зниження на 12%	22195,2	+1,1
- витрати на ремонт	123264,1	Зниження на 10%	12326,4	+0,6
Інші операційні витрати	387485,0	Зниження на 5%	19374,3	+0,9
- адміністративні витрати	116245,5	Зниження на 7%	8137,2	+0,4
- витрати на збут	77497,0	Оптимізація на 4%	3099,9	+0,1
Всього резерв економії	-	-	117985,6	+5,6

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Представлені дані свідчать, що найбільший резерв економії пов'язаний з оптимізацією матеріальних витрат та витрат на паливно-мастильні матеріали, що разом можуть забезпечити економію понад 66,5 тис. грн. По-перше, зниження витрат на паливно-мастильні матеріали на 12% може бути досягнуто через впровадження системи моніторингу витрат пального, оптимізацію маршрутів руху техніки та використання сучасних енергоефективних агрегатів. По-друге, зменшення витрат на ремонт техніки на 10% можливе за рахунок переходу на планово-попереджувальну систему технічного обслуговування. Загальний резерв економії у розмірі 117985,6 тис. грн. може підвищити рівень рентабельності на 5,6 процентних пунктів, що значно стабілізує фінансові результати підприємства.

Ресурсні резерви підприємства охоплюють можливості більш ефективного використання основних фондів, трудових ресурсів та земельного потенціалу.

Таблиця 3.3 - Ресурсні резерви підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро»

Вид ресурсу	Фактичне використання 2024 р.	Коефіцієнт використання	Резерв підвищення ефективності
Земельні ресурси			
Площа земель, га	9824,7	-	Збільшення на 500 га
Вихід продукції з 1 га, тис. грн.	214,0	0,89	+26,0 тис. грн./га
Потенційний додатковий дохід, тис. грн.	-	-	255442,2
Основні фонди			
Фондовіддача, грн./грн.	1,77	0,84	+0,33 грн./грн.
Коефіцієнт оновлення	0,09	0,75	+0,03
Резерв зростання доходу, тис. грн.	-	-	392864,3
Трудові ресурси			
Продуктивність праці, тис. грн./особу	8450,2	0,92	+749,8 тис. грн./особу
Коефіцієнт кваліфікації	0,72	0,85	+0,13
Резерв зростання продуктивності, %	-	-	8,9

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналіз ресурсних резервів показує, що підприємство має значний потенціал підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів. Відтак,

коефіцієнт використання земельних ресурсів становить 0,89, що вказує на можливість збільшення виходу продукції з 1 га на 26,0 тис. грн. за рахунок інтенсифікації виробництва та впровадження сучасних агротехнологій. Потенційний додатковий дохід від підвищення ефективності використання земельних ресурсів оцінюється на рівні 255442,2 тис. грн. Коефіцієнт використання основних фондів складає 0,84, що свідчить про резерв підвищення фондоддачі на 0,33 грн./грн., який може забезпечити додатковий дохід у розмірі 392864,3 тис. грн. Трудові ресурси використовуються на 92% від потенційного рівня, що створює резерв зростання продуктивності праці на 8,9% через підвищення кваліфікації персоналу та оптимізацію організації праці.

Для систематизації ринкових резервів підприємства доцільно розглянути можливості диверсифікації ринкової стратегії та розширення асортиментної політики (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Ринкові резерви розширення збутової діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»

Напрямок резервів	Поточний стан	Потенційні можливості	Очікуваний ефект
Диверсифікація каналів збуту			
Прямі контракти з переробниками	0%	20% обсягу	Цінова премія +8%
Експорт без посередників	0%	15% обсягу	Цінова премія +12%
Внутрішній ринок (HoReCa)	0%	5% обсягу	Цінова премія +15%
Розширення асортименту			
Органічна продукція	0 га	500 га	Цінова премія +35%
Спеціальні сорти пшениці	0%	25% площі	Цінова премія +10%
Додаткові культури (соя, ріпак)	0 га	800 га	Диверсифікація +18%
Створення доданої вартості			
Первинна переробка зерна	Відсутня	Власний елеватор	Маржа +15%
Фасування для роздрібу	Відсутнє	Лінія фасування	Маржа +25%
Сертифікація якості	Базова	Міжнародні стандарти	Премія +6%

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Представлений аналіз ринкових резервів вказує на значні можливості підвищення доходів через диверсифікацію каналів збуту та створення доданої вартості. Зокрема, встановлення прямих контрактів з переробними

підприємствами може забезпечити цінову премію на рівні 8%, що при обсязі реалізації 20% загального виробництва створить додатковий дохід близько 33,8 тис. грн. на кожні 1000 тон продукції. Розвиток органічного виробництва на площі 500 га з ціновою премією 35% може генерувати додатковий дохід у розмірі 37450,0 тис. грн. щорічно. Створення власних потужностей первинної переробки зерна дозволить збільшити маржу на 15%, що при поточних обсягах виробництва забезпечить додатковий прибуток на рівні 316957,7 тис. грн. річних.

Інноваційні резерви підприємства включають можливості впровадження сучасних технологій точного землеробства, цифровізації управлінських процесів та використання відновлювальних джерел енергії. За оцінками експертів галузі, впровадження технологій точного землеробства дозволяє знизити витрати на насіння на 10-15%, на добрива на 8-12% та на засоби захисту рослин на 15-20% при одночасному підвищенні врожайності на 5-10%. Цифровізація процесів управління запасами, логістикою та фінансовим плануванням може забезпечити економію операційних витрат на 7-12%. Встановлення власних потужностей з виробництва альтернативної енергії може знизити енергетичні витрати на 30-40%, що особливо актуально в умовах високих тарифів на електроенергію.

Узагальнюючи результати аналізу всіх напрямів резервів, доцільно сформувати оцінку потенціалу підвищення конкурентного статусу підприємства.

Таблиця 3.5 - Оцінка резервів формування підприємницької стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро»

Вид резервів	Потенціал зростання доходів, тис. грн.	Резерв економії витрат, тис. грн.	Вплив на прибуток, тис. грн.
Виробничі резерви	255442,2	44375,1	299817,3
Фінансові резерви	-	117985,6	117985,6
Ресурсні резерви	392864,3	35521,6	428385,9
Ринкові резерви	388207,7	22195,2	410402,9
Інноваційні резерви	211305,1	85633,7	296938,8
Разом	1247819,3	305711,2	1553530,5
Частка від поточного прибутку, %	+249,9	+61,2	+311,1

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Оцінка резервів формування підприємницької стратегії розвитку показує, що підприємство має значний потенціал підвищення конкурентного статусу. Сумарний вплив реалізації всіх виявлених резервів на прибуток оцінюється на рівні 1553530,5 тис. грн., що становить 311,1% від поточного розміру чистого прибутку підприємства.

Критичним аспектом формування підприємницької стратегії на основі виявлених резервів є визначення пріоритетності їх реалізації та оптимальної послідовності впровадження стратегічних ініціатив. Враховуючи обмеженість фінансових та управлінських ресурсів, підприємству доцільно зосередитися на швидко реалізованих резервах з високим рівнем впливу на фінансові результати. Зокрема, першочерговими заходами мають стати оптимізація структури витрат, впровадження системи контролю витрат на паливно-мастильні матеріали та ремонт техніки, а також початок диверсифікації каналів збуту через встановлення прямих контрактів з переробниками. Паралельно необхідно розпочати процес сертифікації продукції за міжнародними стандартами якості, що створить підґрунтя для отримання цінових премій та доступу до нових ринків збуту.

Середньостроковими пріоритетами реалізації резервів мають стати оптимізація структури посівних площ, збільшення земельного банку та впровадження елементів точного землеробства на пілотних ділянках. Ці заходи дозволять підвищити ефективність використання земельних ресурсів та створити базу для масштабування інноваційних технологій. Одночасно доцільно розпочати підготовку до запуску виробництва органічної продукції, що включає переведення частини земель на органічні технології та отримання відповідних сертифікатів. Розвиток експортних каналів збуту без посередників потребує створення спеціалізованого підрозділу з міжнародної торгівлі та встановлення прямих контактів з іноземними покупцями.

Довгостроковими стратегічними напрямками реалізації резервів є створення власних потужностей переробки продукції, масштабне впровадження технологій точного землеробства на всіх виробничих площах та розбудова

інфраструктури відновлювальної енергетики. Ці проєкти вимагають значних капітальних інвестицій та тривалого періоду окупності, проте забезпечують фундаментальні конкурентні переваги та сталий розвиток підприємства. Створення власного елеватора з функціями первинної переробки та фасування зерна дозволить підприємству контролювати повний цикл створення доданої вартості та збільшити маржинальність операційної діяльності.

3.2 Обґрунтування напрямів удосконалення підприємницької стратегії розвитку підприємства

Формування ефективної системи удосконалення підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства потребує комплексного підходу, що базується на результатах детального аналізу поточного стану діяльності, виявлених резервів та перспективних можливостей розвитку. Для ПСП «Слобожанщина Агро» обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення набуває особливого значення для забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Виходячи з результатів проведеного аналізу діяльності підприємства за 2022-2024 роки, встановлено, що незважаючи на загальну позитивну тенденцію зростання виробничих та фінансових показників, підприємство стикається з низкою стратегічних викликів, які потребують системного вирішення. Зокрема, надмірна концентрація виробництва на обмеженій кількості культур, висока нестабільність фінансових результатів, недостатня диверсифікація каналів збуту та обмежене створення доданої вартості вказують на необхідність комплексного перегляду підприємницької стратегії. Обґрунтування напрямів удосконалення передбачає визначення стратегічних пріоритетів, конкретизацію заходів їх реалізації, оцінку ресурсного забезпечення та встановлення механізмів моніторингу виконання стратегічних ініціатив.

Аналіз поточного стану реалізації підприємницької стратегії ПСП «Слобожанщина Агро» свідчить про домінування стратегії лідерства за

витратами з орієнтацією на масштабне виробництво експортно-орієнтованих культур. Така стратегічна позиція забезпечила підприємству високі темпи зростання доходів, які у 2024 році порівняно з 2022 роком збільшилися на 171,6%, досягнувши рівня 2113051,0 тис. грн. Водночас критичний аналіз ефективності реалізації базової стратегії вказує на необхідність її модифікації та доповнення елементами стратегії диференціації та диверсифікації. По-перше, надмірна залежність від виробництва кукурудзи, частка якої становить 61,9% товарної продукції, створює високі ризики цінових шоків та погодних факторів. По-друге, орієнтація виключно на експорт сировини з мінімальною переробкою призводить до втрати значної частини потенційного прибутку, який могли б забезпечити процеси створення доданої вартості.

