

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ**

**РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня бакалавр
спеціальність 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньої програми «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність: економіка
та управління підприємством»
Жужунової Ольги Вікторівни
Керівник: к.пед.н., доц. Яковенко О.І.
Рецензент: к.екон.н., доц. Гилка У. В.

Ізмаїл – 2025

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 17 від «04» серпня 2025 р.

Завідувач кафедри



(підпис)

Метіль Т.К. _____

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«24» серпня 2025 р.

Оцінка 80

(за стобальною шкалою)



(за традиційною шкалою)

Голова ЕК



(підпис)

Коваль В.В.

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ...	8
1.1. Сутність та критерії ефективності підприємницької діяльності в сільському господарстві	8
1.2. Теоретичні підходи та методичні засади до формування стратегії розвитку фірми в аграрному секторі.....	11
1.3. Критерії та показники оцінки ефективності підприємницької діяльності та стратегії розвитку фірми в аграрному секторі.	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСП «АГРОПРОДУКТ»	20
2.1. Загальна характеристика підприємства	20
2.2. Аналіз ресурсного потенціалу і результатів виробничо-фінансової діяльності.....	24
2.3. Стратегічний аналіз перспектив розвитку ПСП «Агропродукт»	38
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПСП «АГРОПРОДУКТ».....	49
3.1. Дослідження закордонного досвіду розробки стратегії розвитку аграрних фірм.....	49
3.2. Розробка стратегії розвитку ПСП «АГРОПРОДУКТ».....	52
3.3. Прогнозна оцінка впливу реалізації стратегії розвитку ПСП «Агропродукт» на показники ефективності його діяльності.....	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена потребою сучасних підприємств адаптуватися до динамічного ринкового середовища, високої конкуренції та нестабільних економічних умов. Успішність функціонування будь-якої фірми напряду залежить від рівня її економічної ефективності, здатності оперативно реагувати на зміни, раціонально використовувати ресурси та формувати довгострокову стратегію розвитку. Особливої ваги це питання набуває для малих і середніх підприємств, які мають обмежений доступ до інвестицій, ресурсів і ринків, але водночас відіграють важливу роль у структурі національної економіки. Аналіз ефективності діяльності дозволяє виявити внутрішні резерви зростання, оптимізувати витрати, підвищити прибутковість та закласти фундамент для подальшого стратегічного планування.

У контексті післякризової трансформації економіки України стратегічне управління розвитку підприємств набуває особливого значення. Саме формування й обґрунтування ефективної стратегії розвитку забезпечує конкурентні переваги, сталий фінансовий стан і довгострокову життєздатність підприємства. Це передбачає не лише постановку цілей і шляхів їх досягнення, а й урахування зовнішніх викликів, таких як зростання вартості енергоносіїв, зміна попиту, регуляторні обмеження чи логістичні труднощі. Таким чином, дослідження ефективності підприємницької діяльності в поєднанні з розробкою адаптивної стратегії розвитку є ключовим інструментом забезпечення економічної стабільності фірми та її готовності до майбутніх викликів.

Метою дослідження є аналіз ефективності господарської діяльності ПСП «Агропродукт» та обґрунтування стратегії її розвитку на основі дослідження теоретичних та практичних аспектів управління підприємством.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні підходи до поняття ефективності підприємницької діяльності в сільському господарстві, визначити її сутність, особливості та ключові критерії оцінювання;
- розкрити теоретичні основи стратегічного розвитку фірм аграрного сектору, проаналізувати підходи до формування стратегій у сучасних економічних умовах;
- охарактеризувати критерії та систему показників, що використовуються для оцінки ефективності підприємницької діяльності та стратегії розвитку агрофірм, визначити їх роль у стратегічному плануванні;
- проаналізувати поточний стан ПСП «Агропродукт», дати оцінку його ресурсного потенціалу, результатів господарської діяльності та рівня ефективності;
- провести стратегічну діагностику діяльності підприємства, включаючи SWOT-аналіз та оцінку зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на його розвиток;
- дослідити міжнародний досвід розробки стратегій розвитку аграрних підприємств та виокремити практики, які можуть бути адаптовані в українських умовах;
- сформулювати стратегію розвитку ПСП «Агропродукт» на 2026–2028 роки, з урахуванням виявлених проблем, можливостей і ресурсів підприємства;
- провести прогностичну оцінку впливу реалізації стратегії на ключові показники ефективності діяльності підприємства, з метою обґрунтування економічної доцільності запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнесом ПСП «Агропродукт».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних аспектів формування та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і прикладних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу дозволив узагальнити наукові підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності та формування стратегії розвитку в аграрному секторі. Статистичні методи застосовувалися для опрацювання показників фінансово-господарської діяльності ПСП «Агропродукт» за 2022–2024 роки, що дало змогу визначити тенденції змін продуктивності, прибутковості та рентабельності. Метод конкурентного аналізу на основі бальної оцінки дозволив порівняти позиції підприємства з ключовими конкурентами регіонального ринку за рядом якісних і кількісних критеріїв. PEST-аналіз забезпечив виявлення впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства за політичними, економічними, соціальними та технологічними чинниками. Також використовувалися методи SWOT-аналізу, порівняння та графічної інтерпретації результатів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності діяльності ПСП «Агропродукт» та інших сільськогосподарських підприємств.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (кількість найменувань – 65 джерел). У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано мету та завдання, визначен об’єкт і тему дослідження, висвітлено практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі «Теоретичні основи ефективності підприємницької діяльності та стратегічного розвитку»: ґрунтується теоретичний фундамент дослідження, розглядаючи ключові поняття,

підходи та методи, що стосуються ефективності підприємницької діяльності та стратегічного розвитку в аграрному секторі.

У другому розділі «Діагностика ефективності підприємницької діяльності ПСП «Агропродукт»: проводиться аналіз діяльності ПСП «Агропродукт», з метою оцінки його ефективності та визначення стратегічних перспектив.

У третьому розділі «Формування стратегії розвитку ПСП «Агропродукт»: на основі проведеного аналізу розробляється стратегія розвитку ПСП «Агропродукт» та оцінюється її потенційний вплив.

У висновку узагальнено найважливіші результати дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та критерії ефективності підприємницької діяльності в сільському господарстві

Сільськогосподарське підприємництво – це ініціативна та самостійна діяльність, спрямована на виробництво, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку. Ця діяльність має кілька особливих рис через її тісний зв'язок з природними чинниками [1, с.52]. Сільське господарство сильно залежить від погодних умов, таких як кількість опадів, температура, сонячна активність, що створює певні ризики для підприємців. Неприятливі погодні умови можуть призвести до втрати врожаю або зниження продуктивності тварин. Крім того, сільськогосподарське виробництво характеризується тривалим виробничим циклом. Від посіву насіння до збору врожаю або від народження тварини до отримання готової продукції проходить чимала кількість часу, що вимагає від підприємця довгострокового планування та управління ресурсами. Іншою важливою ознакою є біологічна природа процесів виробництва. Ріст і розвиток рослин і тварин підкоряються біологічним законам, які людина не завжди може повністю контролювати [4, с.119]. Це також ускладнює управління виробництвом і прогнозування результатів. Регіональна розпорошеність сільськогосподарського виробництва зазвичай вимагає великих земельних площ і відстаней між виробничою продуктивністю, що ускладнює логістику, контроль і керування.

Ефективність сільськогосподарського підприємництва оцінюється за кількома критеріями, які умовно можна поділити на декілька груп.

Фінансові критерії описують прибутковість та економічну ефективність компанії. Найважливішим показником є прибуток, який є

різницею між доходами та витратами. Рентабельність показує, наскільки ефективно використовуються ресурси компанії, такі як активи, капітал і продажі. Продуктивність праці описує кількість продукції, виробленої на одного працівника, або одиницю витраченої праці. Собівартість продукції відображає витрати виробництва одиниці продукції, а її зниження є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності. Оборотність активів показує, наскільки швидко активи компанії перетворюються на готівку, і чим вищий цей показник, тим ефективніше використовуються ресурси.

Соціальні критерії відображають внесок компанії у розвиток села та суспільства в цілому. Створення робочих місць у сільській місцевості сприяє зменшенню безробіття та покращенню соціально-економічної ситуації. Важливими соціальними показниками є також рівень оплати праці та соціальні гарантії працівників. Участь компанії в розвитку місцевої інфраструктури, такої як дороги, транспортне сполучення та соціальні об'єкти, також є важливою частиною корпоративної соціальної відповідальності. Важливою соціальною функцією сільського господарства є також забезпечення продовольчої безпеки країни шляхом виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції.

Екологічні критерії оцінюють вплив компанії на довкілля. Підтримання родючості ґрунту є критично важливим завданням, яке вимагає використання методів сталого землеробства та запобігання ерозії та деградації ґрунту. Важливим екологічним аспектом є також раціональне використання водних ресурсів, включаючи ефективне використання води та запобігання забрудненню води. Мінімізація викидів і відходів, зокрема скорочення викидів парникових газів, використання органічних добрив і переробка відходів, допомагає зменшити негативний вплив на довкілля.

Технічні критерії відображають рівень технологічного розвитку компанії. Впровадження нових технологій, таких як сучасна сільськогосподарська техніка, обладнання та інформаційні технології,

дозволяє підвищити продуктивність та ефективність виробництва. Інновації, включаючи розробку та впровадження нових сортів рослин, порід тварин і методів господарювання, сприяють розвитку галузі та підвищують її конкурентоспроможність [4, с.120].

Оцінка ефективності підприємницької діяльності в аграрному секторі має проводитись з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх факторів належать державна політика в галузі сільського господарства, рівень розвитку ринкової інфраструктури, доступ до фінансових ресурсів, зміна цінової кон'юнктури на внутрішньому та зовнішньому ринках, природно-кліматичні умови, наявність державної підтримки та субсидій. До внутрішніх факторів належать рівень управління, інноваційний потенціал, стан матеріально-технічної бази, ефективність використання земельних та трудових ресурсів, організація виробничих процесів [46].

Підвищення ефективності підприємницької діяльності у сільському господарстві можливе за рахунок впровадження сучасних технологій, автоматизації та механізації виробництва, оптимізації структури посівних площ, диверсифікації виробництва, розвитку кооперації та інтеграції, підвищення кваліфікації працівників. Важливу роль грає використання системи управління якістю продукції, розробка маркетингових стратегій, орієнтація потреби ринку, розширення каналів збуту, пошук нових ринків збуту, зокрема з допомогою експорту.

Значну увагу слід приділяти розвитку інноваційної діяльності, впровадженню новітніх досягнень науки і техніки, використанню інформаційних технологій для моніторингу посівів, управління виробничими процесами та аналізу ринкової кон'юнктури. Сучасне сільське господарство неможливе без ефективної логістики, яка забезпечує своєчасне постачання ресурсів, зберігання та транспортування продукції, мінімізацію втрат на всіх етапах виробничого циклу.

Ефективність підприємницької діяльності сільському господарстві – багатовимірною категорією, що охоплює економічну доцільність, соціальну значимість та екологічну безпеку. Її досягнення можливе лише за комплексного підходу до організації виробництва, запровадження інновацій, підвищення професіоналізму управлінського персоналу, активної взаємодії з державними та громадськими інститутами [51]. Сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією, зміною клімату, посиленням конкуренції на світових ринках вимагають від сільськогосподарських підприємств гнучкості, здатності до швидкої адаптації, стратегічного планування та постійного вдосконалення виробничих процесів.

У підсумку, сутність та критерії ефективності підприємницької діяльності у сільському господарстві формуються під впливом багатьох факторів і мають розглядатися як єдина система, що забезпечує сталий розвиток аграрного сектору, зростання добробуту сільського населення, збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь. Отже, ефективність агробізнесу – це складний показник, який залежить від багатьох взаємопов'язаних чинників. Успіх у цій сфері вимагає від підприємця не лише фінансових знань і навичок, а й здатності враховувати природні, соціальні та екологічні аспекти, а також готовності постійно впроваджувати нові технології та інновації.

1.2. Теоретичні підходи та методичні засади до формування стратегії розвитку фірми в аграрному секторі

Формування стратегії розвитку підприємства в агропромисловому комплексі здійснюється на основі теоретичних підходів, що розглядають стратегію як цілісний комплекс взаємопов'язаних стратегічних рішень, що визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства для досягнення його місії, цілей і завдань у довгостроковій перспективі. Стратегія включає план дій, що передбачає своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що особливо актуально для

агропромислового комплексу в силу специфіки виробництва, залежності від природно-кліматичних умов, коливань ринку та розвитку технологій [3].

Існує кілька теоретичних підходів, які використовуються для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства, особливо в аграрному секторі. Ресурсний підхід фокусується на внутрішніх ресурсах компанії, таких як земля, техніка, технології, кваліфікований персонал та фінанси, і ґрунтується на використанні сильних сторін та мінімізації слабких сторін. Ринковий підхід фокусується на зовнішньому середовищі, зокрема на ринкових можливостях, попиті, цінах, конкуренції та державній політиці, та спрямований на задоволення потреб споживачів та отримання конкурентних переваг. Інституційний підхід враховує вплив законодавства, регулювання, стандартів та соціальних норм, що особливо важливо в аграрному секторі у зв'язку із земельними відносинами, державною підтримкою та екологічними вимогами. Еволюційна теорія розглядає розвиток компанії як процес адаптації до змін зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як технологічні зміни, кліматичні умови та зміна споживчих переваг [60, с.33].

Методологічні принципи формування стратегії включають аналіз зовнішнього (PEST-аналіз, аналіз конкурентних сил Портера) та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз), що дозволяє виявити можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства. Постановка стратегічних цілей повинна відповідати критеріям SMART — бути конкретною, вимірною, досяжною, актуальною та обмеженою за термінами, наприклад збільшення виробництва, підвищення якості продукції, розширення ринків збуту. На основі аналізу розробляється кілька стратегічних альтернатив, які оцінюються з погляду витрат, ризику, потенційного прибутку та відповідності поставленим цілям, після чого вибирається оптимальна стратегія, що максимально відповідає умовам зовнішнього середовища та цілям компанії [23, с.67]. Також важливо

розробити план реалізації обраної стратегії та систему моніторингу для своєчасного коригування.

Особливості формування стратегії в аграрному секторі зумовлені низкою специфічних факторів, які необхідно враховувати для розвитку сільськогосподарських підприємств. Однією з ключових особливостей є залежність від природних умов, таких як клімат, ґрунтові та погодні умови, що робить сільськогосподарське виробництво вразливим до природних ризиків. Тому стратегія повинна включати заходи для мінімізації цих ризиків, наприклад, впровадження адаптованих сортів рослин, систем зрошення або страхування врожаю.

