

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

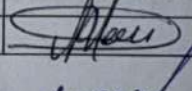
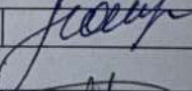
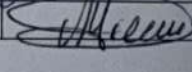
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Власенко Оксана Сергіївни

академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

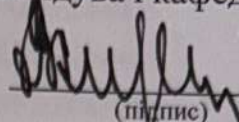
на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Усатенко О.В.	86	добре	
Рецензент	Лашевська Н.С.	85	добре	
Нормоконтролер	Усатенко О.В.	86	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Власенко О.С. академічної групи 073-21-4

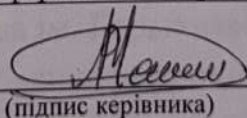
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи організації діяльності підприємства для забезпечення сталого розвитку	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз та оцінка фінансово-господарської та збутової діяльності у ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження стратегії сталого розвитку ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано



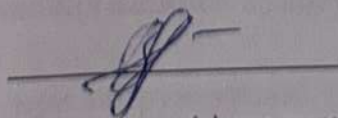
Усатенко О.В.

(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання



Власенко О.С.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-4
Власенко Оксана Сергіївна
НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку підприємства

УПРАВЛІННЯ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ, БІОЕКОНОМІКА, ЕФЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 72 сторінки комп'ютерного тексту; 12 рисунків; 16 таблиць; 53 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: проаналізовано концептуальні засади сталого розвитку підприємств, досягнення Цілей сталого розвитку; досліджено Глобалізаційні тренди розвитку агропідприємств в умовах євроінтеграції для досягнення цілей сталого розвитку; визначено практико-орієнтовані стратегії, що сприяють адаптації агропідприємств до викликів сучасного середовища; досліджено стан та перспективи розвитку аграрного сектору України; вивчено загальну характеристику підприємства; проаналізовано фактори конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Агрофірма ім. Горького»; проведено аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Агрофірма ім. Горького»; обґрунтовано напрями диверсифікації агропідприємства в контексті стратегічного переходу на принципи біоекономіки як інтеграційної концепції досягнення цілей сталого розвитку; впроваджено стратегії розвитку біоенергетики у ТОВ «Агрофірма ім. Горького» та оцінка її ефективності.

Методи дослідження – монографічний, аналітично-розрахунковий, табличний, графічний, аналітичні методи динаміки, метод економіко-математичного моделювання.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, що спеціалізуються на вирощуванні зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур розведенні великої рогатої худоби молочних порід.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері забезпечення сталого розвитку підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому що ефект буде дорівнювати 29144 тис. грн., а ефективність – 315%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,15 грн. додаткового доходу ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-4

Dnipro University of Technology

Vlasenko Oksana Serhiivna

Substantiation of managerial decisions to ensure sustainable development of an
enterprise

MANAGEMENT, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, STRATEGY,
BIOECONOMICS, EFFECT, EFFICIENCY

Structure: 72 printed pages; 12 figures; 16 tables; 53 references.

Object of development is the process of substantiating management decisions to ensure the sustainable development of an enterprise.

The aim of the paper – is theoretical substantiation and development of practical recommendations to ensure the sustainable development of an enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the conceptual principles of sustainable development of enterprises, the achievement of the Sustainable Development Goals are analyzed; Globalization trends in the development of agricultural enterprises in the context of European integration to achieve sustainable development goals are studied; practice-oriented strategies are identified that contribute to the adaptation of agricultural enterprises to the challenges of the modern environment; the state and prospects for the development of the agricultural sector of Ukraine are studied; the general characteristics of the enterprise are studied; competitive environment factors influencing the activities of LLC AHROFIRMA IM.HORKOHO were analyzed; the financial and economic condition of LLC AHROFIRMA IM.HORKOHO was analyzed; directions of diversification of the agricultural enterprise were substantiated in the context of the strategic transition to the principles of bioeconomy as an integration concept for achieving sustainable development goals; strategies for the development of bioenergy in LLC AHROFIRMA IM.HORKOHO were implemented and its effectiveness was assessed.