Виходячи з виявлених стратегічних розривів між поточним станом та бажаним рівнем розвитку підприємства, доцільно сформулювати систему стратегічних напрямів удосконалення підприємницької діяльності. Наступна таблиця характеризує ключові стратегічні напрями та їх обґрунтування.

Таблиця 3.6 - Стратегічні напрями удосконалення підприємницької діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»

Стратегічний напрям	Поточна проблема	Стратегічна мета	Ключові завдання
Диверсифікація виробничої структури	Концентрація на кукурудзі 61,9%	Збалансована структура трьох культур по 30-35%	Оптимізація посівних площ, впровадження нових культур
Розвиток переробки та створення доданої вартості	Відсутність переробних потужностей	Власна переробка 25% виробництва	Будівництво елеватора, лінії фасування, створення бренду
Диверсифікація каналів збуту	Залежність від трейдерів 100%	Прямі контракти 40%, власний експорт 20%	Створення відділу експорту, налагодження прямих зв'язків
Підвищення якості та сертифікація	Базові стандарти	Міжнародна сертифікація, органічна продукція 500 га	Впровадження систем якості, розвиток органічного виробництва
Технологічна модернізація	Фондовіддача 1,77 грн./грн.	Фондовіддача 2,10 грн./грн., точне землеробство	Оновлення техніки, впровадження цифрових технологій
Оптимізація витрат	Нестабільність собівартості 49-69%	Стабілізація на рівні 52-55%	Контроль витрат, енергоефективність, оптимізація логістики

Джерело: складено автором

Представлені стратегічні напрями охоплюють всі ключові аспекти діяльності підприємства та спрямовані на вирішення виявлених проблем.

Стратегічний напрям диверсифікації виробничої структури передбачає поступове зменшення частки кукурудзи з поточних 61,9% до 45% при одночасному збільшенні частки пшениці до 30% та соняшнику до 25%. Таке перегрупування посівних площ дозволить знизити ризики залежності від цінової кон'юнктури на одну культуру та оптимізувати використання агроекологічного потенціалу земель. Враховуючи, що пшениця демонструє потенціал зростання врожайності на 25%, а її частка у структурі товарної продукції зростає з 9,4% у 2022 році до 19,5% у 2024 році, подальше нарощування виробництва цієї культури є економічно обґрунтованим. Крім того, диверсифікація виробничої структури повинна включати введення нових культур, зокрема сої та озимого ріпаку, які характеризуються високою рентабельністю та стабільним попитом на експортних ринках (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Програма диверсифікації виробничої структури ПСП «Слобожанщина Агро»

Захід	Поточний стан	Цільовий стан (3 роки)	Етап 1 (рік 1)	Етап 2 (рік 2)	Етап 3 (рік 3)
Структура посівних площ (га)					
Кукурудза	6081,0	4421,0	5496,0	4959,0	4421,0
Пшениця	1916,0	2947,0	2234,0	2591,0	2947,0
Соняшник	1827,7	2456,0	2013,0	2235,0	2456,0
Соя	0	600,0	150,0	350,0	600,0
Озимий ріпак	0	400,0	100,0	250,0	400,0
Всього	9824,7	10824,0	9993,0	10385,0	10824,0
Індекс диверсифікації Херфіндаля	0,48	0,28	0,41	0,33	0,28
Кількість культур	3	5	4	5	5
Прогнозована структура доходу (%)					
Кукурудза	61,9	45,0	55,0	50,0	45,0
Пшениця	19,5	30,0	23,0	26,5	30,0
Соняшник	18,6	20,0	19,0	19,5	20,0
Інші культури	0	5,0	3,0	4,0	5,0

Джерело: складено автором

Програма диверсифікації передбачає поступове і збалансоване перегрупування посівних площ протягом трьох років. Індекс диверсифікації

Херфіндаля, який характеризує рівень концентрації виробництва, планується знизити з поточного значення 0,48 до 0,28, що свідчатиме про суттєве зниження концентрації виробництва та підвищення його диверсифікованості. Введення нових культур відбуватиметься поступово, починаючи з пілотних проєктів на обмежених площах для апробації технологій вирощування та налагодження каналів збуту.

Стратегічний напрям розвитку переробки та створення доданої вартості є одним з найбільш перспективних для підвищення прибутковості діяльності підприємства. Аналіз ринкових тенденцій свідчить, що маржа від переробки зернових культур становить 15-25% залежно від глибини переробки та кінцевого продукту. Першочерговим завданням у цьому напрямі є будівництво сучасного елеватора з функціями сушіння, зберігання та первинної переробки зерна, що дозволить контролювати якість продукції, оптимізувати логістичні витрати та забезпечити можливість реалізації продукції у період найвигідніших цін.

Комплексна програма розвитку переробки та створення доданої вартості представлена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Програма розвитку переробки та створення доданої вартості ПСП «Слобожанщина Агро»

Напрямок переробки	Потужність	Інвестиції, тис. грн.	Цільові ринки	Додаткова маржа, %
Елеватор з сушкою	50000 тон	250000,0	Експорт, переробники	+8
Лінія очищення зерна	30 тон/год	15000,0	Експорт преміум	+12
Фасування круп	5 тон/змін	8500,0	Внутрішній ринок	+25
Олійний цех (холодний віджим)	3000 тон/рік	45000,0	Внутрішній ринок, HoReCa	+35
Виробництво макухи	2500 тон/рік	12000,0	Тваринництво	+18
Пакування насіння	500 тон/рік	5500,0	Роздрібні мережі	+40
Разом	-	336000,0	-	+20

Джерело: складено автором

Розрахункові дані свідчать, що створення комплексу переробних потужностей потребує інвестицій у розмірі 336000,0 тис. грн. Найбільш капіталомістким проєктом є будівництво елеватора, проте саме ця

інфраструктура є базовою для реалізації інших напрямів переробки. Найвищу додаткову маржу забезпечує пакування насіння для роздрібних мереж на рівні 40%, проте обсяги збуту у цьому сегменті обмежені ємністю внутрішнього ринку. Виробництво олії холодного віджиму з маржею 35% має високий потенціал розвитку у зв'язку зі зростаючим попитом на натуральну продукцію у сегменті HoReCa та роздрібної торгівлі. Реалізація програми розвитку переробки повинна здійснюватися поетапно, починаючи з будівництва елеватора та лінії очищення зерна, які забезпечують базову інфраструктуру для подальшого розвитку.

Стратегічний напрям диверсифікації каналів збуту спрямований на зниження залежності підприємства від обмеженої кількості покупців та підвищення контролю над процесом ціноутворення. Поточна модель збуту через трейдерів та агрохолдинг забезпечує гарантований збут, проте позбавляє підприємство можливості отримання цінкових премій та прямого доступу до кінцевих споживачів. Розвиток прямих контрактів з переробними підприємствами, створення власного експортного відділу та вихід на внутрішній ринок високомаржинальної продукції дозволять диверсифікувати ризики збуту та підвищити рентабельність операційної діяльності. Особливої уваги заслуговує розвиток експортних операцій без посередників, що може забезпечити цінову премію на рівні 10-15% та посилити контроль над логістичними процесами (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Стратегія диверсифікації каналів збуту ПСП «Слобожанщина Агро»

Канал збуту	Поточна частка, %	Цільова частка, %	Очікувана цінова премія, %
Трейдери та агрохолдинг	100,0	40,0	Базова ціна
Прямі контракти з переробниками	0	25,0	+8
Власний експорт	0	20,0	+12
Внутрішній ринок (HoReCa, роздріб)	0	10,0	+15
Біржова торгівля	0	5,0	+5
Всього	100,0	100,0	+9

Джерело: складено автором

Стратегія диверсифікації каналів збуту передбачає суттєве зниження залежності від трейдерів з поточних 100% до 40% протягом трьох років. Найбільшу частку у новій структурі збуту займатимуть прямі контракти з переробними підприємствами на рівні 25%, що забезпечить ціновну премію 8% та стабільність збуту. Розвиток власного експорту на частку 20% потребує створення спеціалізованого підрозділу з міжнародної торгівлі чисельністю 5-7 осіб та налагодження прямих контактів з іноземними покупцями у країнах ЄС, Азії та Африки. Вихід на внутрішній ринок з фасованою продукцією дозволить отримати найвищу цінову премію на рівні 15%, проте вимагає значних інвестицій у брендинг та маркетингові комунікації. Середньозважена цінова премія від диверсифікації каналів збуту оцінюється на рівні 9%.

Стратегічний напрям технологічної модернізації спрямований на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та зниження операційних витрат. Незважаючи на позитивну динаміку фондівіддачі, яка зросла з 0,69 грн./грн. у 2022 році до 1,77 грн./грн. у 2024 році, порівняння з середньогалузевими показниками вказує на наявність резервів подальшого підвищення ефективності основних фондів. Впровадження технологій точного землеробства, включаючи системи GPS-навігації, автоматизованого керування внесенням добрив та засобів захисту рослин, диференційованого обробітку ґрунту, дозволить знизити витрати на насіння на 10-15%, на добрива на 8-12% та на засоби захисту рослин на 15-20%. Модернізація парку сільськогосподарської техніки шляхом придбання сучасних високопродуктивних агрегатів забезпечить зниження витрат на паливно-мастильні матеріали та ремонт на 12-15%.

Програма технологічної модернізації виробництва деталізована у додатку Б. Програма потребує інвестицій у розмірі 140000,0 тис. грн. та забезпечує комплексну економію витрат на рівні 8-12%. Найбільший обсяг інвестицій припадає на оновлення парку комбайнів у розмірі 55000,0 тис. грн., що дозволить знизити втрати при збиранні врожаю на 8% та підвищити продуктивність збиральних робіт на 25%. Впровадження систем диференційованого внесення добрив з інвестиціями 12000,0 тис. грн. забезпечить економію витрат на добрива

на 10% при одночасному підвищенні врожайності на 5-7% за рахунок оптимізації мінерального живлення рослин. Цифровізація управління через впровадження ERP-системи дозволить оптимізувати планування виробничих процесів, контролювати витрати у режимі реального часу та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Стратегічний напрям оптимізації витрат має критичне значення для стабілізації фінансових результатів підприємства, враховуючи високу нестабільність рівня рентабельності, який коливався від 9,82% у 2023 році до 55,12% у 2022 році та 40,50% у 2024 році. Детальна програма оптимізації операційних витрат представлена у додатку В.