Сезонність виробництва також істотно впливає на формування стратегії, оскільки більша частина продукції виробляється у певні періоди року. Це вимагає розробки заходів щодо регулювання виробництва та збуту протягом року, таких як технології зберігання продукції, диверсифікація виробництва або розвиток переробної промисловості, що дозволяє розподіляти ризики та стабілізувати доходи.

Тривалий виробничий цикл сільського господарства є ще однією особливістю, що впливає на планування інвестицій та фінансування. Необхідно враховувати довгостроковий характер проектів, що вимагає залучення довгострокових кредитів або інвестицій з урахуванням терміну окупності.

Крім того, для аграрного сектору характерні специфічні ризики, такі як хвороби рослин і тварин, стихійні лиха, а також коливання цін на продукцію. Стратегія розвитку повинна включати механізми управління цими ризиками, зокрема використання сучасних методів захисту рослин і тварин, страхування від стихійних лих та хеджування ринкових цін [7].

Також важливо враховувати зовнішні та внутрішні чинники середовища, такі як політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні та природно-екологічні умови, що впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств. Формування стратегії починається з

аналізу цих факторів, що дозволяє виявити загрози та можливості для підприємства, а також визначити місію, цілі та завдання.

Таким чином, врахування цих теоретичних підходів, методологічних засад та специфіки аграрного сектору дозволить компаніям розробляти ефективні стратегії розвитку та досягати успіху на ринку. Ефективна стратегія розвитку базується на комплексному поєднанні теоретичних підходів та методологічних принципів, що враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови, а також інституційні та еволюційні фактори. Стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства повинна бути комплексною, адаптованою до природних, економічних та соціальних умов, а також орієнтованою на мінімізацію ризиків та підвищення конкурентоспроможності на динамічному ринку.

1.3. Критерії та показники оцінки ефективності підприємницької діяльності та стратегії розвитку фірми в аграрному секторі.

Ефективність стосується результативності управління, де економічний вплив – це абсолютний показник, що описує результат діяльності, виміряний у грошах, а економічна ефективність – відносний показник, що дозволяє порівняти досягнутий ефект із витратами, необхідними для досягнення ефекту. Ефективність стосується оцінки конкретного результату, відповідності досягнутого результату запланованому, числової характеристики задовільності діяльності та ймовірності досягнення певних цілей.

Оцінка ефективності діяльності підприємства починається з встановлення критеріїв ефективності, заснованих на максимізації результатів або мінімізації витрат відповідно до цілей підприємства, таких як забезпечення його існування, сталий розвиток, структурна реорганізація або соціальна стратегія. Важливо враховувати вплив зовнішнього середовища, зокрема, циклічні коливання, що впливають на попит,

поведінку споживачів і конкурентів, а також фінансові перспективи підприємства.

Стратегія підприємства визначає його довгострокові цілі, а стратегічна ефективність відображає результат досягнення цих цілей у довгостроковій перспективі. Тактична ефективність пов'язана з реалізацією певних заходів у короткостроковій перспективі. Розгляд результатів діяльності з точки зору тактичних і стратегічних аспектів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Існує споживча ефективність, яка відображає співвідношення цілей до ідеалів і норм, ефективна ефективність, яка описує співвідношення досягнутого результату до цілей, та економічна ефективність, яка відображає співвідношення витрат і результатів [21, с.82]. Економічна ефективність часто виражається за допомогою показників прибутковості. Для комплексної оцінки ефективності використовується система збалансованих показників, яка включає фінансову, клієнтську, внутрішню бізнесову, а також навчальну та розвивальну складові. Цільова ефективність має дискретний якісний характер і дозволяє відстежувати рух компанії до поставлених цілей.

Діяльність компанії – це сукупність процесів, спрямованих на стабільне досягнення цілей. Для досягнення стратегічних цілей розробляються виробнича, маркетингова та фінансова стратегії, які повинні бути узгоджені між собою, що вимагає комплексної оцінки ефективності компанії та її результатів [26, с.72].

На рис. 1 наведено основні критерії оцінювання результатів діяльності, які згруповано за видами стратегій [32].

З рисунка 1 ми бачимо, що основними критеріями оцінки маркетингової діяльності є обсяги продажів, частка ринку та корпоративний імідж. Обсяг продажів – це абсолютний показник, який визначається як сума виручки від продажу товарів та послуг. Доцільніше визначати зростання обсягів продажів, що дає можливість проаналізувати

понесені витрати та ефективність рекламних заходів. Частка ринку – це відносний показник, що характеризує відсоток охоплення всієї цільової групи компанією або відсоток продажів компанії від загального обсягу продажів відповідних товарів на заданому ринку. Корпоративний імідж описує оцінку компанії та її продукції важливими цільовими групами на основі певних значущих для компанії параметрів (якість продукції, ціна, дизайн тощо). У свою чергу, господарську діяльність пропонується оцінювати за допомогою таких критеріїв, як ефективність використання фінансових ресурсів, відповідність господарської діяльності фінансовому стану компанії та виявлення загроз. Ефективність використання господарських ресурсів визначається за допомогою таких показників, як рентабельність капіталу, коефіцієнт внутрішньої ефективності, термін окупності капітальних вкладень та точка беззбитковості [32, с.49]. Відповідність видів економічної діяльності фінансовому стану та можливостям описується ступенем концентрації власного капіталу (співвідношення власного капіталу та резервів до суми активів підприємства). Загрози визначаються за допомогою таких показників, як ліквідність та платоспроможність підприємства.



Рис. 1. Основні критерії оцінювання результатів діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [32]

Стратегічні рішення у сфері виробництва приймаються, наприклад, щодо розміщення виробничих потужностей, використання виробничого персоналу, організації виробництва, управління якістю продукції, розвитку виробничої інфраструктури, організації відносин з постачальниками та іншими партнерами, а також управління виробництвом. Критеріями оцінки виробничої стратегії є виробничі витрати, якість продукції, якість виробництва та відповідність попиту та пропозиції. Витрати на виробництво характеризують виробничі витрати підприємства, виражені в грошах, частку витрат на оплату праці та капіталовіддачу. Якість продукції – це відносний показник, що відображає ступінь відповідності характеристик продукції певним вимогам. Якість продукції – кількість бракованих одиниць на одиницю продукції, величина витрат, необхідних для підвищення якості. Відповідність попиту та пропозиції відображає відповідність асортименту, споживчих, естетичних та інших характеристик продукції споживчому попиту, широту асортименту та швидкість оновлення продукції [21]. Обов'язковою умовою для затвердження певних рішень та проектів є розгляд взаємозв'язку між типами стратегій, аналіз впливу їх реалізації на стратегію кожного типу, загальну мету підприємства та поточні показники його діяльності. Для аналізу стратегій розвитку підприємства рекомендується порівнювати показники ефективності як на стратегічному, так і на тактичному рівнях.

Наприклад, стратегічною метою підприємства є досягнення максимально можливої частки ринку. Відповідно, спочатку аналізується асортимент продукції підприємства та його відповідність потребам споживачів. На основі аналізу приймається рішення про зміну асортименту якісних характеристик певних видів продукції, початок виробництва нової продукції, припинення виробництва певної продукції або про підвищення ефективності маркетингової діяльності, пошук нових споживачів або ринків збуту. Відповідно до обраної тактики обираються

певні заходи. Наприклад, компанія вирішила розпочати виробництво нового виду продукції. У цьому випадку необхідно оцінити фінансові можливості компанії та спрогнозувати, як зміниться частка ринку, якщо компанія почне продавати нову продукцію. Це дає змогу оцінити ефективність використання фінансових ресурсів, призначених для виробництва нового виду продукції та її стимулювання збуту. Відповідно до обраної стратегічної мети визначаються конкретні показники ефективності, що відображають основні особливості результатів.

Для оцінки стратегічної ефективності також доцільно використовувати такий показник, як відношення ринкової вартості компанії до її капіталу. Показник рентабельності капіталу відображає ринкову вартість однієї грошової одиниці, інвестованої в компанію, та характеризує її інвестиційну привабливість. Розрахункові значення рентабельності капіталу можуть змінюватися залежно від структури капіталу, рівня прогнозованих цін на продукцію, обсягу попиту та інших факторів. Таким чином, були запропоновані критерії оцінки ефективності діяльності компанії в умовах циклічних коливань зовнішнього середовища шляхом розмежування тактичних та стратегічних аспектів діяльності компанії, що дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку компанії.

Висновки до розділу I.

Сільськогосподарське підприємництво має низку специфічних особливостей, зумовлених впливом природних факторів, сезонністю виробництва, тривалим виробничим циклом та біологічною природою процесів. Це вимагає довгострокового планування, гнучкого управління ресурсами та впровадження інновацій.

Ефективність діяльності підприємств оцінюється за комплексом економічних, соціальних, екологічних та технічних критеріїв. Економічні показники дозволяють визначити економічну рентабельність виробництва.

Соціальні критерії відображають вплив на розвиток сільських районів, створення робочих місць та підвищення рівня життя населення. Екологічні критерії враховують збереження родючості ґрунту, раціональне використання природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Технічні критерії пов'язані з рівнем впровадження сучасних технологій та інновацій.

Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства базується на поєднанні ресурсного, ринкового, інституційного та еволюційного підходів. Стратегічне планування повинно враховувати як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні фактори: політичні, економічні, соціальні, технологічні, а також природно-кліматичні умови. Особливу увагу слід приділяти управлінню ризиками, пов'язаними з сезонністю, коливаннями цін, зміною клімату та іншими загрозами. Для підвищення ефективності діяльності необхідно впроваджувати сучасні технології, автоматизувати виробництво, оптимізувати структуру посівних площ, розвивати кооперацію, підвищувати кваліфікацію персоналу, удосконалювати логістику та розширювати ринки збуту. Загалом, ефективність аграрного підприємництва – це багатовимірна категорія, яка охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Її досягнення можливе лише за умов комплексного підходу до організації виробництва, впровадження інновацій, підвищення професіоналізму керівництва та активної взаємодії з державними та громадськими інституціями.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСП «АГРОПРОДУКТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ПСП «Агропродукт» - це сучасне сільськогосподарське підприємство, яке займається вирощуванням зернових культур, соняшнику, сої та овочів [49]. Приватне сільськогосподарське підприємство «Агропродукт» розташоване в селі Василівка Болградського району Одеської області. Підприємство має власний парк сільськогосподарської техніки та елеватор. Воно сформувалося 17 березня 2000 року. Власником ПСП «Агропродукт» являється Калаянов Георгій Іванович. Мета – господарська діяльність по виробництву сільськогосподарської продукції, її реалізації, вирощування насіння зернових і технічних культур, для отримання максимального прибутку [49]. Форма власності досліджуваного підприємства – приватна [50] .

ПСП «Агропродукт» здійснює свою діяльність відповідно до Господарського Кодексу України, Цивільного Кодексу України, земельного законодавства та іншого чинного законодавства України. Підприємство є юридичною особою згідно законодавства України і не має у своєму складі інших юридичних осіб [49]. Майно ПСП «Агропродукт» утворюється за рахунок: внеску власника; прибутку, отриманого від реалізації продукції, робіт, а також інших видів діяльності; прибутку від реалізації цінних паперів; добровільних внесків і пожертвувань українських та іноземних юридичних і фізичних осіб; придбання майна інших юридичних і фізичних осіб; позичених коштів.

Земля - найважливіший засіб виробництва в сільському господарстві. Підприємство спеціалізується на вирощуванні продовольчих культур (крім рису), бобових та олійних культур. Площа сільськогосподарських угідь 4760 га [49].

ПСП «Агропродукт» є багатопрофільним сільськогосподарським підприємством, яке спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових, овочевих, фруктових, виноградних, а також пряних і лікарських культур. Крім основної аграрної діяльності, господарство здійснює допоміжні роботи в рослинництві, оптову торгівлю сільськогосподарською продукцією та насінням, роздрібну торгівлю пальним. Додатково підприємство надає транспортні й складські послуги, а також здійснює оренду й експлуатацію нерухомого майна. Така диверсифікація діяльності забезпечує гнучкість бізнес-моделі та знижує сезонні ризики.

Огляд динаміки основних показників діяльності компанії, включаючи суму доходу, дозволяє проаналізувати ефективність роботи та фінансовий стан компанії. Сума доходу показує, скільки коштів було отримано від продажу товарів або послуг, що є ключовим показником в оцінці успішності компанії. Динаміка основних показників діяльності ПСП «Агропродукт» за період 2022–2024 роки, включаючи розмір доходу (виручки), наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні показники економічно-господарської діяльності
ПСП «Агропродукт» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхи- лення % 2023/ 2022	Відхи- лення % 2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	107750,90	55992,40	154861,60	-48,04	176,58
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	77449,5	46801,8	101923,70	-39,57	117,78
Чистий прибуток, тис. грн	21773	1495,00	50800,70	-93,13	3298,04
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	48358,5	53133,55	59076,85	9,87	11,19
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	134591,9	147753,20	174276,5	9,78	17,95

Продовження таблиці 2.1

Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	33179	34706,8	34855,3	4,6	0,43
Чисельність працівників, осіб	3	2	2	-33,3	0
Рентабельність активів підприємства, %	16,18	1,01	29,15	-93,75	2780,89
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	65,62	4,31	45,75	-93,44	3283,56
Фондовіддача	2,23	1,05	2,62	-52,71	148,75
Продуктивність праці персоналу, тис. грн/чол.	35916,97	27996,2	77430,8	-22,05	176,58

Джерело: За даними форми [50].

З даних таблиці 2.1 видно, що фінансово-господарська діяльність підприємства у 2022–2024 роках зазнала значних коливань, особливо за показником чистого доходу від реалізації продукції. У 2023 році спостерігається стрімке зниження доходу майже на 48 % порівняно з 2022 роком, що може бути наслідком втрати ринку збуту, проблем з логістикою або загального зниження попиту. Проте у 2024 році ситуація суттєво покращується – чистий дохід зростає на понад 176 %, перевищивши навіть показник 2022 року, що свідчить про відновлення або розширення продажів – рис.2.1.

Собівартість реалізованої продукції демонструє подібну динаміку: зменшення у 2023 році на 39,57 %, а у 2024 році – зростання на 117,78 % порівняно з попереднім періодом. Це вказує на можливу зміну у виробничих обсягах або вартості ресурсів. Попри коливання доходів і витрат, показник чистого прибутку є найбільш показовим: у 2023 році він критично зменшується на 93,13 %, що підтверджує кризовий характер року. Водночас у 2024 році підприємству вдається досягти різкого зростання прибутку (на понад 3298 %), що може свідчити про ефективну антикризову політику, оптимізацію витрат або вдалі інвестиційні рішення.