Research methods – monographic, analytical and computational, tabular, graphical, analytical methods of dynamics, method of economic and mathematical modeling.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises specializing in the cultivation of grain crops, legumes and oilseeds, and breeding of dairy cattle.

The scope of application is when substantiating decisions in the field of ensuring the sustainable development of the enterprise.

The practical significance of the results obtained is that the effect will be equal to 29,144 thousand UAH, and the efficiency will be 315%, i.e. each UAH invested in these measures will bring 3.15 UAH of additional income to LLC AHROFIRMA IM.HORKOHO.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи організації діяльності підприємства для забезпечення сталого розвитку	7
1.1 Концептуальні засади сталого розвитку підприємств, досягнення Цілей сталого розвитку	7
1.2 Глобалізаційні тренди розвитку агропідприємств в умовах євроінтеграції для досягнення цілей сталого розвитку	12
1.3 Практико-орієнтовані стратегії, що сприяють адаптації агропідприємств до викликів сучасного середовища	17
2 Аналіз та оцінка фінансово-господарської та збутової діяльності у ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	25
2.1 Стан та перспективи розвитку аграрного сектору України	25
2.2 Загальна характеристика підприємства	32
2.3 Аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	37
2.4 Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	43
3 Впровадження стратегії сталого розвитку ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	52
3.1 Обґрунтування напрямів диверсифікації агропідприємства в контексті стратегічного переходу на принципи біоекономіки як інтеграційної концепції досягнення цілей сталого розвитку	52
3.2 Впровадження стратегії розвитку біоенергетики у ТОВ «Агрофірма ім. Горького» та оцінка її ефективності	57
Висновки	61
Перелік джерел посилань	67

ВСТУП

Досягнення цілей сталого розвитку в агропродовольчій сфері є ключовим чинником забезпечення стабільності та довготривалої ефективності функціонування підприємств. Цей сектор стикається з численними викликами, зумовленими природними, економічними, технологічними та соціальними чинниками, які потребують системного підходу до формування стратегії сталого зростання. В умовах глобалізації, кліматичних змін та економічної нестабільності особливої важливості набуває інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне планування підприємств.

Особливої уваги потребують екологічні аспекти, зокрема наслідки природних явищ – посух, паводків чи заморозків, які безпосередньо впливають на урожайність та екологічну безпеку виробництва. Водночас вагоме значення мають соціальні та економічні чинники — зміни у регуляторному середовищі, конкуренція на світових ринках, цінова волатильність на сировину і готову продукцію. Не менш суттєвими є й технологічні аспекти, пов'язані з модернізацією виробництва, необхідністю впровадження інновацій та переходом до більш екологічно орієнтованих рішень.

Зусилля підприємств мають бути спрямовані на реалізацію стратегічних заходів, які відповідають цілям сталого розвитку: впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвиток екологічно безпечного виробництва, підвищення соціальної відповідальності, ефективне управління ланцюгами поставок і підтримка біорізноманіття. У сукупності ці кроки сприяють не лише зменшенню негативного впливу зовнішніх факторів, а й створюють основу для сталого економічного зростання.

Таким чином, стратегічна орієнтація агропродовольчого сектора на цілі сталого розвитку забезпечує підвищення стійкості підприємств, їхню

адаптивність до глобальних змін та здатність зберігати конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- проаналізовано концептуальні засади сталого розвитку підприємств, досягнення Цілей сталого розвитку;
- досліджено Глобалізаційні тренди розвитку агропідприємств в умовах євроінтеграції для досягнення цілей сталого розвитку;
- визначено практико-орієнтовані стратегії, що сприяють адаптації агропідприємств до викликів сучасного середовища;
- досліджено стан та перспективи розвитку аграрного сектору України;
- вивчено загальну характеристику підприємства;
- проаналізовано фактори конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Агрофірма ім. Горького»;
- проведено аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Агрофірма ім. Горького»;
- обґрунтовано напрями диверсифікації агропідприємства в контексті стратегічного переходу на принципи біоекономіки як інтеграційної концепції досягнення цілей сталого розвитку;
- впроваджено стратегії розвитку біоенергетики у ТОВ «Агрофірма ім. Горького» та оцінка її ефективності.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку підприємства ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