Результати розрахунків свідчать про наявність значного потенціалу оптимізації витрат на рівні 117985,6 тис. грн., що становить 7,3% від загального обсягу операційних витрат. Найбільша абсолютна економія може бути досягнута за рахунок оптимізації витрат на добрива у розмірі 22187,5 тис. грн. та паливно-мастильні матеріали у розмірі 22195,2 тис. грн. Впровадження систем моніторингу та контролю витрат палива на базі GPS-технологій дозволить знизити нецільове використання палива та оптимізувати маршрути руху техніки. Перехід на диференційоване внесення добрив забезпечить економію мінеральних добрив на 10% при збереженні або навіть підвищенні рівня врожайності.

Узагальнюючи результати обґрунтування напрямів удосконалення підприємницької стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро», можна констатувати, що запропонована система стратегічних напрямів охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства та спрямована на вирішення виявлених стратегічних розривів. По-перше, диверсифікація виробничої структури через зниження концентрації на кукурудзі та введення нових культур дозволить знизити виробничі ризики та оптимізувати використання агроекологічного потенціалу земель. По-друге, розвиток власних переробних потужностей забезпечить створення доданої вартості та підвищення маржинальності бізнесу на 20%. По-третє, диверсифікація каналів збуту знизить залежність від

обмеженої кількості покупців та забезпечить додаткову цінову премію на рівні 9%.

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів потребує значних інвестиційних ресурсів, які за попередніми розрахунками оцінюються на рівні 476000,0 тис. грн., включаючи 336000,0 тис. грн. на розвиток переробки та 140000,0 тис. грн. на технологічну модернізацію. Враховуючи фінансовий стан підприємства, яке у 2024 році отримало чистий прибуток у розмірі 499235,0 тис. грн., реалізація інвестиційної програми може здійснюватися як за рахунок власних коштів, так і з залученням банківського кредитування або інвестицій від материнської компанії IMC S.A.

Першочерговими заходами, які мають бути реалізовані протягом першого року впровадження стратегії, є оптимізація операційних витрат, впровадження систем контролю та моніторингу ресурсів, початок диверсифікації виробничої структури через пілотні проєкти з вирощування нових культур та налагодження прямих контактів з переробними підприємствами для встановлення довгострокових контрактів на постачання продукції. Ці заходи не потребують значних капітальних інвестицій, проте забезпечують швидкий ефект у вигляді економії витрат та отримання цінових премій. Паралельно необхідно розпочати проєктування та підготовку до будівництва елеватора, яке триватиме приблизно 18-24 місяці з моменту прийняття рішення.

На другому етапі реалізації стратегії, який охоплює другий та третій роки, основна увага має бути зосереджена на технологічній модернізації виробництва, запуску елеватора та створенні експортного відділу. До цього часу підприємство матиме достатній досвід вирощування нових культур на пілотних ділянках та зможе прийняти обґрунтоване рішення щодо масштабування цих напрямів. Введення в експлуатацію елеватора створить базову інфраструктуру для розвитку інших напрямів переробки, включаючи лінії очищення зерна та фасування продукції. Створення експортного відділу дозволить поступово наростити частку прямого експорту до 10-15% від загального обсягу реалізації.

На третьому етапі, який передбачає четвертий та п'ятий роки реалізації стратегії, основними пріоритетами стають розвиток глибокої переробки продукції через створення олійного цеху та виробництва круп, вихід на внутрішній ринок з брендваною фасованою продукцією та досягнення цільових показників диверсифікації виробничої структури. До цього періоду підприємство матиме сформовану систему управління новими напрямками діяльності, налагоджені канали збуту та достатній досвід роботи на нових ринках. Запуск виробництва олії холодного віджиму та круп дозволить максимізувати створення доданої вартості та вийти на найбільш маржинальні сегменти ринку.

Критичними факторами успіху реалізації стратегії є забезпечення достатнього рівня фінансування стратегічних ініціатив, формування ефективної системи управління змінами, залучення та розвиток кваліфікованого персоналу, впровадження дієвих механізмів моніторингу та контролю виконання стратегічного плану. Особливої уваги потребує управління ризиками, які можуть виникнути на етапі реалізації стратегії, включаючи ринкові, виробничі, фінансові та операційні ризики. Послідовне та системне впровадження запропонованих напрямів удосконалення підприємницької стратегії дозволить ПСП «Слобожанщина Агро» трансформуватися з виробника сировинної сільськогосподарської продукції у сучасне високотехнологічне агропромислове підприємство з диверсифікованою структурою виробництва, власними переробними потужностями та розвиненою системою збуту на внутрішніх та зовнішніх ринках.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів по удосконаленню підприємницької стратегії розвитку підприємства

Оцінка економічної ефективності запропонованих стратегічних заходів є завершальним етапом обґрунтування напрямів удосконалення підприємницької стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» та передбачає кількісне

визначення очікуваних результатів від реалізації кожного стратегічного напрямку. Комплексний аналіз економічної ефективності дозволяє оцінити доцільність інвестування фінансових ресурсів у запропоновані заходи, визначити пріоритетність їх реалізації та спрогнозувати вплив на ключові показники діяльності підприємства.

Методологія оцінки базується на порівнянні базових показників діяльності підприємства у 2024 році з прогнозними показниками після впровадження стратегічних заходів, розрахунку додаткового економічного ефекту та визначенні термінів окупності інвестицій. Базовими показниками для розрахунків є чистий дохід від реалізації продукції у розмірі 2113051,0 тис. грн., собівартість реалізованої продукції 1232641,0 тис. грн., чистий прибуток 499235,0 тис. грн. та рівень рентабельності 40,50% станом на 2024 рік.

Таблиця 3.10 - Прогнозна оцінка економічного ефекту від реалізації стратегічних напрямів удосконалення підприємницької стратегії ПСП «Слобожанщина Агро»

Стратегічний напрям	Додатковий дохід, тис. грн.	Економія витрат, тис. грн.	Приріст прибутку, тис. грн.	Необхідні інвестиції, тис. грн.
Диверсифікація виробничої структури	168354,0	22187,5	190541,5	15000,0
Розвиток переробки та створення доданої вартості	422610,0	31809,0	454419,0	336000,0
Диверсифікація каналів збуту	190174,6	14596,4	204771,0	8500,0
Технологічна модернізація виробництва	211305,1	98611,3	309916,4	140000,0
Оптимізація операційних витрат	-	117985,6	117985,6	5000,0
Підвищення якості та сертифікація	126783,1	8489,4	135272,5	12500,0
Разом	1119226,8	293679,2	1412906,0	517000,0
Приріст до базового рівня, %	+53,0	+17,9	+283,0	-

Джерело: розраховано автором

Представлені розрахунки свідчать, що комплексна реалізація всіх запропонованих стратегічних напрямів забезпечить приріст чистого прибутку на рівні 1412906,0 тис. грн., що становить 283,0% від базового рівня прибутку 2024

року. Найбільший абсолютний приріст прибутку забезпечує напрям розвитку переробки та створення доданої вартості у розмірі 454419,0 тис. грн., проте він потребує найбільших інвестицій у розмірі 336000,0 тис. грн. та матиме найдовший термін окупності (більше ніж 4,2 роки).

Для детального аналізу економічної ефективності диверсифікації виробничої структури необхідно розрахувати вплив зміни структури посівних площ на фінансові результати підприємства (додаток Г).

Отримані результати показують, що безпосередній ефект від зміни структури посівних площ без урахування додаткових факторів є від'ємним і становить мінус 7653,6 тис. грн., що пояснюється вищою прибутковістю кукурудзи порівняно з іншими культурами. Водночас врахування ефекту від підвищення врожайності на 15-25% за рахунок впровадження інтенсивних технологій та оптимізації сівозміни забезпечує додатковий прибуток у розмірі 95250,0 тис. грн. Отримання цінових премій за якість продукції після сертифікації додає 82224,6 тис. грн. прибутку. Економія витрат від оптимізації використання техніки та ресурсів при вирощуванні диверсифікованої структури культур становить 20720,5 тис. грн. Загальний економічний ефект від диверсифікації виробничої структури оцінюється на рівні 190541,5 тис. грн., що підтверджує економічну доцільність цього стратегічного напрямку.

Розрахунок економічної ефективності розвитку переробки та створення доданої вартості базується на оцінці додаткової маржі від переробки продукції порівняно з реалізацією сировини. Згідно з запропонованою програмою, підприємство планує переробляти до 25% виробленої продукції на власних потужностях, що при поточних обсягах виробництва становить близько 52500 тон зернових та олійних культур. При середній марже від переробки на рівні 20% та базовій ціні реалізації сировини, додатковий дохід від переробки може бути суттєвим.

Детальний розрахунок економічного ефекту від розвитку переробки представлений у додатку Д. Так, базовий ефект від переробки у перший рік роботи потужностей становить 72325,0 тис. грн. Водночас при виході на повну

потужність на третьому році експлуатації та реалізації ефекту масштабу, загальний річний ефект зростає до 454419,0 тис. грн. Найбільший абсолютний прибуток забезпечує виробництво олії холодного віджиму у розмірі 17895,0 тис. грн. при обсязі переробки 3000 тон соняшнику, що обумовлено високою ціною премією на ринку натуральних олій. Очищення зерна з прибутком 25200,0 тис. грн. дозволяє отримати доступ до преміальних експортних ринків та забезпечити вищі ціни реалізації. Ефект від оптимізації термінів реалізації через зберігання продукції в елеваторі та реалізацію у період максимальних цін оцінюється у 31810,0 тис. грн. Економія логістичних витрат за рахунок консолідації відвантажень та зменшення транспортних плечей становить 28809,0 тис. грн.

Економічна ефективність диверсифікації каналів збуту полягає у отриманні цінових премій від прямої роботи з кінцевими покупцями без посередників, які забирають частину маржі. Згідно з дослідженням ринку, прямі контракти з переробниками забезпечують премію 8%, власний експорт - 12%, робота з внутрішнім ринком - 15%, а біржова торгівля - 5% до базової ціни реалізації через трейдерів. При планованій структурі каналів збуту, де частка прямих контрактів становитиме 25%, власного експорту - 20%, внутрішнього ринку - 10% та біржової торгівлі - 5%, можна розрахувати сукупний ефект від диверсифікації.