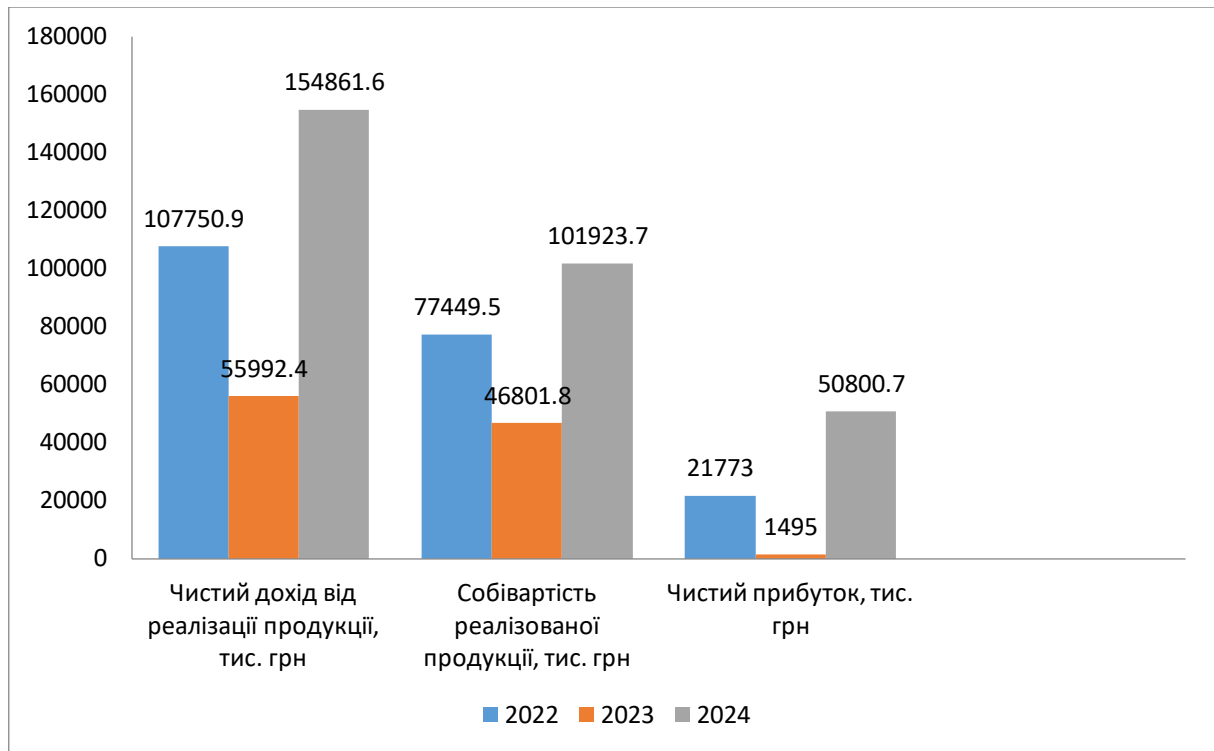


Рис.2.1. Динаміка чистого доходу, собівартості та чистого прибутку підприємства за 2022–2024 роки

Джерело: За даними форми [50].

Аналіз рентабельності активів і власного капіталу підтверджує вищевикладене: в 2023 році рентабельність активів зменшується до критичного рівня, проте вже в 2024 вона зростає до 29,1 %, а рентабельність власного капіталу – до рекордних 145,8 %. Фондовіддача протягом трьох років має стабільну позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Продуктивність праці зростає найбільш суттєво у 2024 році – понад 77 тис. грн/особу на рік, що є результатом як зростання доходу, так і зменшення чисельності персоналу. Це вказує на інтенсифікацію праці та покращення організаційної структури виробництва.

Отже, загальна оцінка фінансово-господарської діяльності ПСП «Агропродукт» за 2022–2024 роки засвідчує наявність як кризових, так і відновлювальних тенденцій. Незважаючи на значне зниження основних показників у 2023 році, підприємству вдалося не лише стабілізувати

ситуацію, а й досягти суттєвого зростання у 2024 році. Зокрема, приріст чистого прибутку, рентабельності та продуктивності праці свідчить про ефективне управління ресурсами, адаптацію до змін ринку та впровадження дієвих заходів оптимізації. Позитивна динаміка фондів та активів також вказує на раціональне використання майнового потенціалу. Таким чином, ПСП «Агропродукт» демонструє здатність до стратегічного розвитку навіть в умовах зовнішньоекономічної нестабільності.

2.2. Аналіз ресурсного потенціалу і результатів виробничо-фінансової діяльності

Для оцінки результативності використання майнових ресурсів підприємства доцільно здійснити поглиблений аналіз основних показників ефективності функціонування основних засобів. Такі показники, як капіталовіддача, капіталомісткість, обсяг реалізації продукції, рівень прибутку та отриманий дохід на кожні 100 грн вартості основних засобів, дозволяють не лише оцінити поточний стан використання виробничого потенціалу, але й виявити тенденції та можливості подальшого зростання ефективності господарювання.

У таблиці 2.2 наведено розрахунки ефективності використання основних засобів ПСП «Агропродукт» за період 2022–2024 років.

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності використання основних засобів ПСП «Агропродукт» впродовж 2022-2024 рр.

Показники	2024 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, (+,-)	
				У 2023 році	У 2024 році
1. Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	48358,5	53133,55	59076,85	4775,05	5943,3
2. Вартість реалізації, тис. грн.	107750,90	55992,40	154861,60	- 51758,5	98869,2

Продовження табл.2.2

3. Чистий прибуток, тис. грн.	21772,7	1495,00	50800,7	-20277,7	49305,7
4. Капіталовіддача основних засобів, грн.	2,23	1,05	2,62	-1,17	1,57
5.Капіталомісткість основних засобів, грн.	0,45	0,95	0,38	0,5	-0,57
6. Отримано в розрахунку на 100 грн. основних засобі	45,02	2,81	85,99	-42,21	83,18

Джерело: За даними форми [50].

Результати аналізу, подані в таблиці 2.2, свідчать про суттєві зміни в ефективності використання основних засобів ПСП «Агропродукт» протягом 2022–2024 років. У 2023 році, на тлі зменшення вартості реалізації продукції на 51,8 млн грн та скорочення чистого прибутку на понад 20 млн грн, спостерігається зниження капіталовіддачі до критичного рівня (1,05 грн проти 2,23 грн у 2022 році). Це свідчить про недостатнє завантаження основних фондів та неефективне їх використання.

Натомість у 2024 році підприємству вдалося не лише повернутися до позитивної динаміки, а й досягти вищого рівня ефективності, ніж у базовому році. Так, капіталовіддача зросла до 2,62 грн, а прибуток на 100 грн основних засобів становив 85,99 грн, що майже вдвічі перевищує показник 2022 року. Капіталомісткість, як обернений показник, відповідно знизилася з 0,95 грн у 2023 до 0,38 грн у 2024 році, що вказує на значне покращення продуктивності використання майнових ресурсів.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективність використання основних засобів у 2024 році значно покращилася, що свідчить про успішні управлінські рішення у сфері технічної модернізації, оновлення виробничих потужностей або ефективнішого планування

виробничих процесів. Разом з тим, ситуація 2023 року демонструє вразливість підприємства до ринкових чи внутрішніх шоків, що потребує системного управління ризиками.

Аналіз ефективності використання оборотних засобів ПСП «Агропродукт» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз ефективності використання оборотних засобів на ПСП
«Агропродукт» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Абс.відхилення, ±	
	2022	2023	2024	2023 від 2022 рр.	2024 від 2023 рр.
Виробничі запаси, тис. грн.	68187,2	48983,9	41134,5	-19203,3	-7849,4
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	6727,2	13529,1	50787,3	6801,9	37258,2
Оборотні активи, тис. грн.	76019,0	70956,2	122480,1	5062,8	51523,9
Дохід від реалізації, тис. грн.	107750,9	55992,4	154861,6	-51758,5	98869,2
Собівартість, тис. грн.	77449,5	46801,8	101923,7	-30647,7	55121,9
Період операційного циклу, днів	353,05	487,53	329,18	134,48	-158,35

Джерело: За даними форми [50].

Упродовж 2022–2024 років на ПСП «Агропродукт» спостерігалися істотні зміни в ефективності використання оборотних засобів, що є важливим індикатором загального фінансового стану підприємства. У 2022 році підприємство володіло значним обсягом виробничих запасів на рівні понад 68 млн грн, що могло свідчити як про забезпеченість матеріальними ресурсами, так і про потенційно низьку оборотність. Вже у 2023 році цей показник скоротився майже на 28%, а у 2024 – ще на 7,8 млн грн, що загалом демонструє тенденцію до оптимізації складських

залишків, але може також свідчити про певні труднощі із закупівлею або затримки у постачанні.

Паралельно з цим, значно зросла дебіторська заборгованість: якщо у 2022 році її обсяг становив 6,7 млн грн, то у 2023 – 13,5 млн грн, а у 2024 – вже понад 50 млн грн. Така динаміка є тривожною, адже надмірне зростання дебіторки погіршує ліквідність і може свідчити про слабкий контроль за розрахунками з контрагентами або про надмірну лояльність у наданні відстрочок платежів. У 2024 році обсяг оборотних активів зріс до 122,5 млн грн, що більш ніж у півтора раза перевищує аналогічний показник 2022 року, проте основою цього зростання є саме нарощування дебіторської заборгованості, а не запаси чи зростання грошових коштів.

У частині доходів ситуація була неоднозначною. Якщо у 2022 році виручка підприємства становила 107,8 млн грн, то у 2023 вона обвалилася до 56 млн грн. Проте вже у 2024 році підприємство досягло рекордного обсягу реалізації – 154,9 млн грн. Аналогічно змінювалася й собівартість продукції, що свідчить про тісний зв'язок між обсягами реалізації та виробничими витратами. Попри високу собівартість у 2024 році (понад 101 млн грн), підприємству вдалося сформувати значний прибуток, що свідчить про ефективну цінову політику.

Період операційного циклу, який характеризує тривалість обороту коштів, у 2022 році становив 35,7 днів. У 2023 він збільшився до 64,2 днів – це свідчить про уповільнення обігу ресурсів, ймовірно внаслідок падіння обсягів продажів та зростання дебіторки. У 2024 році ситуація значно покращилася – період циклу скоротився до 27,8 днів, що є позитивним сигналом щодо швидкості повернення коштів у господарський обіг. Таким чином, упродовж трьох років підприємство проходило період нестабільності, проте зуміло адаптуватися до змін ринку, зменшити тривалість операційного циклу, збільшити прибутки та наростити оборотні активи. Водночас високий рівень дебіторської заборгованості є

слабким місцем у системі фінансового управління і потребує посиленої уваги з боку менеджменту.

Для комплексного оцінювання фінансової стабільності підприємства доцільно розглянути таблицю 2.4, в якій буде подано аналіз ефективності використання фінансових ресурсів. Зокрема, буде визначено коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та структури капіталу з урахуванням нормативних значень і динаміки змін. Упродовж 2022–2024 років фінансовий стан ПСП «Агропродукт» суттєво зміцнився, про що свідчить позитивна динаміка ключових фінансових показників. Насамперед варто відзначити високий рівень фінансової незалежності: відповідний коефіцієнт зріс із 0,6661 у 2022 році до 0,8834 у 2024 році, перевищуючи рекомендовані межі. Це вказує на те, що підприємство майже повністю фінансує свою діяльність за рахунок власного капіталу, що знижує ризик фінансової залежності від зовнішніх кредиторів. Разом із цим спостерігається зниження коефіцієнта концентрації залученого капіталу до 0,1166, що також свідчить про зменшення частки зобов’язань у структурі балансу.

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів ПСП
«Агропродукт» за 2022–2024 рр.

Показники	Нормативне значення	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5–0,8	0,6661	0,8426	0,8834
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2–0,5	0,3339	0,1574	0,1166
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25–1	0,5014	0,1867	0,132
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25–2,0	1,5014	1,1867	1,132
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05–0,10	0,3384	0,4451	0,6122
Коефіцієнт інвестування	>1,0	1,9945	5,3551	7,5775

Продовження табл.2.4

Коефіцієнт інвестування	>1,0	1,9945	5,3551	7,5775
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6–0,8	0,4492	1,0205	2,4495
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8–1,5	0,1726	1,0478	3,745
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25–0,3	0,0243	0,3676	1,4068
Частка оборотних активів в активах підприємства	-	0,5593	0,5324	0,6574
Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	-	0,4029	0,7045	0,8227
Частка виробничих запасів в оборотних активах	-	0,897	0,6903	0,3358
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і витрат	-	0,4492	1,0205	2,4495

Джерело: розраховано автором за даними форми [50]

Позитивною є тенденція до зростання маневреності власного капіталу, яка досягла 0,6122 у 2024 році. Це означає, що все більша частина власного капіталу спрямовується на формування оборотних активів, а отже, підприємство має гнучкість у фінансуванні своєї поточної діяльності. Значне зростання коефіцієнта інвестування (з 1,99 до 7,58) свідчить про здатність підприємства не лише покривати залучений капітал, а й ефективно його використовувати для розширення активів.

Особливо варто звернути увагу на суттєве покращення платоспроможності підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 році становив 3,745, що значно перевищує нормативне значення. Аналогічно, коефіцієнт абсолютної ліквідності досяг рівня 1,4068, що свідчить про здатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання навіть за рахунок лише грошових коштів. Такі показники є ознакою сильної короткострокової фінансової стабільності.

Водночас у структурі оборотних активів спостерігається тенденція до зменшення частки виробничих запасів (із 89,7% у 2022 році до 33,6% у 2024 році), що може свідчити про ефективніше управління запасами або

зміну логістичних підходів. Також зростає частка власних оборотних коштів в активах, що є ознакою зростання внутрішнього фінансового потенціалу. Отже, аналіз фінансових коефіцієнтів свідчить про загальне покращення фінансового стану ПСП «Агропродукт». Підприємство демонструє високу фінансову стійкість, ефективне управління ліквідністю та зростаючу незалежність від зовнішніх джерел фінансування. У перспективі це створює міцну основу для сталого розвитку, розширення інвестиційної діяльності та збереження стабільності в умовах ринкових змін.

Таблиця 2.5

Коефіцієнти оборотності та тривалість операційного циклу ПСП «Агропродукт», 2022–2024 рр.