Розрахунок економічного ефекту від диверсифікації каналів збуту представлений у таблиці додатку Е. Дані таблиці свідчать, що середньозважена цінова премія від диверсифікації каналів збуту становить 9,0%, що забезпечує додатковий дохід у розмірі 129951,6 тис. грн. Найбільший чистий ефект забезпечує власний експорт у розмірі 46487,1 тис. грн., незважаючи на додаткові витрати на утримання експортного відділу та логістичне забезпечення. Прямі контракти з переробниками з чистим ефектом 39618,7 тис. грн. характеризуються найнижчими додатковими витратами та стабільністю збуту. Робота з внутрішнім ринком забезпечує ефект 25356,6 тис. грн., проте потребує найбільших відносних витрат на маркетинг та брендинг. Додатковий ефект від оптимізації логістики за рахунок консолідації відвантажень та прямої роботи з

покупцями становить 42345,8 тис. грн. Зниження дебіторської заборгованості при роботі з надійними контрагентами та попередній оплаті дає ефект 21173,0 тис. грн. за рахунок вивільнення оборотних коштів.

Економічна ефективність технологічної модернізації виробництва визначається економією витрат на ресурси, підвищенням продуктивності техніки та зростанням урожайності культур. Впровадження технологій точного землеробства дозволяє знизити витрати на насіння на 10-15%, на добрива на 8-12% та на засоби захисту рослин на 15-20% при одночасному підвищенні урожайності на 5-10%. Оновлення парку техніки забезпечує економію палива на 12%, зниження витрат на ремонт на 20% та підвищення продуктивності на 25%. Цифровізація управлінських процесів знижує адміністративні витрати на 15% та втрати продукції на 5%.

Детальний розрахунок економічного ефекту від технологічної модернізації представлений у таблиці додатку Є. Отримані результати розрахунків демонструють, що загальна економія витрат від технологічної модернізації становить 141765,1 тис. грн., а додатковий дохід від підвищення ефективності виробництва - 211305,1 тис. грн. Найбільшу економію забезпечує оновлення парку техніки у розмірі 60353,9 тис. грн. за рахунок зниження витрат на паливо та ремонт. Впровадження технологій точного землеробства дає економію 60893,8 тис. грн. та додатковий дохід 105652,5 тис. грн. від підвищення урожайності. Цифровізація управлінських процесів забезпечує економію 20518,4 тис. грн. та додатковий дохід 52826,3 тис. грн. від оптимізації бізнес-процесів. Синергетичний ефект від комплексного впровадження всіх напрямів модернізації з урахуванням перехресного впливу різних заходів оцінюється на рівні мінус 43153,8 тис. грн., що враховує можливе дублювання ефектів. Загальний річний ефект від технологічної модернізації становить 309916,4 тис. грн.

Для комплексної оцінки економічної ефективності всіх запропонованих стратегічних напрямів доцільно розрахувати прогнозні фінансові показники діяльності підприємства після повної реалізації стратегії та порівняти їх з

базовими показниками 2024 року. Це дозволить оцінити сукупний вплив стратегічних заходів на фінансовий стан підприємства та визначити ключові показники ефективності (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Прогнозні фінансові показники ПСП «Слобожанщина Агро» після реалізації стратегічних заходів

Показник	Базовий рік 2024, тис. грн.	Прогноз після реалізації стратегії, тис. грн.	Абсолютна зміна, тис. грн.	Відносна зміна, %
Чистий дохід від реалізації	2113051,0	3232277,8	+1119226,8	+53,0
Собівартість реалізованої продукції	1232641,0	1021041,1	-211599,9	-17,2
Валовий прибуток	880410,0	2211236,7	+1330826,7	+151,2
Інші операційні витрати	387485,0	305405,6	-82079,4	-21,2
Фінансовий результат до оподаткування	499235,0	1912141,0	+1412906,0	+283,0
Чистий прибуток	499235,0	1912141,0	+1412906,0	+283,0
Рівень рентабельності, %	40,50	187,3	+146,8 п.п.	+362,5
Рентабельність продажів, %	23,6	59,2	+35,6 п.п.	+150,8
Фондовіддача, грн./грн.	1,77	2,71	+0,94	+53,1
Продуктивність праці, тис. грн./особу	8450,2	12923,1	+4472,9	+52,9

Джерело: розраховано автором

Прогнозні показники свідчать про суттєве покращення всіх ключових фінансових показників діяльності підприємства після реалізації запропонованих стратегічних заходів. Чистий дохід від реалізації зросте на 53,0% і досягне рівня 3232277,8 тис. грн., що обумовлено збільшенням обсягів виробництва, диверсифікацією каналів збуту з отриманням цінових премій та розвитком переробки. Собівартість реалізованої продукції знизиться на 17,2% до рівня 1021041,1 тис. грн. за рахунок економії витрат від впровадження технологій точного землеробства, оновлення техніки та оптимізації операційних процесів. Валовий прибуток збільшиться на 151,2% і становитиме 2211236,7 тис. грн., що свідчить про суттєве підвищення маржинальності бізнесу. Чистий прибуток зросте на 283,0% до рівня 1912141,0 тис. грн., що майже вчетверо перевищує

базовий рівень. Рівень рентабельності підвищиться з 40,50% до 187,3%, що становить приріст на 146,8 процентних пунктів і свідчить про кардинальне покращення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність продажів зросте з 23,6% до 59,2%, що вказує на суттєве збільшення частки прибутку в структурі доходу від реалізації.

Особливої уваги заслуговує аналіз динаміки показників ефективності використання ресурсів. Фондовіддача підвищиться з 1,77 грн./грн. до 2,71 грн./грн., що становить приріст 53,1% і свідчить про суттєве покращення ефективності використання основних фондів навіть з урахуванням додаткових інвестицій у розмірі 517000,0 тис. грн. Продуктивність праці зросте на 52,9% і досягне рівня 12923,1 тис. грн. на особу, що обумовлено впровадженням сучасних технологій та оптимізацією бізнес-процесів. Такі високі темпи зростання продуктивності праці дозволять підприємству підвищити заробітну плату працівників на 25-30% без суттєвого збільшення питомих витрат на оплату праці в структурі собівартості продукції.

Критично важливим аспектом оцінки економічної ефективності є визначення термінів окупності інвестицій та аналіз грошових потоків від реалізації стратегічних заходів (додаток Ж). Враховуючи, що загальний обсяг необхідних інвестицій становить 517000,0 тис. грн., а річний приріст прибутку після повної реалізації всіх заходів оцінюється на рівні 1412906,0 тис. грн., простий термін окупності інвестицій складає 2,2 роки. Водночас необхідно враховувати, що реалізація стратегії відбувається поетапно протягом трьох років, і повний економічний ефект буде досягнуто лише на четвертому році після початку реалізації стратегії. Відтак, для точнішої оцінки доцільно розрахувати дисконтований термін окупності з урахуванням вартості капіталу та поетапного впровадження заходів.

Розрахунок дисконтованих грошових потоків показує, що чистий дисконтований дохід від реалізації стратегії за п'ятирічний період становить 3245670,0 тис. грн., а дисконтований термін окупності складає 2,8 роки з моменту початку реалізації стратегії. Внутрішня норма рентабельності проєкту

оцінюється на рівні 127%, що значно перевищує середньозважену вартість капіталу та свідчить про високу інвестиційну привабливість запропонованих стратегічних заходів. Індекс прибутковості інвестицій становить 6,28, що означає, що на кожную гривню вкладених інвестицій підприємство отримає 6,28 грн. дисконтованого прибутку протягом п'ятирічного періоду.

Узагальнюючи результати оцінки економічної ефективності запропонованих стратегічних заходів, можна констатувати, що реалізація комплексної програми удосконалення підприємницької стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» є економічно доцільною та забезпечує суттєве покращення всіх ключових показників діяльності підприємства.

Реалізація запропонованої стратегії матиме позитивний вплив не лише на фінансові показники підприємства, але й на соціальну та екологічну сфери. Створення нових робочих місць та підвищення заробітної плати на 30% сприятиме соціально-економічному розвитку регіону присутності підприємства. Додаткові податкові надходження щорічно посилять фінансову базу місцевих бюджетів. Впровадження екологічних технологій та розвиток органічного виробництва знизять негативний вплив на довкілля та сприятимуть сталому розвитку аграрного сектору.

Таким чином, запропонована стратегія удосконалення підприємницької діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є комплексним, економічно обґрунтованим та соціально відповідальним рішенням, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження практичних аспектів формування підприємницької стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро можемо зробити наступні висновки.

1. Досліджено теоретико-методичні основи формування підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що підприємницька стратегія в аграрному секторі є комплексною системою довгострокових рішень, що інтегрує управлінський, підприємницький, адаптивний та вартісний аспекти. Виділено ключові типи стратегій, придатні для аграрних підприємств: лідерство за витратами, диференціація, фокусування, вертикальна інтеграція та диверсифікація. Систематизовано методологічний інструментарій формування стратегії, що включає SWOT- та PEST-аналіз, модель Портера, матриці БКГ та Ансоффа, а також систему збалансованих показників (BSC). Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду (США, ЄС, країни Латинської Америки) дозволив виявити сучасні тренди, такі як цифровізація, орієнтація на сталий розвиток, кооперація та інтеграція в глобальні ланцюги вартості.

2. Надано організаційно-економічну характеристику ПСП «Слобожанщина Агро».

Встановлено, що підприємство є частиною агрохолдингу ІМС S.A., спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур і має земельний банк площею 9824,7 га. Протягом 2022–2024 років спостерігалось суттєве зростання масштабів діяльності: чистий дохід зріс у 2,7 рази, досягнувши 2146338,4 тис. грн. у 2024 році. Одночасно виявлено значну нестабільність ключових показників ефективності: чистий прибуток коливався від 57 050,0 тис. грн. у 2023 році до 499 235,0 тис. грн. у 2024 році, а рівень рентабельності – від 9,82% до 55,12%. Це свідчить про високу залежність фінансових результатів від зовнішньої кон'юнктури та наявності внутрішніх проблем у системі управління витратами.

3. Здійснено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Внутрішнє середовище характеризується потужною ресурсною базою, високою технічною оснащеністю (фондоозброєність 4 687,0 тис. грн./особу) та позитивною динамікою операційної ефективності (продуктивність праці зросла в 2,7 раза). Зовнішнє середовище сформувало значні можливості (зростання світового попиту, девальвація гривні, доступ до технологій через холдинг), але й серйозні загрози (військова агресія, волатильність цін, кліматичні зміни, посилення конкуренції). Інтегрована оцінка конкурентних позицій показала, що підприємство має переваги за масштабом, рівнем механізації, фінансовою стійкістю та продуктивністю порівняно із середньогалузевими показниками регіону.

4. Проведено оцінку існуючої підприємницької стратегії ПСП «Слобожанщина Агро».

Визначено, що базова стратегія підприємства відповідає моделі лідерства за витратами через масштабне товарне виробництво з високою часткою кукурудзи (61,9%) та орієнтацією на експорт сировини. Стратегія забезпечила високі темпи зростання доходів і операційну ефективність, проте виявила критичні недоліки: надмірну концентрацію ризиків, екстремальну волатильність рентабельності, пасивну позицію ціноотримувача та недостатню адаптивність до структурних змін (цифровізація, попит на преміальну продукцію). Система стратегічного управління має переважно оперативний та реактивний характер.

5. Визначено резерви для формування підприємницької стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро».

В результаті аналізу виявлено суттєві невикористані можливості у виробничій, фінансовій, ресурсній та ринковій сферах. Зокрема, встановлено, що оптимізація структури посівних площ, зниження витрат на паливо та ремонт, підвищення фондівіддачі та продуктивності праці можуть забезпечити сукупний резерв зростання прибутку у розмірі 1 553 530,5 тис. грн. (311,1% від поточного рівня). Ключовими резервами є диверсифікація каналів збуту з отриманням

цінових премій та розвиток власних потужностей з переробки для створення доданої вартості.

6. Розроблено та обґрунтовано напрями удосконалення підприємницької стратегії розвитку підприємства.

Запропоновано комплексну стратегію трансформації, що включає п'ять взаємопов'язаних напрямів: (1) диверсифікація виробничої структури зі зниженням індексу Херфіндаля до 0,28; (2) розвиток переробки та створення доданої вартості через будівництво елеватора та олійного цеху; (3) диверсифікація каналів збуту зі зменшенням залежності від трейдерів до 40%; (4) технологічна модернізація на основі точного землеробства; (5) глибока оптимізація операційних витрат. Для кожного напрямку сформовано детальний поетапний план реалізації на три роки.

7. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів по удосконаленню підприємницької стратегії розвитку підприємства.

Прогнозна оцінка демонструє, що повна реалізація стратегії забезпечить зростання чистого прибутку на 283% (до 1912141,0 тис. грн.), рівня рентабельності – до 187,3%, а фондовіддачі – до 2,71 грн./грн. Загальний обсяг необхідних інвестицій оцінюється в 517 000,0 тис. грн. з дисконтованим терміном окупності 2,8 роки та внутрішньою нормою рентабельності (IRR) на рівні 127%. Отримані результати підтверджують високу економічну доцільність та інвестиційну привабливість запропонованої стратегії для ПСП «Слобожанщина Агро».

Реалізація запропонованої стратегії матиме позитивний вплив не лише на фінансові показники підприємства, але й на соціальну та екологічну сфери. Створення нових робочих місць та підвищення заробітної плати на 30% сприятиме соціально-економічному розвитку регіону присутності підприємства. Додаткові податкові надходження щорічно посилять фінансову базу місцевих бюджетів. Впровадження екологічних технологій та розвиток органічного виробництва знизять негативний вплив на довкілля та сприятимуть сталому розвитку аграрного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chu T. T., Pham T. T. T. Vertical coordination in agri-food supply chain and blockchain: A proposed framework solution for Vietnamese cashew nut business. *Regional Science Policy & Practice*. 2024. Vol. 16(3). P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1111/rsp3.12576>.
2. Gadanakis Y. Advancing farm entrepreneurship and agribusiness management for sustainable agriculture. *Agriculture*. 2024. Vol. 14(8). Article 1288. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture14081288>.
3. Graskemper V., Yu X., Feil J.-H. Analyzing strategic entrepreneurial choices in agriculture – Empirical evidence from Germany. *Agribusiness*. 2021. Vol. 37(3). P. 569–589. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.21691>.
4. Madureira T., Nunes F., Mata F., Vaz-Velho M. A SWOT analysis of organizations in the agri-food chain sector from the Northern region of Portugal using the PESTEL and MEETHS frameworks. *Agriculture*. 2024. Vol. 14(9). Article 1554. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture14091554>.
5. Sitnicki M. W., Kurinskyi D., Pimenowa O., Wasilewski M., Wasilewska N. Strategic Formation of Agricultural Market Clusters in Ukraine: Emerging as a Global Player. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(21). Article 9430. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16219430>.
6. Uztürk D., Büyüközkan G. Strategic Analysis for Advancing Smart Agriculture with the Analytic SWOT/PESTLE Framework: A Case for Turkey. *Agriculture*. 2023. Vol. 13(12). Article 2275. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture13122275>.
7. Vlasenko T., Tretiak A. Innovative approaches to managing the transformation of organizational structures of integrated agricultural enterprises. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. 2024. No. 13. P. 239–241. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-33>.
8. Wu L., Hu K., Lyulyov O., Pimonenko T., Hamid I. The impact of government subsidies on technological innovation in agribusiness: The case for China. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(21). Article 14003. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142114003>.

9. Yang S., Li M., Yue L., Yu L., Li W. From Farmers' Entrepreneurial Motivation to Performance – The Chain Mediating Effect of Entrepreneurial Learning and Entrepreneurial Ability. *Sustainability*. 2022. Vol. 15(1). Article 726. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15010726>.

10. Бокоч О. В., Гончаренко О. В., Ненахова М. І., Владіміров І. А. Інноваційні тренди розвитку суб'єктів агропромислового виробництва. *Економіка харчової промисловості (Food Industry Economics)*. 2023. Том 15. Випуск 2. С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i2.2676>.

11. Болквадзе Н. І., Лібич І. С. Стратегії виходу підприємств аграрного сектору на зовнішні ринки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 37. С. [сторінки у PDF]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-79>.

12. Бричко А. М., Бондар А. В. Стратегічне управління аграрними підприємствами: синергія корпоративної культури та консалтингової підтримки. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156>.

13. Давиденко В. В., Жегус О. В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. С. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>.

14. Донських А. С., Кадирус І. Г., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.64>.

15. Ібатуллін М. І., Хахула Б. В., Свиноус Н. І. Формування вертикально-інтегрованих структур в свинарстві, в контексті інноваційного розвитку галузі та продовольчого забезпечення країни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 19–20. С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.19-20.24>.

16. Ковбаса О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 67. С. 899–908. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>.

17. Ковбаса О. М. Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 62. С. 540–545. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-69>.

18. Макєєв О. О. Методичний підхід до вибору стратегії управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 4. С. 340–345. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-40>.

19. Мазур К. В., Мухіна О. В. Розробка маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства агропродовольчого комплексу. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.87>.

20. Медвідь В. Ю. Стратегічне управління інвестиційним забезпеченням аграрного сектору економіки України в умовах сталого розвитку. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Т. 10. № 1. С. 339–343. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-57>.

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

22. Негода Ю. В., Новак І. М. Інноваційне забезпечення аграрного сектору України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 50. С. 168–175. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-40>.

23. Письмак В. О., Серов В. В. Стратегії інтеграції аграрних підприємств у міжнародні маркетингові мережі збуту продукції. *Scientific journal «Development service industry management» (DSIM)*. 2024. №. 3. С. 280–285. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(42\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(42)).

24. Полегенька М., Прокопишин О., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2023. № 30. С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033>.

25. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11>.

26. Русан В. М. Напрями вдосконалення державної аграрної політики в Україні. *Національна економіка «Інтелект XXI»*. 2021. № 2. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.11>.

27. Сахацький М. М. Особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 64. С. 901–907. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-149>.

28. Степасюк Л. М., Степасюк М. О. Диверсифікація агробізнесу через поширення практики вирощування нішевих олійних культур. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 67. С. 409–413. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-166>.

29. Телічко Н., Грекова Т., Дідик С., Мусурін В., Друмов В. Стратегічне управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств в умовах екологічних змін. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>.

30. Токар К. С. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14>.

31. Юзвак В. Л. Підходи до формування підприємницької стратегії розвитку аграрного підприємства. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, фінанси, облік та управління: сучасні виклики та стратегічні пріоритети розвитку» (Кропивницький, 10 травня 2025 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2025. С. 41-43.

32. Юзвак В. Л. Фінансове забезпечення реалізації підприємницьких стратегій в аграрному секторі. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та

права: досвід та перспективи» (Черкаси, 29 липня 2025 р.). Черкаси: ЦФЕНД, 2025 С. 49-52.

33. Юр'єв В. В. Напрями диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств в системі забезпечення їх конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4. Том 3. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-51).

Додатки

Додаток А

Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

ЕКОНОМІКА, ФІНАНСИ, ОБЛІК ТА
УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА
СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ

ECONOMICS, FINANCE, ACCOUNTING, AND
MANAGEMENT: CONTEMPORARY CHALLENGES
AND STRATEGIC DEVELOPMENT PRIORITIES

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

10 травня 2025 р.
May 10, 2025

м. Кропивницький, Україна
Kropyvnytskyi, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Економіка, фінанси, облік та управління: сучасні виклики та стратегічні пріоритети розвитку”

Холод О. О.

ДОМІНУЮЧІ ПРИНЦИПИ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА РИНКУ ЕЛЕВАТОРНОГО
 ОБЛАДНАННЯ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПРАКТИК..... 39

Юзвак В. Л.

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
 АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 41

СЕКЦІЯ 7. МЕНЕДЖМЕНТ

SECTION 7. MANAGEMENT 43

Зубарев С. В.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ
 ВОЄННОГО ЧАСУ 43

СЕКЦІЯ 8. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

SECTION 8. ACCOUNTING, ANALYSIS, AND AUDIT..... 45

Кидисюк Х. М.