Показник	Од. вим.	2022	2023	2024
Оборотність активів (Net Sales / Avg Assets)	разів	0,80	0,38	0,89
Оборотність основних засобів (Net Sales / Avg FA)	разів	2,23	1,05	2,62
Оборотність запасів (COGS / Avg Inventory)	разів	1,14	0,96	2,48
Оборотність дебіторської заборгованості (Net Sales / Avg AR)	разів	16,02	4,14	3,05
Середня тривалість зберігання запасів (DSI)	днів	316,9	376,8	145,3
Середній період інкасації дебіторки (DSO)	днів	22,5	87,0	118,1

Джерело: розраховано автором за даними форми [21]

Оборотність активів ПСП «Агропродукт» у 2023 р. різко знизилася до 0,38 раза (–52 %), що засвідчило слабке завантаження ресурсів у кризовий період. Уже 2024 р. показник зріс до 0,89 раза, перевищивши умовно-нормативний діапазон для аграрних підприємств (0,5–0,8) і відобразивши відновлення виручки та ефективніше залучення активів у виробництво. Аналогічну траєкторію демонструє фондовіддача: після стрімкого падіння в 2023 р. вона піднялася до рекордних 2,62 раза в 2024 р. (+150 %), що свідчить про продуктивніше використання модернізованої машинно-технічної бази й оптимізацію витрат. Оборотність запасів у 2023 р.

зменшилася до 0,96 раза, подовживши DSI до критичних 377 днів; проте в 2024 р. підприємство скоротило період зберігання до 145 днів і підняло оборотність майже до 2,5 раза, перейшовши на принцип «lean-stock» і посиливши контроль логістики. Що стосується дебіторської заборгованості, швидкість її обігу у 2022 р. була високою ($DSO \approx 23$ дні), але в 2023 р. дисципліна платежів погіршилася: оборотність упала майже вчетверо, а DSO сягнула 87 днів. У 2024 р. збут зростав швидше, ніж рівень оплат: оборотність дебіторки ще сповільнилася до 3,05 раза, а DSO перевищила 118 днів, що сигналізує про нагальну потребу в жорсткішій кредитній політиці, впровадженні факторингових схем і страхуванні торговельних ризиків.

Таким чином, ключовими чинниками успіху 2024 р. стали оптимізація складських резервів і значне зростання виручки завдяки розширенню ринків збуту. Водночас затягнуті терміни погашення дебіторської заборгованості створюють додаткове фінансове навантаження, тому менеджменту необхідно поєднати регулярний моніторинг контрагентів зі скороченням кредитних лімітів і стимулюванням передоплати, аби забезпечити стабільний грошовий потік і зменшити ризики ліквідності.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності ПСП «Агропродукт» у 2022–2024 роках

Показник (норматив)	2022	2023	2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,25–0,30)	0,024	0,368	1,407
Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,8–1,5)	0,173	1,048	3,745
Орієнтовний current-ratio* (1,5–2,5)	1,68	3,38	5,64

Джерело: розраховано автором за даними форми [50]

У 2024 р. ПСП «Агропродукт» продемонструвало високий рівень поточної платоспроможності: коефіцієнт абсолютної ліквідності

перевищив нормативне значення майже в п'ять разів, що засвідчує здатність підприємства погасити всі короткострокові зобов'язання виключно за рахунок грошових коштів. Водночас наднормативні значення коефіцієнтів швидкої та поточної ліквідності вказують на акумулювання значного обсягу оборотних активів, основу яких становить дебіторська заборгованість, цей факт зумовлює залежність реальної ліквідної позиції від швидкості інкасації боргів. Показник забезпеченості власними оборотними коштами у 2,45 раза перевищує обсяг запасів, формуючи стійкий резерв фінансування потреб операційного циклу й підвищуючи гнучкість у періоди сезонних коливань. Водночас концентрація коштів у низькодохідній формі та повільна обертаність дебіторки можуть призвести до упущеної вигоди і потенційних ризиків ліквідності; отже, доцільно оптимізувати структуру оборотних активів шляхом скорочення фінансового циклу й активнішого залучення надлишкових коштів у високорентабельні інвестиційні проєкти.

Трудовий потенціал ПСП «Агропродукт» характеризується стабільною, хоча й обмеженою чисельністю персоналу – 2 особи у 2023–2024 роках (табл.2.5).

Таблиця 2.7

Оцінка трудового потенціалу та продуктивності праці ПСП
«Агропродукт» у 2022–2024 роках

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення у 2023 році, (+,-)	Відхилення у 2024 році, (+,-)
Чисельність працівників, осіб	3	2	2	-1,0	0
Виручка, тис. грн	107750.9	55992.4	154861.6	-51758,5	98869,2
Продуктивність праці, тис. грн/особу	35916,97	27996,2	77430,8	-7920,77	49434,6

Джерело: розраховано автором за даними форми [50]

Рисунок 2.2 відображає динаміку зростання продуктивності праці на ПСП «Агропродукт» у 2022–2024 роках. свідчить про суттєві зміни у трудовому потенціалі ПСП «Агропродукт» у 2022–2024 роках. Незважаючи на скорочення чисельності працівників із трьох до двох осіб у 2023 році, підприємство продемонструвало зростання виручки у 2024 році на 98,9 млн грн порівняно з попереднім роком. Це призвело до стрімкого підвищення продуктивності праці – з 27,996 тис. грн/особу у 2023 році до 77,430 тис. грн/особу у 2024 році .

Така динаміка свідчить про інтенсифікацію праці, підвищення ефективності управління та, ймовірно, автоматизацію окремих процесів. Водночас зменшення персоналу до мінімуму є ризикованим фактором, що може призвести до перевантаження працівників і втрати резервів зростання в майбутньому. Отже, підприємству доцільно паралельно з інтенсифікацією праці реалізувати кадрову стратегію з поступового розширення штату.

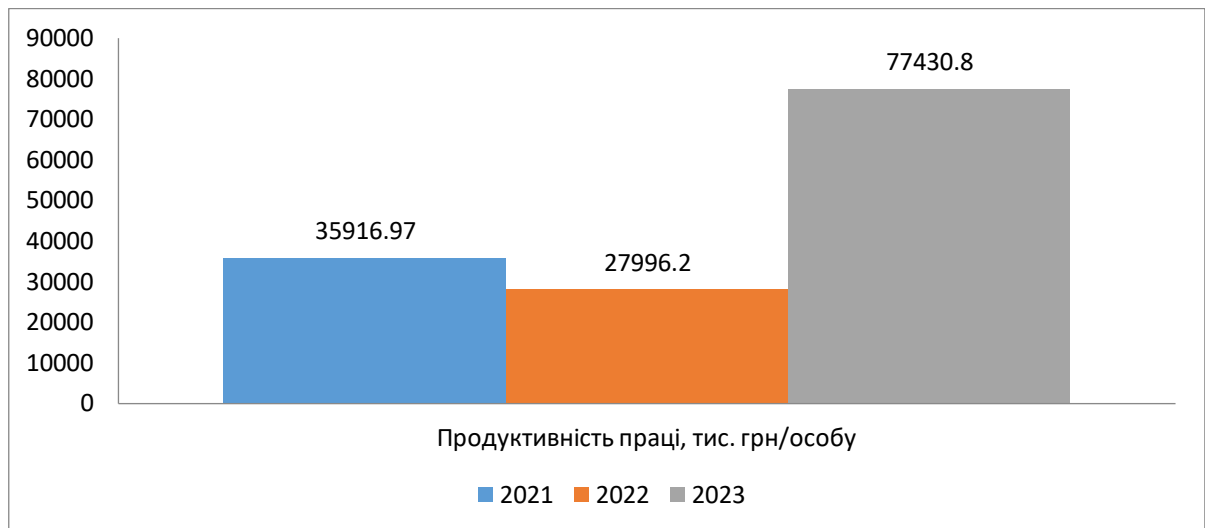


Рис.2.2. Динаміка продуктивності праці ПСП «Агропродукт» за 2022–2024 рр.

Джерело: розраховано автором за даними форми [50]

Для комплексного розуміння ефективності діяльності ПСП «Агропродукт» доцільно здійснити оцінку прибутковості, що є ключовим

показником результативності господарювання. Наступним кроком буде проаналізовано основні показники рентабельності, а саме: рентабельність активів, яка свідчить про ефективність використання майна; рентабельність власного капіталу – ефективність залучених власних коштів; а також рентабельність продукції – прибутковість реалізованої продукції – табл.2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка основних показників рентабельності ПСП «Агропродукт»
у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення у 2023 році, ±	Відхилення у 2024 році, ±
Рентабельність активів (ROA), %	16,02	1,12	27,27	-14,90	26,15
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	24,05	1,33	30,86	-22,72	29,53
Рентабельність продукції (ROS), %	20,21	2,67	32,80	-17,54	30,13

Джерело: розраховано автором за даними форми [50]

Рисунок 2.8 відображає тенденції змін основних показників рентабельності ПСП «Агропродукт» у 2022–2024 роках. Аналіз динаміки основних показників рентабельності ПСП «Агропродукт» за 2022–2024 роки свідчить про значну нестабільність фінансових результатів у 2023 році та їх суттєве покращення у 2024 році. Так, рентабельність активів (ROA) знизилась із 16,02% у 2022 році до лише 1,12% у 2023 році (відхилення –14,90 п.п.), що відображає різке падіння прибутковості на фоні скорочення обсягів реалізації та зменшення фінансового результату. Проте вже у 2024 році цей показник досяг 27,27%, що перевищує рівень базового року на 11,25 п.п., і вказує на ефективну мобілізацію активів у посткризовий період. Аналогічні тенденції характерні й для інших ключових індикаторів. Рентабельність власного капіталу (ROE) після

падіння на 22,72 п.п. у 2023 році (до 1,33%) у 2024 році зросла до 30,86%, демонструючи приріст на 29,53 п.п. Така динаміка свідчить про високу віддачу на вкладений капітал. Рентабельність продукції (ROS) - тобто частка прибутку в доході - також зросла з 2,67% у 2023 до 32,80% у 2024 році, що є найвищим показником за аналізований період. Загалом це свідчить про відновлення прибутковості підприємства після фінансового спаду, ефективне управління витратами та результативну комерційну політику у 2024 році.

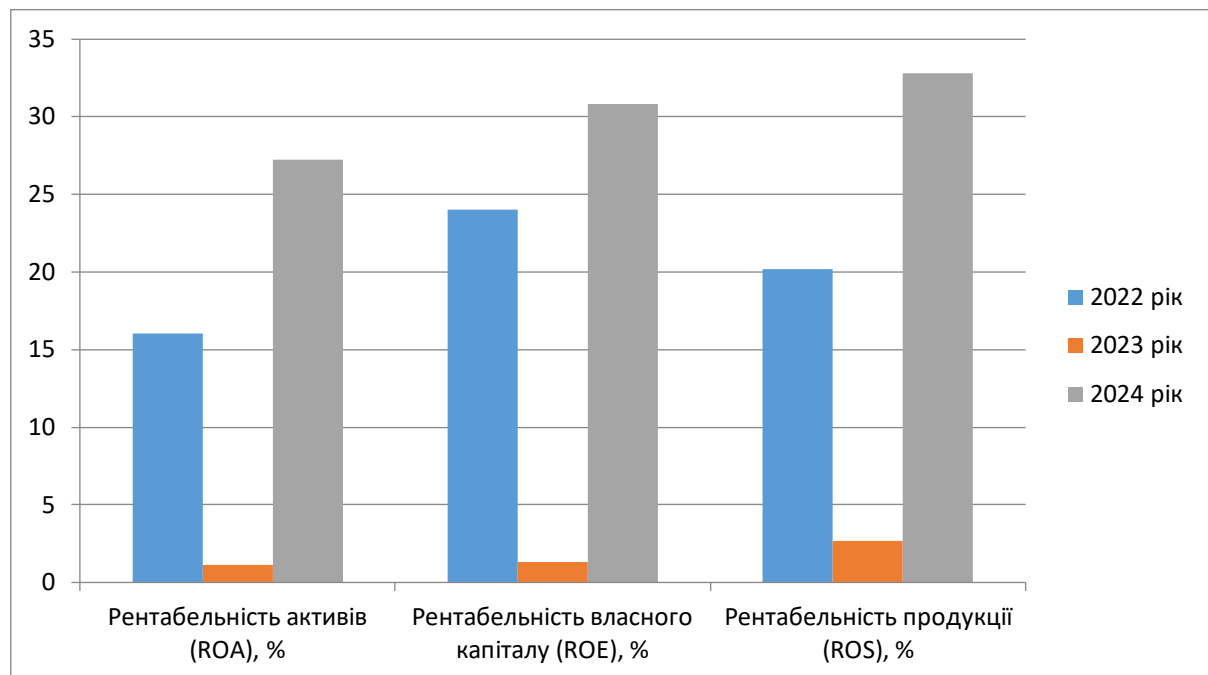


Рис. 2.3. Динаміки основних показників рентабельності ПСП «Агропродукт» за 2022–2024

Джерело: розраховано автором за даними форми [50]

Для наочного представлення результатів аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу ПСП «Агропродукт» у 2022–2024 роках було здійснено інтегральну бальну оцінку ключових показників. Це дозволяє узагальнити отримані дані та визначити динаміку змін рівня використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.9

Інтегральна бальна оцінка ресурсного потенціалу ПСП
«Агропродукт» у 2022–2024 роках

Показник	Одиниця	2022	Бал-22	2023	Бал-23	2024	Бал-24
Фондовіддача	грн	2,23	4	1,05	2	2,62	5
Опер. цикл	дні	353,1	3	487,5	2	329,2	3
Коеф. автономії	частка	0,666	3	0,843	5	0,883	5
Швидка ліквідність	рази	0,173	1	1,048	5	3,745	3
Продуктивність праці	тис. грн/ос	35,9	2	28,0	1	77,4	4
ROA	%	16,02	4	1,12	1	27,27	5
ROE	%	24,05	4	1,33	1	30,86	5
ROS	%	20,21	3	2,67	1	32,80	5
Сумарний бал (S)			25		18		35
Інтегральний індекс (I=S/40)			0,625		0,450		0,875
Рівень потенціалу			Середній		Низький		Високий

Джерело: розраховано автором

Результати інтегральної бальної оцінки свідчать про суттєве покращення ресурсного потенціалу ПСП «Агропродукт» у 2024 році після критичного спаду в 2023 році. Індекс ефективності зріс із рівня 0,450 (низький потенціал) до 0,875 (високий потенціал), що є ознакою якісних зрушень у системі управління матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами. Зокрема, підприємство продемонструвало високу результативність у таких напрямках, як рентабельність активів і капіталу, фондовіддача, продуктивність праці та фінансова автономія. Це підтверджує ефективну реакцію менеджменту на виклики та успішну реалізацію заходів щодо стабілізації та зростання.