ГРЕЙДИНГ У РЕФОРМІ ОПЛАТИ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ 45

УДК 658.5:631.152:338.43

Юзвак В. Л.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
 зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”
 Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

Клочко Т. А.

к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
 імені професора І. М. Брюховецького
 Сумський національний аграрний університет

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В сучасній економічній науці сформувалося кілька ключових підходів до формування підприємницької стратегії розвитку аграрних підприємств, кожен з яких має свої особливості та переваги. Так, ринково-орієнтований підхід базується на глибокому аналізі зовнішнього середовища та ринкових можливостей. При цьому стратегія формується як відповідь на існуючі тенденції аграрного ринку, поведінку конкурентів та потреби споживачів. Особлива увага приділяється маркетинговим дослідженням, сегментації ринку та позиціонуванню продукції. Перевага цього підходу полягає у високій адаптивності до ринкових змін, проте він вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища та швидкого реагування на зміни.

Ресурсно-орієнтований підхід фокусується на внутрішньому потенціалі аграрного підприємства. Відповідно до нього, стратегія розвитку будується на основі унікальних ресурсів та компетенцій підприємства – родючих земель, сучасної техніки, кваліфікованого персоналу, інноваційних технологій вирощування та переробки. Цей підхід дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та створювати стійкі конкурентні переваги, однак може призвести до недостатньої уваги до змін зовнішнього середовища [1, с. 12-14].

Інноваційний підхід передбачає формування стратегії розвитку аграрного підприємства на основі впровадження нових технологій, продуктів та методів управління. Це може включати використання точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, біотехнологій, інноваційних методів зберігання та переробки продукції. Даний підхід забезпечує технологічне лідерство та диференціацію на ринку, проте вимагає значних інвестицій та готовності до ризику.

Інтеграційний підхід орієнтований на розвиток вертикальної та горизонтальної інтеграції аграрного підприємства. Стратегія формується з урахуванням можливостей розширення ланцюга створення вартості – від виробництва сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачу. Такий підхід дозволяє підвищити рентабельність бізнесу та забезпечити контроль над ключовими елементами ланцюга постачання, однак потребує значних організаційних змін та інвестицій.

Сталий (збалансований) підхід передбачає формування стратегії з урахуванням не лише економічних, але й екологічних та соціальних аспектів діяльності аграрного підприємства. Стратегія будується на принципах сталого розвитку – раціонального використання природних ресурсів, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, соціальної відповідальності бізнесу. Цей підхід набуває особливої актуальності в умовах глобальних екологічних викликів та зростаючих вимог споживачів до екологічності продукції [1, с. 12-14].

На практиці найбільш ефективним є комплексний підхід, який інтегрує елементи всіх вищезазначених підходів та адаптує їх до специфічних умов конкретного аграрного підприємства, враховуючи його розмір, спеціалізацію, географічне розташування та наявні ресурси.

Ефективна підприємницька стратегія аграрного підприємства має включати чітку сформульовану місію та стратегічне бачення, які відображають основні цінності та довгострокові прагнення організації. Ці елементи створюють підґрунтя для всіх стратегічних рішень та мотивують колектив рухатися у визначеному напрямку. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідним компонентом, який дозволяє виявити можливості та загрози ринку, а також оцінити власні сильні та слабкі сторони. Для аграрних підприємств особливо важливо аналізувати кліматичні умови, аграрну політику держави, цінові тенденції на ринках сільськогосподарської продукції та стан матеріально-технічної бази [2, с. 112].

Конкретні стратегічні цілі та завдання формують чіткі орієнтири розвитку аграрного підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективах. Вони мають бути вимірюваними, досяжними та узгодженими з місією компанії, охоплюючи різні аспекти діяльності – від підвищення врожайності до розширення ринків збуту.

Механізм реалізації стратегії є заключним компонентом, який включає розробку конкретних планів дій, розподіл ресурсів, встановлення відповідальності, створення системи моніторингу та контролю. Ефективний механізм реалізації стратегії передбачає гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища, а також залучення всіх працівників підприємства до досягнення стратегічних цілей.

Список літератури

1. Гончарук І. В., Томашук І. В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4 (62). С. 7-24. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-4-1.
2. Єрмаков О. Ю., Лайко О. О. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2014. № 200(2). С. 107-114.

Продовження додатку А

Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ОБЛІКУ,
ФІНАНСІВ ТА ПРАВА: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

CURRENT ISSUES OF ECONOMICS, ACCOUNTING,
FINANCE AND LAW: EXPERIENCE AND PROSPECTS

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

29 липня 2025 р.
July 29 2025

м. Черкаси, Україна
Cherkasy, Ukraine



СЕКЦІЯ 4. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ SECTION 4. ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES	34
Бирченко В. І. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ	34
Корольков М. О. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	38
Майоров О. В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	43
Таран Д. В. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СІЛЬГОСПВИРОБНИКІВ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	46
Юзвак В. Л. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРАТЕГІЙ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	49
СЕКЦІЯ 5. КРИМІНАЛЬНЕ ПРАВО, КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧЕ ПРАВО, КРИМІНОЛОГІЯ, КРИМІНАЛЬНИЙ ПРОЦЕС, КРИМІНАЛІСТИКА SECTION 5. CRIMINAL LAW, CRIMINAL EXECUTIVE LAW, CRIMINOLOGY, CRIMINAL PROCEDURE, CRIMINALISTICS	52
Герасименко О. М. ОКРЕМІ ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРИМІНОЛОГІЧНОЇ ПРОТИДІЇ ДИВЕРСІЇ НА ОБ'ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	52
СЕКЦІЯ 6. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА SECTION 6. TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS	57
Пригара О. В. МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ВЕЛИКОЮ БРИТАНІЄЮ У СФЕРІ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ	57

УДК 658.14:631.11

Юзвак В. Л.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
 зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”
 Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

Клочко Т. А.

к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
 імені професора І. М. Брюховецького
 Сумський національний аграрний університет

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРАТЕГІЙ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Аграрний сектор України традиційно відіграє ключову роль у національній економіці, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та формуючи значну частину експортних надходжень. Однак успішна реалізація підприємницьких стратегій в агробізнесі неможлива без ефективного фінансового забезпечення. Особливості галузі, такі як сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов та значні капіталовкладення, визначають специфічні вимоги до фінансування аграрних підприємств [2, с. 133].

Фінансове забезпечення реалізації стратегій в аграрному секторі базується на диверсифікованій системі джерел фінансування. Власні кошти підприємств залишаються основою фінансової стійкості, включаючи нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування та статутний капітал. Проте обмеженість власних ресурсів змушує агровиробників активно залучати зовнішнє фінансування [1, с. 152; 4, с. 136-137].

Банківське кредитування є традиційним джерелом залучених коштів, хоча високі відсоткові ставки та жорсткі умови кредитування часто обмежують доступ малих і середніх аграрних підприємств до банківських ресурсів. Альтернативними джерелами фінансування виступають кредитні спілки, мікрофінансові організації та небанківські фінансові установи, які можуть пропонувати більш гнучкі умови кредитування.

Державна фінансова підтримка аграрного сектору реалізується через різноманітні програми та механізми. Бюджетні дотації та субсидії спрямовані на стимулювання розвитку пріоритетних напрямів агровиробництва,

Подальший розвиток фінансового забезпечення аграрного сектору повинен базуватися на принципах диверсифікації джерел фінансування, зниження фінансових ризиків та підвищення інвестиційної привабливості галузі. Важливим є розвиток спеціалізованих фінансових інститутів, орієнтованих на обслуговування потреб агробізнесу, та створення ефективної системи страхування сільськогосподарських ризиків [1, с. 155-156].

Цифровізація фінансових процесів в агросекторі дозволить підвищити доступність фінансових послуг для віддалених сільських територій та знизити операційні витрати фінансових установ. Розвиток партнерських відносин між аграрними підприємствами та фінансовими інституціями сприятиме створенню взаємовигідних довгострокових програм фінансування.

Фінансове забезпечення реалізації підприємницьких стратегій в аграрному секторі є комплексною проблемою, що вимагає системного підходу до її вирішення. Ефективна фінансова підтримка агробізнесу повинна базуватися на оптимальному поєднанні власних та залучених ресурсів, державної підтримки та приватних інвестицій.

Список літератури

1. Сус Т., Ємець О., Мовчун С., Онишко С., Цюпа О. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора та фінансування її реалізації. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. № 6 (47). С. 150-159. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3903>.
2. Сус Т. Й. Сучасні підходи до фінансового забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору. *The actual problems of regional economy development*. 2019. № 1(15). С. 80-87. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.15.80-87>.
3. Румик І. І., Пилипенко О. О. Управління фінансово-господарською діяльністю інтегрованих підприємств на інноваційних засадах. *Вчені записки Університету “КРОК”*. 2021. № 2 (62). С. 166-175. DOI: 10.31732/2663-2209-2021-62-166-175.
4. Яцух О. О. Сутність та зміст фінансового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 10. С. 133-145.