Позитивними є високі показники фондовіддачі (2,62 грн), швидкої ліквідності (3,745), продуктивності праці (понад 77 тис. грн/особу), а також рентабельності активів (27,27%) і власного капіталу (30,86%). Фінансова стійкість також перебуває на високому рівні: коефіцієнт

автономії досяг 0,8834, що свідчить про низький рівень залежності від позикових коштів. Загалом, підприємство відновилося після кризи 2023 року та створило надійну основу для подальшого стратегічного зростання.

Разом з тим, аналіз показав окремі ризикові аспекти, що потребують підвищеної уваги. Передусім, занепокоєння викликає стрімке зростання дебіторської заборгованості: у 2024 році вона збільшилась у 7,5 разів порівняно з 2022 роком. Така тенденція може ускладнити підтримання ліквідності та викликає потребу у впровадженні більш жорсткої політики контролю за розрахунками з контрагентами. Другим викликом є надмірне навантаження на обмежений кадровий склад – лише двоє працівників забезпечували виробничу діяльність підприємства у 2023–2024 роках, що загрожує зниженням якості виконання робіт або вичерпанням трудових резервів у майбутньому.

Також слід врахувати зниження частки виробничих запасів в оборотних активах, що хоч і свідчить про ефективне управління запасами, але може створити ризики у разі перебоїв із постачанням або зростанням закупівельних цін. Крім того, надмірно високий коефіцієнт абсолютної ліквідності (1,4068) може свідчити про неефективне використання вільних грошових коштів, які доцільно було б реінвестувати в розвиток матеріально-технічної бази або інноваційні проекти.

Таким чином, незважаючи на високий підсумковий бал інтегральної оцінки у 2024 році, пріоритетними напрямками удосконалення залишаються: зменшення рівня дебіторської заборгованості, розширення трудового потенціалу та оптимізація структури оборотних активів. Реалізація відповідних заходів дозволить ПСП «Агропродукт» не лише зберегти досягнутий рівень ефективності, а й забезпечити сталий розвиток в умовах ринкової динаміки та зовнішніх викликів.

2.3. Стратегічний аналіз перспектив розвитку ПСП «Агропродукт»

Проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів дозволяє підприємству прогнозувати свої перспективи, формувати алгоритми антикризового управління у будь-якій бізнес-ситуації. Аналіз внутрішнього середовища проводиться вивчення потенціалу підприємства, визначення його можливостей, виявлення прихованих резервів, і навіть порівняння становища підприємства з конкурентами. Оцінка внутрішнього середовища спрямована на виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

Стратегічний аналіз - це спосіб вивчення та перетворення бази даних, отриманої в результаті аналізу зовнішнього середовища, у стратегію компанії [23, с.67]. Для успішного виживання у довгостроковій перспективі фахівці повинні вміти прогнозувати ризики, з якими компанія може зіткнутися в майбутньому, та нові можливості, які можуть для неї відкритися, тому в процесі стратегічного аналізу необхідно орієнтуватися на майбутні загрози та можливості, пов'язані зі станом внутрішнього та зовнішнього середовища.

Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства здійснюється за допомогою системи аналізу з використанням SWOT, PEST, SPACE-аналізу та побудови різних додаткових матриць, що дозволяють більш точно визначити нішу підприємства та конкретного виду продукції на ринку. Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а потім встановлення зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства. Аналіз включає сильні, слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища організації. Цей метод

планування особливо підходить для сільськогосподарського виробництва, зокрема досліджуваного підприємства, оскільки у ньому, на відміну інших галузей народного господарства, переплетено безліч різноманітних, часто непередбачуваних чинників впливу виробничу діяльність. Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними підтримки його внутрішнього потенціалу належному рівні. Підприємство знаходиться у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, що забезпечує його виживання. Визначимо зв'язки між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями у діяльності підприємства [18, с.14]. Для встановлення таких зв'язків сформуємо матрицю SWOT.

Постійний моніторинг діяльності суб'єкта господарювання дає змогу прогнозувати зміни показників ефективності під впливом кожного з показників аналізу зовнішнього середовища, вживати коригувальних заходів у господарській діяльності, щоб уникнути значних збитків або застрахувати найбільш вразливий суб'єкт господарювання.

Таблиця 2.8

Порівняння конкурентів ПСП «Агропродукт»

Критерій	ПСП «Дружба»	ТОВ «Агрофірма «Прогрес»	ПСП «Агропродукт»
Розмір земельної ділянки	5000 га	3700 га	4760 га
Спеціалізація	Вирощування зернових культур	Вирощування тварин	Вирощування зернових та овочевих культур
Сильні сторони	Великий земельний банк, сучасне обладнання	Широкий асортимент продукції	Досвідчений персонал, диверсифікація виробництва
Слабкі сторони	Низька рентабельність, відсутність диверсифікації виробництва	Невеликий земельний банк	Необхідність оновлення обладнання

Продовження табл. 2.8

Можливості	Розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки	Збільшення земельного банку	Оновлення обладнання, розширення ринків збуту
Загрози	Зниження цін на зернові, несприятливі погодні умови	Зниження попиту на тваринницьку продукцію	Зниження цін на овочеву продукцію, несприятливі погодні умови

Джерело: за власними дослідженнями на основі [50]

Згідно таблиці 2.8, найбільш ймовірним конкурентом для «ПСП Агропродукт» є ПСП «Агропродукт» та ПСП «Дружба», які спеціалізуються на зернових та овочевих культурах. Це означає, що вони конкурують за той самий сегмент ринку овочевої продукції. Крім того, обидва мають слабкі сторони, пов'язані з обладнанням, що може свідчити про схожі виклики.

Продовжуючи аналіз конкурентних позицій ПСП «Агропродукт», доцільно здійснити бальне порівняння основних конкурентів за ключовими критеріями, що відображають їхні ресурсні можливості, стратегічний потенціал та ризики. Для цього кожен критерій оцінюється за 5-бальною шкалою, де: 5 балів – відмінний рівень або сильна перевага, 1 бал – критична слабкість або ризик.

Таблиця 2.9

Бальна оцінка конкурентоспроможності основних суб'єктів ринку

Критерій	ПСП «Дружба»	ТОВ «Агрофірма «Прогрес»	ПСП «Агропродукт»
Розмір земельної ділянки	5	3	4
Диверсифікація виробництва	2	4	5
Технічне забезпечення	5	4	3
Якість персоналу	4	3	5
Можливості розвитку	4	3	5
Рівень загроз (зменшення = краще)	3	3	3
Загальний бал (Σ)	23	20	25

Джерело: розраховано автором

За результатами бальної оцінки, ПСП «Агропродукт» посідає перше місце серед основних конкурентів із загальним балом 25 з 30 можливих, що свідчить про найвищу інтегральну конкурентоспроможність на ринку. Основними перевагами підприємства є висока диверсифікація виробництва, якісний кадровий склад, а також високий стратегічний потенціал щодо розширення ринків збуту та оновлення обладнання.

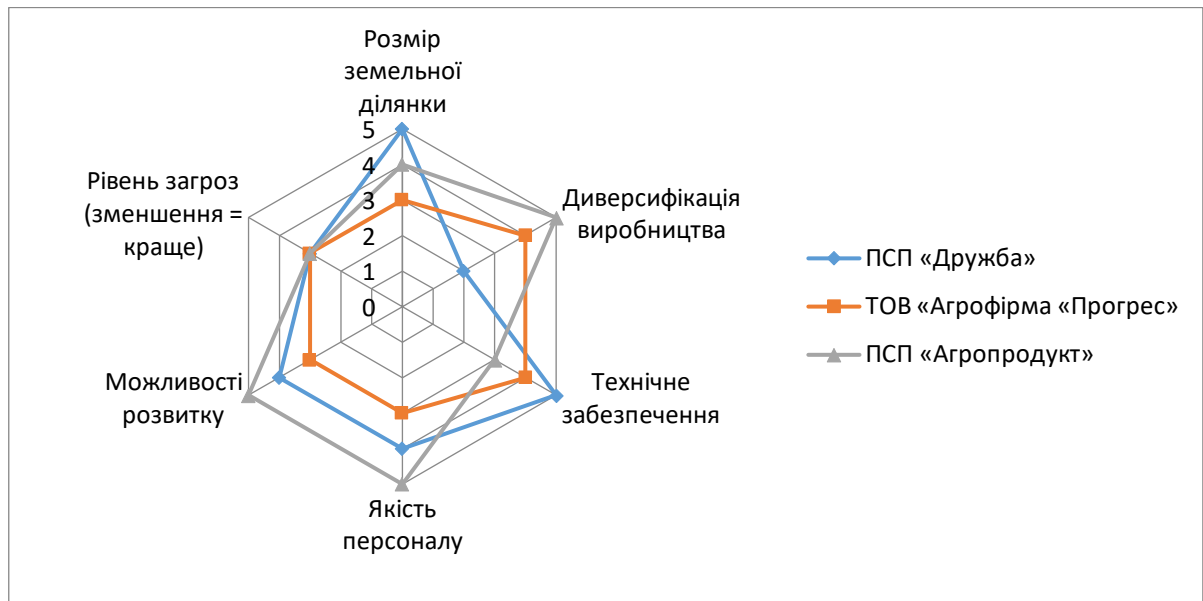


Рис.2.1. Оцінка конкурентоспроможності ПСП «Агропродукт» та основних конкурентів за ключовими критеріями

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, ПСП «Агропродукт» має конкурентну перевагу на ринку завдяки гнучкості, досвіду та стратегічній орієнтації, однак подальше зростання та зміцнення позицій напряду залежить від своєчасної модернізації технічної бази та інвестицій у виробничі інновації. Рекомендовано посилити ринкову присутність через брендове позиціонування, інвестиції у збутову інфраструктуру та розвиток системи управління ризиками.

У процесі стратегічного планування важливим етапом є аналіз макросередовища, який дає змогу виявити зовнішні фактори, що

впливають на діяльність підприємства. Одним із найпоширеніших інструментів є PEST-аналіз – табл.2.10.

Таблиця 2.10

Бальний PEST-аналіз зовнішнього середовища ПСП «Агропродукт»

Фактор	Блок	Оцінка (1–5)	Коеф. значущості	Зважена оцінка
Політична стабільність в Україні	P	3	0,15	0,45
Підтримка агросектору державою	P	4	0,10	0,40
Динаміка інфляції	E	2	0,10	0,20
Рівень кредитування агросектору	E	3	0,10	0,30
Купівельна спроможність споживачів	S	2	0,10	0,20
Урбанізація і скорочення сільнаселення	S	3	0,05	0,15
Доступність інноваційних технологій	T	4	0,15	0,60
Рівень цифровізації агросектору	T	3	0,10	0,30
Енергозалежність та ціни на ресурси	E	2	0,10	0,20
Експортні обмеження / митна політика	P	3	0,05	0,15
Загальна оцінка зовнішнього середовища	-	-	1,00	2,95

Джерело: розраховано автором

Зведена зважена оцінка PEST-факторів становить 2,95 із 5 можливих, що свідчить про помірний рівень впливу зовнішнього середовища із домінуванням як потенційних можливостей, так і ризиків. Найбільш значущим блоком є технологічний (Т), де позитивно оцінюється доступність новітніх агротехнологій, проте помітною залишається залежність від ресурсів та складність модернізації. Політична ситуація й державна підтримка мають амбівалентний вплив, що вимагає уважного стеження за аграрною політикою.

У подальшій роботі слід акцентувати увагу на зниженні впливу негативних економічних факторів та використанні можливостей цифрової

трансформації для підвищення конкурентоспроможності ПСП «Агропродукт».

Для визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати інформацію щодо ключових внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, що формуються під впливом макро- та мікросередовища.

SWOT-аналіз – це ефективний інструмент стратегічного управління, який дає змогу: оцінити поточний стан підприємства; визначити його конкурентні переваги; виявити обмеження, що стримують розвиток; окреслити напрями подальшого зростання; сформувану обґрунтовану стратегію на основі поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників.

На основі проведеного фінансово-економічного аналізу, конкурентного та PEST-аналізу сформовано наступну таблицю SWOT-аналізу ПСП «Агропродукт» - табл.2.11.

Сильні сторони ПСП «Агропродукт» (Strengths) полягають насамперед у диверсифікованій структурі виробництва, що включає зернові, олійні та овочеві культури. Це дозволяє підприємству мінімізувати ризики сезонності та цінової нестабільності на окремі види продукції. У 2024 році підприємство досягло високого рівня рентабельності: рентабельність активів (ROA) склала 27,27 %, а рентабельність власного капіталу (ROE) – 30,86 %, що є свідченням ефективного використання ресурсів. Фінансова автономія (коефіцієнт 0,8834) також вказує на високу фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Продуктивність праці в 2024 році досягла 77,4 тис. грн/особу, що свідчить про інтенсивну модель господарювання. Стабільна динаміка фондівіддачі та скорочення тривалості операційного циклу свідчать про грамотне управління ресурсами та технологічну організацію виробництва.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз стратегічних перспектив ПСП «Агропродукт»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Диверсифікована структура виробництва (зернові, овочі, олійні)	Критично мала чисельність персоналу — лише 2 працівники
Висока рентабельність у 2024 р. (ROA – 27,27%; ROE – 30,86%)	Високий рівень дебіторської заборгованості
Висока продуктивність праці та ефективність використання ресурсів	Застаріле обладнання, потреба в модернізації
Високий рівень фінансової автономії (0,88)	Нестабільність показників у кризовий 2023 рік
Стабільна динаміка фондівіддачі та операційного циклу	Обмежена маркетингова активність, слабка брендова впізнаваність
Можливості (O)	Загрози (T)
Державна підтримка агросектору, програми модернізації	Зниження цін на овочеву продукцію
Доступність інноваційних агротехнологій	Кліматичні ризики, погіршення погодних умов
Розширення ринків збуту	Зростання вартості ресурсів, енергозалежність
Участь у коопераційних кластерах фермерів	Ріст конкуренції з боку агрохолдингів
Попит на локальні продукти харчування	Нестабільна економіко-політична ситуація

Джерело: узагальнено автором

Слабкі сторони (Weaknesses) є критичними з точки зору подальшого сталого функціонування. Найсерйознішим викликом є наявність лише двох працівників у штаті підприємства, що створює колосальне навантаження, знижує гнучкість у виконанні завдань і підвищує ризики збоїв у виробництві. Такий кадровий дефіцит обмежує потенціал масштабування та створює загрозу втрати знань і компетенцій у разі навіть часткової втрати персоналу. Крім того, підприємство стикається з проблемою застарілого обладнання, що обмежує впровадження інновацій та підвищення продуктивності. Значний обсяг дебіторської заборгованості у 2024 році (понад 50 млн грн) погіршує фінансову гнучкість і свідчить про слабкий контроль за грошовими потоками. Обмеженість маркетингової активності та слабка присутність на нових ринках також не

дозволяють повною мірою реалізувати виробничий потенціал підприємства.

Можливості (Opportunities) для ПСП «Агропродукт» відкриваються переважно в контексті державної аграрної політики та цифрової трансформації. Зокрема, підприємство може скористатися програмами підтримки для оновлення техніки, участі в об'єднаннях фермерів або реалізації пілотних інноваційних рішень. Зростання попиту на локальні та натуральні продукти харчування в поєднанні з посиленням трендом на продовольчу безпеку створює сприятливе ринкове середовище. Розширення ринків збуту, у тому числі в межах регіону або за рахунок експорту, також є реалістичним сценарієм для ПСП «Агропродукт». Високий рівень цифровізації агросектору дозволяє впроваджувати GPS-навігацію, автоматичні системи контролю за врожайністю та аналітику для прийняття рішень. Використання партнерських кластерів і кооперації з іншими виробниками дозволить знизити транзакційні витрати та підвищити конкурентоздатність підприємства.

Загрози (Threats) здебільшого пов'язані з непередбачуваністю зовнішнього середовища, особливо в аграрній галузі. Однією з ключових загроз є різка зміна погодних умов, яка може суттєво вплинути на врожайність овочевих культур, а отже – на дохід підприємства. Цінова волатильність на ринку сільгосппродукції та зниження закупівельних цін на овочі створюють ризики зменшення маржі. Енергозалежність та зростання вартості добрив, пального й комунальних ресурсів безпосередньо впливають на собівартість продукції. Зовнішньоекономічна нестабільність, ризики валютних коливань та зміни митної політики можуть ускладнити плани з експансії. Поява нових конкурентів на регіональному ринку та укрупнення агрохолдингів посилюють тиск на дрібніші підприємства, знижуючи їхню здатність зберігати нішу без системного розвитку.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що ПСП «Агропродукт» має високий стратегічний потенціал для подальшого розвитку, зокрема за рахунок раціонального використання ресурсів, фінансової стабільності, гнучкої диверсифікованої моделі виробництва та орієнтації на нові ринки. Водночас, для забезпечення стійкого зростання підприємство має невідкладно усунути критичні внутрішні слабкості, зокрема кадрову обмеженість і технічну застарілість. Особливу увагу слід приділити формуванню кадрової стратегії, автоматизації процесів та цифровізації фінансового контролю. Орієнтація на стратегічне партнерство, участь у державних і регіональних програмах підтримки агросектору, розширення каналів збуту та впровадження інноваційних агротехнологій є пріоритетними напрямками дій. За умови своєчасного реагування на загрози та реалізації наявних можливостей, ПСП «Агропродукт» зможе не лише зберегти лідерські позиції серед локальних конкурентів, а й вийти на новий рівень сталого, масштабованого та конкурентоспроможного господарювання.

Висновки до розділу II.

У другому розділі проведено всебічну діагностику фінансово-господарської діяльності ПСП «Агропродукт» за 2022–2024 рр. Після різкого падіння 2023 р. підприємство вже у 2024-му наростило чистий прибуток у 33 рази, підняло рентабельність активів до 27 % і власного капіталу до 31 %, підтвердивши дієвість антикризових заходів та гнучкість збутової стратегії. Капіталовіддача основних засобів зросла до 2,62 грн/грн, операційний цикл скоротився до 329 днів, а коефіцієнт автономії 0,88 та швидка ліквідність 3,7 засвідчили посилену фінансову стійкість.

Підприємство продемонструвало високий рівень фінансової стабільності та ліквідності. Коефіцієнт фінансової незалежності зріс до 0,8834, що свідчить про майже повне фінансування діяльності за рахунок власного капіталу. Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності значно

перевищили нормативні значення, вказуючи на високу здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання.

Разом із тим виявлено критичні вузькі місця: дебіторська заборгованість перевищує 50 млн грн, а всі операції забезпечують лише двоє працівників, що створює ризик зупинок виробництва та втрати компетенцій. Інтегральний індекс ресурсного потенціалу зріс із 0,45 до 0,875, але для його утримання потрібні кадрове розширення й жорсткіший контроль грошових потоків.

Конкурентний аналіз показав, що «Агропродукт» лідирує за інтегральною конкурентоспроможністю (25 / 30 балів) завдяки диверсифікованому портфелю культур і високій якості персоналу, однак відстає від окремих суперників у рівні технічної оснащеності. PEST-оцінка (2,95 бала) окреслила помірно сприятливе зовнішнє поле, у якому домінують технологічні й кадрові можливості, тоді як SWOT-матриця зафіксувала сильні сторони (рентабельність, фінансова автономія, диверсифікація) та слабкості (кадровий дефіцит, зношене обладнання).

Зважена оцінка PEST-факторів становить 2,95 із 5, що свідчить про помірний рівень впливу зовнішнього середовища. Найбільш значущим є технологічний блок, де доступність новітніх агротехнологій відкриває значні можливості, проте існує залежність від ресурсів та складності модернізації. Політична стабільність та державна підтримка агросектору мають амбівалентний характер, вимагаючи постійного моніторингу. Економічні фактори, такі як інфляція та рівень кредитування, а також соціальні фактори, зокрема урбанізація, створюють певні ризики, але загалом зовнішнє середовище не є критично несприятливим.

Ключові можливості полягають у державних програмах модернізації техніки, доступі до цифрових агротехнологій, нарощуванні збутових каналів, участі в коопераційних кластерах та, особливо, у залученні й утриманні кваліфікованого персоналу через партнерські освітні проєкти, інкубацію молодих фахівців і розвитку HR-бренду підприємства. Загрози

формують кліматичні коливання, цінова волатильність, енергозалежність і посилення конкуренції з боку агрохолдингів.

Отже, «Агропродукт» має стійку фінансову базу й потенціал масштабування, але для довгострокової стабільності необхідно модернізувати технічний парк, активізувати політику управління дебіторкою, розширити штат та запровадити програми розвитку персоналу, паралельно збільшуючи присутність на нових ринках. Реалізація цих заходів дозволить підприємству конвертувати наявні можливості у сталу конкурентну перевагу та гарантувати зростання в умовах високої волатильності аграрного сектору.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПСП «АГРОПРОДУКТ»

3.1. Дослідження закордонного досвіду розробки стратегії розвитку аграрних фірм

Стратегічні можливості компанії та забезпечення сталого розвитку в умовах гострої конкуренції багато в чому визначаються здатністю розробляти стратегії розвитку персоналу. Як підкреслюють зарубіжні експерти з менеджменту, діяльність компаній, що отримують конкурентні переваги, залежить переважно від людського фактору. Ключовим до проблеми управління персоналом у теорії та практиці зарубіжного менеджменту, а саме американського, німецького, японського менеджменту, є визнання того факту, що цей напрям є основою успіху компанії в інших сферах діяльності [55].

Американські аграрії активно впроваджують новітні технології, зокрема використання дронів і літальних апаратів для внесення добрив та захисту рослин, що підвищує продуктивність і допомагає адаптуватися до змін клімату. Це є частиною стратегії USDA CSAF, яка спрямована на стійкий розвиток, зменшення викидів парникових газів та підвищення поглинання вуглецю. Важливим елементом є розвиток кооперативів і колаборацій, що дозволяє ефективно використовувати ресурси, підвищувати конкурентоспроможність і обмінюватися досвідом. Агросектор США активно використовує аутсорсинг для зниження витрат, підвищення ефективності та доступу до висококваліфікованих фахівців, що допомагає швидко адаптуватися до ринкових змін і впроваджувати інновації. Стратегія розвитку включає впровадження науково обґрунтованих систем землеробства, селекції, насінництва, а також максимальне зменшення витрат на збір, зберігання і переробку продукції.

Агрофірми США розробляють довгострокові експортні стратегії, розширюють канали збуту, оптимізують логістику та впроваджують бізнес-моделі контрактного вирощування для підвищення конкурентоспроможності на світових ринках. Враховується вплив зміни клімату, тому стратегія включає адаптацію до кліматичних змін, збереження ресурсів і впровадження кліматично розумних практик сільського господарства [35].

Висока продуктивність сільського господарства США є ключовою перевагою. За вартістю продукції на одного зайнятого США конкурують лише з Канадою, Австралією та Новою Зеландією. Великі ферми, які становлять близько 8% від загальної кількості, виробляють 73% продукції, що свідчить про ефективність концентрації виробництва та спеціалізації. США є одним із найбільших світових експортерів продовольства, зокрема кукурудзи, сої, пшениці, фруктів, овочів та горіхів [35]. Активне впровадження гібридизації, механізації, біотехнологій, а також розвиток біопалива і біопластику. Зниження використання хімічних добрив і пестицидів, збільшення частки органічного землеробства до 25%, скорочення викидів парникових газів, підвищення екологічної безпеки. Високий рівень прибутковості великих ферм (прибуток близько \$34 млрд у кінці 90-х років), оптимізація витрат на працю, транспортування і матеріали [35]. Переорієнтація від підтримки сімейних ферм до стимулювання великих комерційних господарств з найманою робочою силою .

Німеччина активно впроваджує інновації у сільськогосподарський сектор, що є ключовим чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Стратегія інноваційного розвитку включає діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств, прогнозування ризиків та вибір ефективних інноваційних рішень [62].

Значну роль відіграють прямі бюджетні дотації, які покривають значну частку виробничих витрат (наприклад, 37,9% для пшениці, 46,1% для ячменю, 35,1% для ріпаку) [62]. Це робить німецьких фермерів більш конкурентоспроможними на світових ринках порівняно з виробниками з інших країн, де таких субсидій немає. Стратегія розвитку аграрних підприємств спрямована на забезпечення стабільної конкурентоспроможності продукції шляхом аналізу ринкових позицій, оптимізації витрат і підвищення виробничої маржі. У стратегії розвитку Німеччини враховуються цілі сталого сільського господарства, екологічної безпеки, циркулярної економіки та соціальної справедливості. Вона містить понад 75 індикаторів за 39 напрямками, що відповідають Цілям сталого розвитку ООН і враховують демографічні, кліматичні та технологічні виклики.

Китай активно впроваджує комплексну механізацію вирощування та збирання врожаю, рівень якої перевищує 70%, а в деяких культурах, наприклад пшениці, сягає 97%. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності виробництва. Уряд збільшує інвестиції у науково-технічні дослідження, що дозволяє підвищувати врожайність і якість продукції, а також розвивати інноваційні технології, зокрема у вільних торговельних зонах, де впроваджують розумне сільське господарство, прецизійне землеробство, гідропоніку і вертикальне фермерство. Вживаються заходи щодо обмеження використання добрив і пестицидів, відновлення ґрунтових ресурсів, впровадження сівозмін і нормування витрат агрохімікатів. Планується стабілізація та покращення якості сільськогосподарських угідь до 2050 року. Збільшується інвестиції у будівництво гідротехнічних споруд, зрошувальних систем, а також у логістику, зберігання і переробку сільськогосподарської продукції для підвищення її конкурентоспроможності. Зняття обмежень на консолідацію земельних ділянок сприяє укрупненню сільськогосподарських підприємств і переходу до більш ефективних великих агрофірм. Стратегія

передбачає забезпечення 95% потреб у основних культурах (рис, пшениця, кукурудза) власним виробництвом із помірним імпортом для різноманітності раціону. Уряд підтримує виробників через субсидії та мінімальні закупівельні ціни. Китай стимулює інвестиції в аграрний сектор, як внутрішні, так і закордонні, зокрема для створення резервних потужностей у сусідніх країнах [37].

Загалом, зарубіжний досвід розробки стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств показує важливість системного підходу, який поєднує зусилля держави, бізнесу, науки та громадськості. Ключовими рушійними силами розвитку є інновації, сталий розвиток, ефективне управління ризиками та інтеграція у світові ринки. Для України вивчення та застосування цього досвіду може стати важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності національного аграрного сектору та забезпечення його сталого розвитку. Необхідно зосередитися на побудові ефективної державної аграрної політики, сприянні інноваційній діяльності, розвитку систем управління ризиками, підтримці диверсифікації та інтеграції українських сільськогосподарських виробників у глобальні ланцюги створення вартості.

3.2. Розробка стратегії розвитку ПСП «АГРОПРОДУКТ»

Після аналізу показників 2022–2024 рр. найбільш критичними для ПСП «Агропродукт» виявилися: брак персоналу, зношеність техніки, висока дебіторська заборгованість, залежність від сирцевого збуту та стрімке зростання енергетичних витрат. Щоби швидко усунути ці «вузькі місця» й не обтяжувати підприємство надто складними інвестиційними програмами, пропонуємо стислу п'ятирічну стратегію «5 кроків», розраховану на 2026–2028 рр.

Таблиця 3.1

Стратегія розвитку ПСП «Агропродукт», 2026–2028 рр.

Напрямок	Ключові дії	Термін	Очікуваний ефект
Кадри	Найм 2 механізаторів і бухгалтера; Партнерство з агроколеджем	2026	+50 % резерву часу
Техніка	Лізинг трактора 150 к. с. та сівалки; Списання 2 старих машин	2026–2027	↑ продуктивність 20 %
Дебіторська заборгованість	Ліміт відстрочки 30 днів; Місячний моніторинг	з I кв. 2026	-50 % дебіторки
Культури	-200 га зернових; +150 га сої; +50 га нуту; Пілот 1 га краплинного зрошення	посівна 2027	+2 тис. грн/га
Енергія	СЕС 50 кВт на даху елеватора; Перехід сушарки на пелету	2027–2028	-25 % витрат на енергію

Джерело: узагальнено автором

Забезпечення кадрового складу є першочерговим завданням для ПСП «Агропродукт», адже на кінець 2024 року на підприємстві офіційно працює лише два основних працівники, що створює значні ризики зупинки або зриву технологічних операцій. В умовах сезонності агровиробництва нестача персоналу унеможливорює своєчасне виконання робіт, знижує врожайність і ускладнює розширення виробництва. Для вирішення цієї проблеми пропонується найм ще двох механізаторів і бухгалтера, що дозволить рівномірно розподілити навантаження та посилити адміністративний контроль. Паралельно доцільно започаткувати співпрацю з аграрними коледжами для проходження практики студентами, що може стати джерелом майбутніх кадрів. Такий підхід є маловитратним і водночас ефективним способом формування кадрового резерву. Крім того, стабілізація кадрового складу підвищить загальну організованість виробничого процесу. Очікується, що в результаті реалізації цього

напрямку резерв робочого часу збільшиться на 50 %, а ризик простоїв буде зведений до мінімуму.