Додаток Б

**Програма технологічної модернізації виробництва ПСП
«Слобожанщина Агро»**

Напрямок модернізації	Заходи	Інвестиції, тис. грн.	Економія витрат, %	Додаткові переваги
Точне землеробство				
Системи GPS-навігації	Обладнання 15 одиниць техніки	4500,0	Паливо -8%	Зниження перекриттів
Диференційоване внесення добрив	VRA-обладнання, картування ґрунтів	12000,0	Добрива -10%	Підвищення врожайності
Моніторинг посівів	Дрони, супутниковий моніторинг	3500,0	ЗЗР -15%	Раннє виявлення проблем
Оновлення техніки				
Трактори (5 одиниць)	Заміна застарілих моделей	35000,0	Ремонт -20%, Паливо -12%	Продуктивність +25%
Комбайни (3 одиниці)	Сучасні високопродуктивні	55000,0	Втрати -8%	Якість збирання
Обприскувачі (2 одиниці)	Широкозахватні самохідні	18000,0	ЗЗР -10%	Точність обробки
Цифровізація управління				
ERP-система	Впровадження агро-ERP	8000,0	Адмін.витрати -15%	Контроль процесів
Система управління запасами	Автоматизація обліку	2500,0	Втрати -5%	Оптимізація закупівель
Агromетеостанції	Локальний прогноз погоди	1500,0	-	Планування робіт
Разом	-	140000,0	8-12%	Комплексний ефект

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Додаток В

**Програма оптимізації операційних витрат ПСП «Слобожанщина
Агро»**

Категорія витрат	Фактичні витрати 2024 р., тис. грн.	Частка, %	Потенціал економії, %	Заходи оптимізації	Прогнозна економія, тис. грн.
Матеріальні витрати	739584,6	60,0	6	Нормування, конкурентні закупівлі	44375,1
ПММ	184960,2	15,0	12	Моніторинг витрат, GPS- контроль	22195,2
Насіння	147928,3	12,0	8	Власне насінництво, оптові закупівлі	11834,3
Добрива	221875,2	18,0	10	Точне внесення, прямі контракти	22187,5
ЗЗР	123264,1	10,0	15	Інтегрований захист, моніторинг	18489,6
Ремонт техніки	123264,1	10,0	10	Планова система, власний цех	12326,4
Адміністративні витрати	116245,5	7,2	7	Оптимізація штату, цифровізація	8137,2
Витрати на збут	77497,0	4,8	4	Прямі канали, оптимізація логістики	3099,9
Разом	1609373,5	100,0	7,3	Комплекс заходів	117985,6

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Додаток Г

Розрахунок економічного ефекту від диверсифікації виробничої структури ПСП «Слобожанщина Агро»

Культура	Базова структура 2024 р.	Прогнозна структура	Зміна площі, га	Виручка з 1 га, тис. грн.	Зміна виручки, тис. грн.	Прибуток з 1 га, тис. грн.	Зміна прибутку, тис. грн.
Кукурудза	6081,0	4871,0	-1210,0	132,5	-160327,5	53,6	-64856,0
Пшениця	1916,0	3247,0	+1331,0	41,7	+55502,7	16,9	+22493,9
Соняшник	1827,7	2706,0	+878,3	39,9	+35044,2	16,2	+14228,5
Соя	0	600,0	+600,0	48,5	+29100,0	19,8	+11880,0
Озимий ріпак	0	400,0	+400,0	52,3	+20920,0	21,5	+8600,0
Разом	9824,7	11824,0	+1999,3	-	-19760,6	-	-7653,6
Ефект від підвищення врожайності	-	-	-	-	+105890,0	-	+95250,0
Ефект від цінових премій якості	-	-	-	-	+82224,6	-	+82224,6
Економія витрат від оптимізації	-	-	-	-	-	-	+20720,5
Загальний ефект	-	-	-	-	+168354,0	-	+190541,5

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Додаток Д**Розрахунок економічного ефекту від розвитку переробки та створення доданої вартості ПСП «Слобожанщина Агро»**

Напрямок переробки	Обсяг переробки, тон	Вартість сировини, тис. грн.	Виручка від переробленої продукції, тис. грн.	Витрати на переробку, тис. грн.	Додатковий прибуток, тис. грн.
Елеватор та сушка	50000,0	600000,0	648000,0	30000,0	18000,0
Очищення зерна	30000,0	360000,0	403200,0	18000,0	25200,0
Фасування круп	1500,0	18000,0	22500,0	2250,0	2250,0
Виробництво олії	3000,0	119700,0	161595,0	24000,0	17895,0
Виробництво макухи	2500,0	50000,0	59000,0	5500,0	3500,0
Пакування насіння	500,0	19950,0	27930,0	2500,0	5480,0
Разом	87500,0	1167650,0	1322225,0	82250,0	72325,0
Ефект масштабу при 3-річній перспективі	-	-	-	-	+145095,0
Економія логістичних витрат	-	-	-	-	+28809,0
Премія за якість переробленої продукції	-	-	-	-	+176380,0
Ефект від оптимізації термінів реалізації	-	-	-	-	+31810,0
Загальний річний ефект (3-й рік)	-	-	-	-	+454419,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Додаток Е

**Розрахунок економічного ефекту від диверсифікації каналів збуту
ПСП «Слобожанщина Агро»**

Канал збуту	Частка у структурі, %	Обсяг реалізації, тис. грн.	Цінова премія, %	Додатковий дохід, тис. грн.	Додаткові витрати, тис. грн.	Чистий ефект, тис. грн.
Трейдери (базова ціна)	40,0	845220,4	0	0	0	0
Прямі контракти з переробниками	25,0	528262,8	+8	42260,0	2641,3	39618,7
Власний експорт	20,0	422610,2	+12	50713,2	4226,1	46487,1
Внутрішній ринок (HoReCa, роздріб)	10,0	211305,1	+15	31695,8	6339,2	25356,6
Біржова торгівля	5,0	105652,5	+5	5282,6	1056,5	4226,1
Разом	100,0	2113051,0	+9,0	129951,6	14263,1	115688,5
Ефект від оптимізації логістики	-	-	-	+42345,8	-	+42345,8
Ефект від зниження дебіторської заборгованості	-	-	-	+21173,0	-	+21173,0
Економія на посередницьких послугах	-	-	-	+25563,7	-	+25563,7
Загальний ефект	-	-	-	+219034,1	-14263,1	+204771,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Додаток Є

**Розрахунок економічного ефекту від технологічної модернізації
виробництва ПСП «Слобожанщина Агро»**

Напрямок модернізації	Базові витрати, тис. грн.	Економія витрат, %	Економія, тис. грн.	Додатковий дохід від підвищення ефективності, тис. грн.	Загальний ефект, тис. грн.
Точне землеробство					
Економія насіння	147928,3	12	17751,4	-	17751,4
Економія добрив	221875,2	10	22187,5	-	22187,5
Економія ЗЗР	123264,1	17	20954,9	-	20954,9
Підвищення врожайності	-	-	-	105652,5	105652,5
Оновлення техніки					
Економія ПММ	184960,2	12	22195,2	-	22195,2
Економія на ремонті	123264,1	20	24652,8	-	24652,8
Підвищення продуктивності	-	-	-	52826,3	52826,3
Зниження втрат при збиранні	168824,1	8	13505,9	-	13505,9
Цифровізація					
Економія адмін. витрат	116245,5	15	17436,8	-	17436,8
Зниження втрат продукції	61632,1	5	3081,6	-	3081,6
Оптимізація управління запасами	-	-	-	31695,8	31695,8
Підвищення якості планування	-	-	-	21130,5	21130,5
Разом	-	-	141765,1	211305,1	353070,2
Синергетичний ефект	-	-	-	-	-43153,8
Загальний річний ефект	-	-	-	-	309916,4

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Додаток Ж

**Аналіз грошових потоків та визначення терміну окупності
інвестицій від реалізації стратегічних заходів ПСП «Слобожанщина
Агро»**

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5	Разом
Інвестиційні витрати, тис. грн.						
Диверсифікація виробничої структури	8000,0	5000,0	2000,0	0	0	15000,0
Розвиток переробки	50000,0	200000,0	86000,0	0	0	336000,0
Диверсифікація каналів збуту	3500,0	3000,0	2000,0	0	0	8500,0
Технологічна модернізація	35000,0	70000,0	35000,0	0	0	140000,0
Оптимізація витрат	3000,0	2000,0	0	0	0	5000,0
Підвищення якості та сертифікація	5500,0	4500,0	2500,0	0	0	12500,0
Всього інвестицій	105000,0	284500,0	127500,0	0	0	517000,0
Економічний ефект, тис. грн.						
Диверсифікація виробничої структури	57163,0	114325,5	171488,0	190541,5	190541,5	723059,5
Розвиток переробки	72325,0	181257,0	318419,0	454419,0	454419,0	1480839,0
Диверсифікація каналів збуту	61431,3	143010,0	184385,5	204771,0	204771,0	798368,8
Технологічна модернізація	92975,0	201458,0	278937,0	309916,4	309916,4	1193202,8
Оптимізація витрат	117985,6	117985,6	117985,6	117985,6	117985,6	589928,0
Підвищення якості та сертифікація	40581,8	81163,5	108218,0	135272,5	135272,5	500508,3
Всього економічного ефекту	442461,7	839199,6	1179433,1	1412906,0	1412906,0	5286906,4
Чистий грошовий потік, тис. грн.						
Чистий грошовий потік	337461,7	554699,6	1051933,1	1412906,0	1412906,0	4769906,4
Накопичений грошовий потік	337461,7	892161,3	1944094,4	3357000,4	4769906,4	-

Дисконтовані показники (ставка 18%)						
Коефіцієнт дисконтування	0,8475	0,7182	0,6086	0,5158	0,4371	-
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	88987,5	204360,9	77596,5	0	0	370944,9
Дисконтований економічний ефект, тис. грн.	374986,1	602685,1	717836,1	728736,8	617551,7	3041795,8
Дисконтований чистий грошовий потік	285998,6	398324,2	640239,6	728736,8	617551,7	2670850,9
Накопичений дисконтований потік	285998,6	684322,8	1324562,4	2053299,2	2670850,9	-
Показники ефективності						
Простий термін окупності, років	-	-	-	-	-	2,2
Дисконтований термін окупності, років	-	-	-	-	-	2,8
Чистий дисконтований дохід (NPV), тис. грн.	-	-	-	-	-	2670850,9
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	-	-	-	-	-	127,3
Індекс прибутковості (PI)	-	-	-	-	-	6,28

Додаток 3

Фінансова звітність ПСП «Слобожанщина Агро» за 2024 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство

ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "СЛОБОЖАНЩИНА АГРО"

Дата (рік, місяць, день)

2024, 11, 29

Код

UA59080130020076190

Територія

СУМСЬКА

за КАТОГПГ

1

за КОПФГ

120

за КВЕД

01.11

Організаційно-правова форма господарювання

Приватне підприємство

Вид економічної діяльності

Вирощування зернових та технічних культур

Середня кількість працівників

2

254

Адреса, телефон

вулиця ЦЕНТРАЛЬНА, буд. 16, смт. УЛЯНІВКА, СУМСЬКИЙ РАЙОН, СУМСЬКА обл., 41856, Україна

615249

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	408	1 263
первісна вартість	1001	865	1 781
накопичена амортизація	1002	457	518
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 599	8 146
Основні засоби	1010	1 155 059	1 225 937
первісна вартість	1011	1 628 236	1 796 491
знос	1012	473 177	570 554
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	122 857	122 857
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	3 675	65 296
Усього за розділом I	1095	1 286 598	1 423 499
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	659 092	360 491
виробничі запаси	1101	47 195	27 677
незавершене виробництво	1102	50 276	82 811
готова продукція	1103	561 621	250 003
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	149 159	42 639
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30 130	33 249
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 547	15 375
з бюджетом	1135	93 384	49 949
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 001	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	924 540	1 625 265
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	403 847	16
готівка	1166	1	1
рахунки в банках	1167	403 846	15
Витрати майбутніх періодів	1170	1 341	1 684
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	2 264 040	2 128 668
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 550 638	3 552 167