Оновлення матеріально-технічної бази є наступним важливим етапом розвитку, оскільки діюча техніка підприємства морально й фізично застаріла. Її зношеність прямо впливає на продуктивність, частоту поломок, витрати на ремонт та споживання пального. Запропоноване рішення передбачає оформлення лізингу на один новий трактор середньої потужності та сівалку точного висіву, що дозволить перейти до ефективнішого обробітку ґрунту. Одночасно передбачається списання або продаж двох найстаріших одиниць техніки, що дасть змогу зменшити обслуговуючі витрати. Завдяки оновленню технічного парку підприємство отримає приріст продуктивності на рівні 20 %, а витрати на один гектар обробки знизяться. Крім того, поліпшення технічного оснащення позитивно вплине на мотивацію персоналу та якість виконуваних робіт. Усе це підвищить ефективність використання основних засобів та дозволить виконувати технологічні операції в оптимальні строки.

Управління дебіторською заборгованістю - це критичний фінансовий інструмент, який дозволяє вивільнити заморожені кошти й зменшити кредитне навантаження. За підсумками останніх років, на підприємстві накопичено значні обсяги прострочених дебіторських боргів, що погіршує ліквідність та обмежує можливості для реінвестування прибутку. Для покращення ситуації пропонується встановлення ліміту відстрочення платежів (не більше 30 днів), а також впровадження щомісячного контролю за станом дебіторки. Це дасть змогу оперативно реагувати на прострочення та ухвалювати управлінські рішення щодо реструктуризації або стягнення. Запропоновані заходи не потребують додаткових інвестицій, але потребують дисципліни у фінансовому контролі. Завдяки цим змінам дебіторська заборгованість може бути зменшена на 50 %, а обіг грошових коштів прискориться. Це покращить платоспроможність підприємства та дозволить зменшити зовнішні запозичення.

Диверсифікація сільськогосподарських культур є важливою складовою зниження ризиків і підвищення прибутковості. На сьогодні основні посіви ПСП «Агропродукт» представлені традиційними зерновими, які мають відносно невисоку маржу та залежать від цінових коливань на внутрішньому ринку. Для збільшення прибутковості пропонується поступове зменшення площ зернових на 200 га, з одночасним розширенням посівів сої (+150 га) і впровадженням нішевих культур, зокрема нуту або сочевиці (+50 га), які мають стабільний попит і вищу рентабельність. Також доцільно закласти пілотну ділянку краплинного зрошення площею 1 га для вирощування овочів — це дозволить протестувати новий напрям з високою доданою вартістю. Даний крок не лише урізноманітнить структуру виробництва, а й забезпечить кращий розподіл ризиків. Очікується, що перехід на високомаржинальні культури дасть змогу отримати додатково щонайменше 2 тис. грн чистого прибутку на гектар. Це підвищить загальний рівень рентабельності підприємства.

Зростання витрат на електроенергію та пальне стало одним із ключових чинників зростання собівартості виробництва в агросекторі. У зв'язку з цим доцільним є впровадження заходів, спрямованих на часткову енергетичну незалежність підприємства. Пропонується встановити сонячну електростанцію потужністю 50 кВт на даху елеватора, що дозволить частково забезпечити потреби підприємства в електроенергії. Крім того, модернізація зерносушарки з переходом на тверде біопаливо (зокрема пелети або власні стебла культур) зменшить залежність від газу та дизелю. Ці рішення можуть бути реалізовані поступово та мають високу окупність у середньостроковій перспективі. Очікується, що сукупне зниження витрат на енергоносії становитиме не менше 25 %. Це, своєю чергою, дозволить стабілізувати фінансові показники підприємства в умовах ринкової волатильності. Такі заходи також відповідають

принципам екологічної відповідальності (ESG) і підвищують репутацію підприємства в очах партнерів.

Таким чином, запропонована стратегія розвитку ПСП «Агропродукт» на 2026–2028 роки є збалансованою, реалістичною та логічно пов'язаною з результатами діагностичного етапу дослідження. Вона поєднує в собі як невідкладні організаційні заходи (кадри, техніка, дебіторка), так і середньострокові інвестиції у підвищення маржі та енергоефективності (культури, енергія). Усі напрямки не потребують надмірних витрат на старті, однак забезпечують довготривалий ефект у вигляді зростання виручки, скорочення витрат, покращення фінансової дисципліни та зміцнення ринкових позицій підприємства. Стратегія побудована за принципом «від простого до складного» та дозволяє поступово покращувати кожен сегмент діяльності. Це створює передумови для стійкого зростання та переходу ПСП «Агропродукт» до категорії середніх агровиробників із сучасною моделлю управління.

3.3. Прогнозна оцінка впливу реалізації стратегії розвитку ПСП «Агропродукт» на показники ефективності його діяльності

Одним із найефективніших стратегічних підходів у конкурентному середовищі аграрного ринку є стратегія лідирування на основі зниження витрат, сформульована Майклом Портером. Вона передбачає мінімізацію виробничих та адміністративних витрат з метою зниження собівартості продукції та досягнення цінової переваги. Для ПСП «Агропродукт», яке функціонує в умовах нестабільного ринку та обмежених фінансових ресурсів, така стратегія є практично доцільною і дозволяє зміцнити фінансову стійкість підприємства. Вона реалізується через інвестиції в енергоефективні технології, оновлення техніки, оптимізацію операційних витрат і вдосконалення фінансового контролю. У таблиці 3.2 наведено ключові параметри реалізації даної стратегії в межах середньострокового плану розвитку.

Таблиця 3.2

Стратегія лідирування на основі зниження витрат для ПСП
«Агропродукт»

Стратегічний елемент	Зміст
Тип стратегії за класифікацією М. Портера	Лідирування на основі зниження витрат (цін)
Концептуальна основа	Досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом мінімізації витрат на виробництво та реалізацію продукції при збереженні базових характеристик якості
Цільове призначення для підприємства	Оптимізація собівартості, підвищення рентабельності, зменшення енергозалежності, забезпечення гнучкості цінової політики
Ключові інструменти реалізації	– Впровадження відновлюваних джерел енергії (СЕС 50 кВт) – Модернізація сушильного обладнання (перехід на пелети) – Лізинг сучасної сільськогосподарської техніки – Впорядкування дебіторської заборгованості (30-денний ліміт, регулярний моніторинг)
Термін реалізації	2026–2028 рр. (з поетапним запуском складових компонентів)
Очікувані економічні ефекти	– Зниження питомих витрат на енергоносії до 25,6 % – Зростання продуктивності праці на 20 % – Підвищення фондовіддачі – Поліпшення обіговості капіталу
Інвестиційне забезпечення	Власні кошти, участь у програмах державної підтримки, доступ до пільгових лізингових механізмів
Імовірні ризики реалізації	– Висока капіталоємність впровадження – Потреба в підготовці персоналу – Залежність від зовнішніх постачальників технологічного обладнання
Оцінка стратегічної доцільності	Висока. Реалізація стратегії є економічно обґрунтованою в умовах ресурсних обмежень та дозволяє сформувати фундамент для стабільного розвитку підприємства

У таблиці 3.3 наведено прогнозні зміни основних економічних показників діяльності підприємства до 2028 року. Прогноз свідчить, що приріст виручки становитиме 34,6 %, зумовлений насамперед диверсифікацією асортименту, підвищенням якості продукції, стабілізацією збутових каналів і впровадженням сучасних агротехнологій. Завдяки стриманому зростанню собівартості (лише +17,1 %) та ефективній структуризації витрат (зниження частки енерговитрат на 25,6 %)

забезпечується зростання чистого прибутку в 3,25 раза та підвищення рентабельності продукції до 11,7 %, що є ознакою сталого розвитку.

Таблиця 3.3

Прогнозний вплив реалізації стратегії на ефективність діяльності
ПСП «Агропродукт», 2024–2028 рр.

Показник	2024 рік (факт)	2028 рік (прогноз)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Виручка, тис. грн	107 750,9	145 000,0	37 249,1	+34,6
Собівартість, тис. грн	91 410,5	107 000,0	15 589,5	+17,1
Чистий прибуток, тис. грн	5 220,4	17 000,0	11 779,6	+225,6
Рентабельність продукції, %	4,8	11,7	+6,9	+143,8
Середньорічна чисельність працівників, осіб	2,0	5,0	+3,0	+150,0
Фондовіддача, грн/грн	2,02	2,45	+0,43	+21,3
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	125,0	60,0	–65,0	–52,0
Частка енерговитрат у собівартості, %	17,2	12,8	–4,4	–25,6

Джерело: узагальнено автором

У межах реалізації кадрової частини стратегії планується розширення штату з 2 до 5 осіб. Це забезпечить кращу організацію виробничих процесів, зменшення навантаження на персонал, а також залучення молодих фахівців для підвищення професійного рівня підприємства. Одночасне зростання фондовіддачі до 2,45 грн/грн підтверджує раціональне використання основних засобів і технічне оновлення. Окрему увагу в прогнозі приділено ліквідності: скорочення строку обороту дебіторської заборгованості з 125 до 60 днів дозволить підвищити

платоспроможність, прискорити оборот капіталу й мінімізувати ризики касових розривів.

Загалом, прогнозна модель реалізації стратегії розвитку підтверджує, що поєднання цінової конкурентоспроможності та орієнтації на нішеві напрями дозволить ПСП «Агропродукт» досягти сталого економічного зростання. Запропоновані стратегічні підходи сприятимуть підвищенню ефективності ресурсного використання, зниженню ризиків та формуванню довгострокової конкурентної переваги на аграрному ринку.

Висновки до розділу III.

Розділ 3 присвячено комплексному обґрунтуванню стратегічного вектору розвитку ПСП «Агропродукт» у середньостроковій перспективі, з урахуванням як національного контексту, так і кращих зарубіжних практик. У підрозділі 3.1 здійснено детальний аналіз досвіду США, Німеччини та Китаю, які реалізують агростратегії, орієнтовані на підвищення продуктивності, екологічну сталість та цифровізацію. Ці країни демонструють ефективну взаємодію між наукою, державою й бізнесом, впроваджують точне землеробство, підтримують фермерів через субсидії та орієнтуються на експорт. Отже, цей досвід може слугувати орієнтиром для українських сільгосппідприємств, зокрема ПСП «Агропродукт», в умовах необхідності посилення інвестиційної привабливості, ресурсної стійкості та модернізації виробництва.

Запропонована стратегія розвитку ПСП «Агропродукт» на 2026–2028 рр. побудована за принципом пріоритетності проблем. Стратегічна програма «5 кроків» охоплює ключові напрями: кадрове забезпечення, оновлення технічного парку, скорочення дебіторської заборгованості, диверсифікацію культур і зменшення енергетичних витрат. Перевагою даного підходу є його практичність: жоден із заходів не вимагає значних початкових інвестицій, а ефект проявляється вже в середньостроковій перспективі. Стратегія націлена на покращення організаційної

ефективності підприємства, збільшення врожайності та підвищення маржі, що відповідає сучасним викликам аграрного ринку.

Особливої уваги заслуговує прогнозна оцінка впливу реалізації цієї стратегії на ефективність діяльності підприємства. За результатами розрахунків, до 2028 року очікується зростання виручки на 34,6 %, прибутку – на 225,6 %, а рентабельності продукції – до 11,7 %. Значні покращення також прогнозуються за такими показниками, як фондівдача, оборотність дебіторської заборгованості, частка енерговитрат та чисельність персоналу. Такі зміни свідчать про високий рівень узгодженості стратегії з потребами підприємства та її потенціал трансформувати організацію на більш сталу, ефективну та конкурентоспроможну.

Системний підхід до кадрового питання, зокрема співпраця з аграрними коледжами та планомірне розширення команди, дозволить вирішити проблему трудового дефіциту та створить умови для майбутнього зростання. Водночас оновлення техніки в лізинг сприятиме оптимізації виробничих процесів та скороченню витрат. Контроль дебіторської заборгованості підвищить ліквідність і забезпечить обігові кошти, необхідні для сезонних закупівель. Зниження енерговитрат через встановлення СЕС та перехід на пелети зменшить залежність від зовнішніх енергопостачальників і знизить ризики, пов'язані з коливанням цін на енергоносії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі було комплексно досліджено теоретичні основи, діагностовано ефективність діяльності та обґрунтовано стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства ПСП «Агропродукт». Актуальність теми зумовлена потребою аграрного сектору України у стабільному розвитку, ресурсній ефективності та адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Розкрито значення ефективності підприємницької діяльності як системної характеристики результативності виробничих, управлінських і фінансових процесів. В умовах загострення ринкової конкуренції саме ефективність визначає здатність агрофірми залишатися життєздатною, інвестувати в оновлення та реалізовувати стратегічні цілі. Застосування науково обґрунтованого підходу до формування стратегії дає змогу забезпечити цілісність розвитку підприємства.

У першому розділі роботи визначено сутність та зміст ефективності аграрного підприємництва, яка охоплює економічні, соціальні, екологічні та технічні критерії. Доведено, що в умовах сільського господарства ефективність тісно пов'язана з природною сезонністю, циклічністю виробництва, тривалими інвестиційними періодами та впливом екзогенних ризиків. З'ясовано, що для досягнення високої ефективності підприємства мають системно впроваджувати інновації, оптимізувати використання ресурсів і активно управляти ризиками. Суттєвим чинником є формування ефективної стратегії, яка враховує як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні виклики. Аналіз теоретичних підходів дав змогу узагальнити методичні основи стратегічного планування та виокремити елементи, релевантні для аграрного бізнесу в Україні.

Особливу увагу в роботі приділено визначенню та аналізу ключових показників ефективності підприємницької діяльності. Серед них: рентабельність, фондоддача, оборотність оборотних засобів,

продуктивність праці, автономія, ліквідність та інші. Застосування системи таких показників дозволяє виявити як загальний рівень результативності діяльності, так і внутрішні «вузькі місця». Визначення порогових значень і динаміки цих індикаторів формує основу для управлінських рішень щодо ресурсного забезпечення, модернізації виробництва й оптимізації фінансових потоків. Теоретичний апарат, викладений у першому розділі, став базою для практичного аналізу.