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	94 294	94 294
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	76 655	57 123
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перезначлений прибуток (неокритий збиток)	1420	1 612 775	1 847 103
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 783 724	1 998 520
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	308 640	245 972
Інші довгострокові зобов'язання	1515	826 016	864 350
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 134 656	1 110 322
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	100 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	140 779	225 812
товари, роботи, послуги	1615	52 206	29 856
розрахунками з бюджетом	1620	3 560	3 256
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	997	851
розрахунками з оплати праці	1630	3 839	3 107
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	30 009	7 209
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	50 838
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	8 611	7 242
Доходи майбутніх періодів	1665	-	1 391
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	392 257	13 763
Усього за розділом III	1695	632 258	443 325
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	3 550 638	3 552 167

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Мірошніченко
Олександр
Миколайович
ЕП Нагібіна
Катерина
Володимирівна

Олександр МІРОШНІЧЕНКО

Катерина НАГІБІНА

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство

ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО
"СЛОБОЖАНЩИНА АГРО"

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2025 01 01

03800113

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2024

р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 113 051	840 709
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 232 641)	(580 853)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	880 410	259 856
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	43 642	43 213
у тому числі:	2121	-	924
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(31 370)	(25 013)
Витрати на збут	2150	(335 050)	(170 828)
Інші операційні витрати	2180	(21 065)	(23 638)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	536 567	83 590
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	35 190	42 566
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(90 220)	(52 405)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	(36 240)	(9 271)

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	445 297	64 480
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	445 297	64 480
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	52 402
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	52 402
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	52 402
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	445 297	116 882

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	477 394	442 686
Витрати на оплату праці	2505	92 238	77 666
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 438	16 932
Амортизація	2515	129 382	114 567
Інші операційні витрати	2520	488 156	373 325
Разом	2550	1 206 608	1 025 176

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Олександр
Миколайович
ЕП Нагібіна
Катерина
Володимирівна

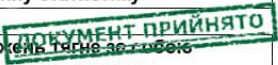
Олександр МІРОШНІЧЕНКО

Катерина НАГІБІНА

Державне статистичне спостереження

Статистична конфіденційність забезпечується статтею 29 Закону України "Про офіційну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення



Подають: юридичні особи, які здійснюють сільськогосподарську діяльність - територіальному органу Держстату Термін подання: не пізніше 20 січня	ЗВІТ ПРО РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА за 2024 рік	Безкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням https://statzvit.ukrstat.gov.ua № 21-заг (річна) ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ Держстату 04 квітня 2024 р. № 90
---	--	---

Ідентифікаційні дані респондента Ідентифікаційний код ЄДРПОУ Найменування	03800113 ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "СЛОБОЖАНЩИНА АГРО"																						
Поштовий індекс Назва області / АР Крим Назва району Назва територіальної громади Назва населеного пункту Назва району у місті Назва вулиці/провулку, площі тощо № будинку № корпусу № квартири/офісу	<table><tr><td>Місцезнаходження (юридична адреса)</td><td>Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса)</td></tr><tr><td>41856</td><td>41856</td></tr><tr><td>СУМСЬКА</td><td>СУМСЬКА</td></tr><tr><td>СУМСЬКИЙ РАЙОН</td><td>СУМСЬКИЙ РАЙОН</td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>УЛЯНІВКА</td><td>УЛЯНІВКА</td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>ЦЕНТРАЛЬНА</td><td>ЦЕНТРАЛЬНА</td></tr><tr><td>16</td><td>16</td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>	Місцезнаходження (юридична адреса)	Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса)	41856	41856	СУМСЬКА	СУМСЬКА	СУМСЬКИЙ РАЙОН	СУМСЬКИЙ РАЙОН			УЛЯНІВКА	УЛЯНІВКА			ЦЕНТРАЛЬНА	ЦЕНТРАЛЬНА	16	16				
Місцезнаходження (юридична адреса)	Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса)																						
41856	41856																						
СУМСЬКА	СУМСЬКА																						
СУМСЬКИЙ РАЙОН	СУМСЬКИЙ РАЙОН																						
УЛЯНІВКА	УЛЯНІВКА																						
ЦЕНТРАЛЬНА	ЦЕНТРАЛЬНА																						
16	16																						

Код території відповідно до Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад (КАТОТТГ) за юридичною адресою

UA59080130020076190

(код території визначається автоматично)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - ☒ V ☐

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Назва виду продукції	Код рядка	Кількість реалізованої продукції, ц	Вартість реалізованої продукції (без дотацій і ПДВ), грн	Кількість продукції в наявності безпосередньо в підприємства (власної та прийнятої на зберігання) на кінець звітного періоду, ц
А	Б	1	2	3
Культури зернові та зернобобові (>= сумі ряд. 004, 011, 012, 015, 021, 022, 024, 025, 027)	003	2 590 884	1 710 719 277	151 064
у тому числі				
пшениця	004	565 532	409 323 271	241
кукурудза на зерно	011	2 025 352	1 301 396 006	150 823
ячмінь	012	-	-	-
жито	015	-	-	-
овес	021	-	-	-
гречка	022	-	-	-
просо	024	-	-	-
рис	025	-	-	-
культури зернобобові сушені	027	-	-	-
із ряд. 027 –горох	032	-	-	-

Назва виду продукції	Код рядка	Кількість реалізованої продукції, ц	Вартість реалізованої продукції (без дотацій і ПДВ), грн	Кількість продукції в наявності безпосередньо в підприємства (власної та прийнятої на зберігання) на кінець звітної періоду, ц
А	Б	1	2	3
Насіння культур олійних (>= сумі ряд. 041, 046, 047, 048, 052)	040	255 173	391 977 078	-
у тому числі боби сої	041	-	-	-
насіння льону-довгунця	046	-	-	-
насіння гірчиці	047	-	-	-
насіння ріпаку й кользи	048	-	-	-
насіння соняшнику	052	255 173	391 977 078	-
Льон-довгунець (крім насіння)	064	-	-	X
Коноплі (крім насіння)	068	-	-	X
Буряк цукровий фабричний	075	-	-	X
Прянощі необроблені	079	-	-	X
Рослини ефіроолійні	096	-	-	X
Рослини лікарські	105	-	-	X
Тютюн необроблений	117	-	-	X
Шишки хмелю	120	-	-	X
Картопля	125	-	-	X
Культури овочеві (відкритого та закритого ґрунту: >=сумі ряд. 135, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 171, 172, 183, 185)	132	-	-	X
у тому числі капуста	135	-	-	X
перець стручковий солодкий	160	-	-	X
огірки та корнішони	162	-	-	X
баклажани	163	-	-	X
помідори	164	-	-	X
гарбузи столові	165	-	-	X
кабачки столові	166	-	-	X
часник	171	-	-	X
цибуля (ріпчаста, шалот)	172	-	-	X
морква столова	183	-	-	X
буряк столовий	185	-	-	X
із ряд. 132 – культури овочеві закритого ґрунту	713	-	-	X
Культури баштанні продовольчі (>= ряд. 197)	196	-	-	X
у т.ч. кавуни	197	-	-	X
Гриби	209	-	-	X
Квіти зрізані та квіти в бутонах свіжі, тис.шт	266	-	-	X
Рослини в горщиках, ящиках тощо, тис.шт	277	-	-	X
Виноград	377	-	-	X
Культури плодові та ягідні (>= сумі ряд. 321, 326, 348)	726	-	-	X
у т.ч. плоди культур зерняткових (>= сумі ряд. 322 і 323)	321	-	-	X
у тому числі яблука	322	-	-	X
груші	323	-	-	X
плоди культур кісточкових (>= сумі ряд. 327, 328, 331, 334)	326	-	-	X
у тому числі абрикоси	327	-	-	X
вишня та черешня	328	-	-	X
персики та нектарини	331	-	-	X
сливи та терен	334	-	-	X

Назва виду продукції	Код рядка	Кількість реалізованої продукції, ц	Вартість реалізованої продукції (без дотацій і ПДВ), грн	Кількість продукції в наявності безпосередньо в підприємства (власної та прийнятої на зберігання) на кінець звітнього періоду, ц
А	Б	1	2	3
культури ягідні (>= сумі ряд. 349, 350, 351, 354, 355, 356, 357, 358)	348	-	-	X
у тому числі				
малина й ожина	349	-	-	X
суниця та полуниця	350	-	-	X
смородина	351	-	-	X
аґрус	354	-	-	X
журавлина	355	-	-	X
чорниця	356	-	-	X
брусниця	357	-	-	X
лохина	358	-	-	X
Тварини сільськогосподарські живі (>= сумі ряд. 413, 443, 456, 465, 484, 515)	753	-	-	X
у тому числі				
велика рогата худоба	413	-	-	X
свині	443	-	-	X
вівці	456	-	-	X
кози	465	-	-	X
коні	484	-	-	X
птиця свійська	515	-	-	X
із ряд. 515 – пташенята добові	757	X	-	X
Вовна овець і кіз	472	-	-	X
Молоко від сільськогосподарських тварин усіх видів, сире	498	-	-	X
Яйця птиці свійської в шкаралупі свіжі, тис.шт	562	-	-	X
із ряд. 562 – яйця курячі в шкаралупі свіжі (>= ряд. 756)	563	-	-	X
із ряд. 562 – яйця всіх видів для інкубації	752	-	-	X
із ряд. 752 – яйця курячі для інкубації	756	-	-	X
Мед натуральний, кг	616	-	-	X
Цукор білий кристалічний буряковий	997	-	-	-

Загальна потужність одночасного зберігання зерна культур зернових і зернобобових та олійних на кінець року (>= сумі ряд. 003, 040 гр. 3) 475 000, ц (998)

ЕП
Мірошніченко
Олександр
Миколайович

Олександр Мірошніченко
(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Місце підпису керівника (власника) або особи,
відповідальної за достовірність наданої інформації

телефон: 0663968115

електронна пошта: v.voloshina@imcagro.com.ua