У другому розділі здійснено ґрунтовну діагностику фінансово-господарської діяльності ПСП «Агропродукт» за період 2022–2024 рр. Після значного падіння прибутковості у 2023 році підприємство зуміло суттєво покращити показники у 2024 році. Зокрема, чистий прибуток зріс у 33 рази, рентабельність активів досягла 27 %, а рентабельність власного капіталу – 31 %. Це свідчить про високу адаптивність підприємства до кризових умов і ефективність поточних управлінських рішень. Одночасно з цим, аналіз виявив серйозні виклики, зокрема дефіцит персоналу та високу дебіторську заборгованість.

Висвітлено ресурсний потенціал підприємства, який демонструє позитивну динаміку. Індекс ресурсного потенціалу зріс із 0,45 до 0,875, що є свідченням зростання ефективності використання наявних матеріальних, трудових та організаційних ресурсів. Однак, подальше зростання вимагає кадрового підсилення, технічного оновлення та ефективнішого контролю за грошовими потоками. Ситуаційний аналіз показав необхідність у впровадженні конкретних стратегічних заходів, що дозволять уникнути повторного спаду ефективності.

Стратегічний аналіз, проведений у межах другого розділу, засвідчив сильні сторони ПСП «Агропродукт» – фінансову автономію, диверсифікацію культур, гнучкість у збуті. Водночас слабкими місцями залишаються застаріле обладнання, кадровий дефіцит і ризикова структура дебіторки. SWOT- і PEST-аналізи виявили, що підприємство

має низку зовнішніх можливостей – державні програми підтримки, нові агротехнології, можливості кооперації.

У третьому розділі було розроблено прикладну модель стратегії розвитку підприємства на період 2026–2028 років. За основу взято принцип «5 кроків», що передбачає реалізацію конкретних заходів у таких напрямках, як: персонал, техніка, управління дебіторкою, диверсифікація культур та зниження енерговитрат. Такий підхід є доцільним з огляду на обмежені фінансові ресурси підприємства, адже жоден захід не потребує великих інвестицій, але забезпечує помітний ефект у середньостроковій перспективі. Стратегія є практично орієнтованою, адаптованою до реалій українського аграрного середовища.

Важливим елементом роботи стала оцінка зарубіжного досвіду стратегічного управління в аграрному секторі. Проаналізовано практики США, Німеччини та Китаю, які демонструють ефективне поєднання державної підтримки, цифровізації та сталого розвитку. Цей досвід має практичну цінність для українських підприємств, зокрема в контексті інтеграції з європейським ринком та впровадження стандартів сталого господарювання. Вивчення міжнародних практик дозволяє підприємствам, подібним до ПСП «Агропродукт», знижувати ризики та підвищувати ефективність управління.

Прогнозна оцінка впливу стратегії на ключові показники діяльності підприємства засвідчила суттєве поліпшення економічної ситуації. До 2028 року очікується зростання виручки на 34,6 %, прибутку – у 2,2 рази, а рентабельність продукції має зрости до 11,7 %. Збільшення продуктивності праці, зниження енерговитрат та скорочення дебіторської заборгованості зміцнять фінансову стійкість ПСП «Агропродукт» і зроблять його менш вразливим до ринкових коливань.

Особливо важливим є передбачене в стратегії кадрове оновлення. Ураховуючи, що на підприємстві працюють лише двоє фахівців, розширення штату є критичним. Запропоновані заходи, такі як

партнерство з аграрними коледжами та створення умов для професійного зростання персоналу, сприятимуть зміцненню людського капіталу підприємства.

Упровадження лізингових механізмів для оновлення технічного парку дозволяє уникнути великих початкових інвестицій, зберігши при цьому ефективність і продуктивність. Такий підхід є особливо важливим для малих і середніх аграрних підприємств, які часто не мають доступу до банківських кредитів. Водночас модернізація техніки сприятиме скороченню виробничих витрат і підвищенню рентабельності.

Управління дебіторською заборгованістю – ще один пріоритетний напрям. Запровадження жорстких лімітів відстрочки та регулярного моніторингу дозволить уникнути браку обігових коштів і забезпечити своєчасне фінансування сезонних витрат. Такі рішення сприяють підвищенню ліквідності підприємства та зниженню фінансових ризиків.

Перехід на альтернативні джерела енергії та скорочення витрат на енергоресурси дозволять ПСП «Агропродукт» зменшити свою енергетичну залежність та стати більш екологічно сталим. Встановлення сонячної електростанції та модернізація сушарки є доцільними інвестиціями, які швидко окупаються. Це створює можливості для отримання додаткових грантів і участі в програмах енергомодернізації.

У підсумку, запропонована стратегія розвитку ПСП «Агропродукт» є ефективною, адаптованою та збалансованою. Вона враховує наявні обмеження, водночас орієнтуючись на досягнення довгострокових цілей. Комплексність підходу, обґрунтованість дій і практична спрямованість роблять цю стратегію інструментом сталого зростання підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. В. Застосування системного підходу при удосконаленні фінансового менеджменту підприємства. *Економіка* 2012. № 7. С. 27-31.
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємства: підручник. КНЕУ, 2018.
3. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Полтава: РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
4. Арич М. І., Говорушко Т. А. Теоретичні аспекти сутності управління фінансово-економічними результатами діяльності підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2012. № 11. С. 117–121.
5. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
6. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Харків: НТУ «ХПИ». 2017. № 24(1246). С. 44
7. Безпалько Н. Ю., Воронкова Т. Є. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2016. № 19. С. 42–44.
8. Бобко О.І. Формування та обґрунтування стратегії розвитку підприємства: магістерська дисертація. КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021.
9. Бодрий Я.А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52 (1). С. 116 - 121.
10. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. *Економічний простір*. 2016. № 116. С. 200-208.

11. Бужимська К. О., Царук І. М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 3–7.
12. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1, січ. С. 121–125.
13. Венгер Н., Гнатенко Є. Методичні підходи до проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського*. 2016. № 1 (6). С. 42-46.
14. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посіб. Для студ. екон. спец. вузів. К.: Кондор, 2007. 598 с.
15. Гаврилюк В. В. Ефективність оплати праці в аграрних підприємствах. *Агросвіт*, 2022. № 10. С. 12-17.
16. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств . *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 231–236.
17. Гринів Ю.В., Ярмолук Д.І. Система мотивації на підприємстві. *Вісник Житомирського державного університету*. 2020. Вип.5. С.67–68.
18. Губені Ю. Є., Зеліско Н. Б. Стратегічні підходи до розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств з урахуванням впливу інвестиційної політики . *Агросвіт*. №9. 2025. С. 12–18.
19. Гуменюк В. С. Теоретичні основи управління прибутком підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 20. С. 51-55.
20. Гуменюк М. М. Економічний механізм забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: РІК-У, 2021. 67 с.
21. Дичківська О. О. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Київ. ДІА, 2018. 82 с.
22. Довгань О.І. Стратегічне планування розвитку аграрного підприємства . *Ефективна економіка*. 2020. № 3.URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/88.pdf(дата звернення: 31.05.2025).

23. Донських, А., Терещенко, В. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 66-75.

24. Єпіфанова Є. І. Роль і місце аналізу фінансової звітності в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктами господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23, ч. 1. С. 162-166

25. Забедюк М.С., к.е.н., доцент. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 2. С. 87–92.

26. Зеленко О. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. Вип 1. С. 71-75.

27. Зоря О. П. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні . *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 23. С. 170–185.

28. Іпполітова І.Я., Ревенко О.В. Соціальна відповідальність бізнесу: стратегічний та інвестиційний аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 176-181.

29. Каньшин, С. С. Дослідження та обґрунтування заходів щодо підвищення рівня ефективності функціонування підприємства : дипломна робота. Дніпро, 2023. - 110 с.

30. Карбівський В. Фінансова безпека аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки . *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 318–323.

31. Коваленко В. В. Факторингові фінансові інструменти підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств . *Економіка АПК*. 2023. № 3. С. 76–83.

32. Коваленко, С. В. Критерії оцінки ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки*. 2023. № 4. С. 45–52.
33. Коваль Н.І. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 37. С. 62–67. URL: https://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/37_2021ua/11.pdf (дата звернення: 31.05.2025).
34. Ковбаса О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 899–908.
35. Ковбаса О. М. Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 540–545. URL: <https://economyandsociety.in.ua/journal/article/download/3969/3892> (дата звернення: 14.05.2025).
36. Короленко Ю.Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом. *Управління розвитком*. 2020. № 7(83). С. 196–197.
37. Криворук Б.М. Ефективна державна підтримка аграрного сектору: досвід США. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11–12. С. 72–76. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/298580> (дата звернення: 14.05.2025).
38. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 10–16.
39. Левченко І.Ю. Стратегічні підходи до розвитку агропромислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 121–127. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-2_0-pages-121_127.pdf (дата звернення: 31.05.2025).
40. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних

концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53

41. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.

42. Лесюк В. С. Оцінка конкурентоспроможності в контексті забезпечення економічної ефективності аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 512–518.

43. Ліба Н. І., Турянчик Ю. В., Лендель М. Є. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 329–334.

44. Лівінський А. І., Мельничук О. Ю., Петренко О. В. Розвиток фермерства як форми аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 48–52.

45. Мельник А.О., Козінець А.А. Основи ефективності господарської діяльності підприємства. Київський національний університет технологій та дизайну.

46. Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні основи якості економічного розвитку у промисловому секторі національної економіки. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018

47. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. А.П. Міщенко. К.: Центр навч. літератури, 2018. – 336 с.

48. Нечитайло В. В. Діяльність фермерських господарств України в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 365–370.

49. Офіційна сторінка ПСП «Агропродукт». URL: <https://kurkul.com/karta-kurkuliv/5667-psp-agroprodukt> (дата звернення: 31.05.2025).

50. Офіційний сайт ПСП «Агропродукт» <https://clarity-project.info/edr/30766938/finances>

51. Пастушенко А. І. Особливості управління прибутком аграрних підприємств у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2016. Вип. 1 (05). С. 61-64.

52. Петренко В. С. Стратегії розвитку аграрних підприємств з іноземними інвестиціями: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). В. С. Петренко; наук. кер. Л. О. Мармуль. Харків, 2018. 42 с.

53. Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Є. О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства . *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 515–522.

54. Поляков В.І. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств: сутність, етапи та проблеми реалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 8(242). С. 178–185. URL: http://economics.net/download/journal/8_2022/26.pdf(дата звернення: 31.05.2025).

55. Попова О. Л. Розвиток багатофункціонального сільського господарства: досвід Німеччини . *Економіка і прогнозування*. 2015. № 2. С. 148–156. URL: https://eip.org.ua/docs/EP_15_2_148_uk.pdf (дата звернення: 14.06.2025).

56. Рибачок Д.А. Організація та оцінювання управлінської діяльності на підприємстві. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 15 травня 2020р.* Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 273-276.

57. Рибачок Д.А. Організація та оцінювання управлінської діяльності на підприємстві. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукр.*

наук.-практ. інтернет-конф., 15 травня 2020р. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 273-276.

58. Росола У. В., Росола А. П. Специфіка ведення бізнесу в аграрному секторі в контексті впливу на фінансові показники діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 37–42.

59. Савчук, В. І. Методичні основи розробки стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2022. № 7. С. 30–38.

60. Сергієнко С. С., Левченко А. О., Полтавець К. О., Крикунов О. О. Аналіз соціально-економічної ефективності інноваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах екологізації операційної діяльності і перспектив повоєнного відновлення. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №1 (283). С. 136–147.

61. Статинов, М. М. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. *Економіка підприємства*. 2024. № 1. С. 13–21.

62. Сус Т., Ємець О., Мовчун С., Онишко С., Цюпа О. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора та фінансування її реалізації . *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 6, № 47. С. 150–159. DOI:10.55643/fcaptp.6.47.2022.3903 (дата звернення: 14.05.2025)

63. Фісун К.А. Організація системи управління якістю продукції в сучасних умовах . *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 204–210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_35(дата звернення: 31.05.2025).

64. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Підручник. К.: Академ. видав, 2007. 576 с.

65. Шегда А. В. Менеджмент. – К.: Знання, 2012. – 583 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ПСП «Агропродукт» за 2022-2024 рр. (кінець року, тис. грн)

Стаття	од	2022	2023	2024
I. Необоротні активи	095	62 313,2	64 276,3	63 835,9
Основні засоби (первісна вартість)	011	71 830,8	84 819,1	94 144,4
Знос основних засобів	012	24 488,8	25 894,0	34 915,8
Довгострокові біологічні активи	020	6 968,4	5 351,2	4 607,3
II. Оборотні активи	195	70 956,2	97 960,7	122 480,1
Запаси (усього)	100	48 983,9	70 824,3	41 134,5
Готова продукція	103	25 267,8	27 877,8	13 407,2
Дебіторка за товари, роботи, послуги	125	9 679,3	13 392,9	12 551,2
Дебіторка з бюджетом	135	3 849,8	11 887,7	2 506,8
Інша поточна дебіторка	155	733,6	0,0	35 729,3
Гроші та їх еквіваленти	165	7 709,6	1 855,8	30 558,3
Баланс — Актив	300	133 269,4	162 237,0	186 316,0
I. Власний капітал	1495	112 298,9	113 793,9	164 594,6
Нерозподілений прибуток / збиток	420	111 406,6	112 901,6	163 702,3
III. Поточні зобов'язання	695	20 970,5	48 443,1	21 721,4
Кредиторка за товари, роботи, послуги	615	1 358,4	19 472,3	16 976,5
Кредиторка з бюджетом	620	74,9	13,8	1 091,7
Доходи майбутніх періодів	665	4 469,0	4 030,1	3 591,2
Інші поточні зобов'язання	1690	68,2	24 926,9	62,0
Баланс — Пасив	900	133 269,4	162 237,0	186 316,0

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ПСП «Агропродукт» за 2022-2024 рр.

(тис. грн)

Стаття	Код	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	2000	107 750,9	55 992,4	154 861,6
Собівартість реалізованої продукції	2050	77 449,5	46 801,8	101 923,7
Інші операційні доходи	2120	120,1	166,4	1 570,5
Інші операційні витрати	2180	9 046,7	7 454,8	4 087,4
Інші доходи	2240	439,2	7 073,4	2 069,8
Інші витрати	2270	41,3	7 480,6	1 690,1
Фінрезультат до оподаткування	2290	21 772,7	1 495,0	50 800,7
Податок на прибуток	2300	0,0	0,0	0,0
Чистий прибуток / збиток	2350	21 772,7	1 495,0	50 800,7