Методи досліджень. Методологічну основу кваліфікаційної роботи

становить сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленими метою і науковими завданнями. Одержані наукові результати базуються на використанні таких методів дослідження: монографічний, аналітично-розрахунковий, табличний, графічний, аналітичні методи динаміки, метод економіко-математичного моделювання.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що витрати вкладені у впровадження стратегії розвитку біоенергетики у ТОВ «Агрофірма ім. Горького» складуть 13555 тис. грн. Вони принесуть 42699 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект буде дорівнювати 29144 тис. грн., а ефективність – 315%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,15 грн. додаткового доходу ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1 Концептуальні засади сталого розвитку підприємств, досягнення Цілей сталого розвитку

Розвиток є об'єктивним явищем, характерним для всіх живих систем, технологій і соціальних процесів. Під цим поняттям розуміють перехід від нижчого рівня до вищого, від простих форм до складніших, що супроводжується якісними змінами [12]. Розвиток може мати як позитивний (прогресивний), так і негативний (регресивний, деградаційний) характер. На глобальному рівні спостерігається одночасне співіснування прогресу та регресу: задля забезпечення зростаючих потреб суспільства активно використовуються природні ресурси, зокрема невідновлювані, що завдає шкоди навколишньому середовищу й ставить під загрозу майбутнє людства. Така ситуація висуває вимогу переходу до такого типу розвитку, який би забезпечував задоволення людських потреб та економічне зростання без негативного впливу на довкілля.

Період еволюції ідеї сталого розвитку – від Аристотеля до формування Цілей сталого розвитку – подано на рисунку 1.1 [36; 44].



Рисунок 1.1 – Становлення концепції та перехід до стратегії сталого розвитку

Слід зазначити, що термін «сталий розвиток», який закріплений у вітчизняному законодавстві та офіційних документах, є не дослівним перекладом англійського виразу «sustainable development», що означає «тривкий», «життєздатний», або «самопідтримуваний» розвиток. Незважаючи на відмінності у перекладах, саме ця формулювання є нормативно визнаною на рівні державної політики. З моменту запровадження в міжнародний дискурс поняття «сталий розвиток» зазнало істотного змістовного розширення [39].

Перше офіційне визначення було надане Гро Гарлем Брундтланд, тодішньою прем'єр-міністеркою Норвегії, у доповіді Всесвітньої комісії з довкілля і розвитку (WCED), відомої як доповідь Брундтланд [39]. Інші варіанти тлумачення цього поняття наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «сталий розвиток»

Автор	Визначення
WCED [43]	Такий розвиток, який дозволяє задовольняти потреби сучасного покоління, не підриваючи можливості прийдешніх поколінь робити це в майбутньому.
ООН [52]	Економічне зростання, що не шкодить навколишньому середовищу та орієнтоване на вирішення ключових соціальних проблем, зокрема подолання бідності.
Центр екологічної сертифікації та маркування [35]	Розвиток, який сприяє вирівнюванню рівня добробуту населення між країнами та забезпечує його подальше підвищення.

Аналіз наявних визначень свідчить, що концепція сталого розвитку здебільшого базується на інтеграції трьох основних складових: екологічної, економічної та соціальної, які утворюють класичну «трійцю» сталого розвитку згідно з документами ООН (рисунок 1.2).

Підвищена увага до проблематики сталого розвитку зумовлена передусім загостренням глобальних екологічних проблем, які несуть потенційно катастрофічні наслідки. Щодо економічного виміру, фінансові ресурси залишаються рушієм розвитку, однак їх залучення має відповідати принципам сильної сталості, тобто передбачати приріст виробничого

капіталу без зменшення природного капіталу [39].

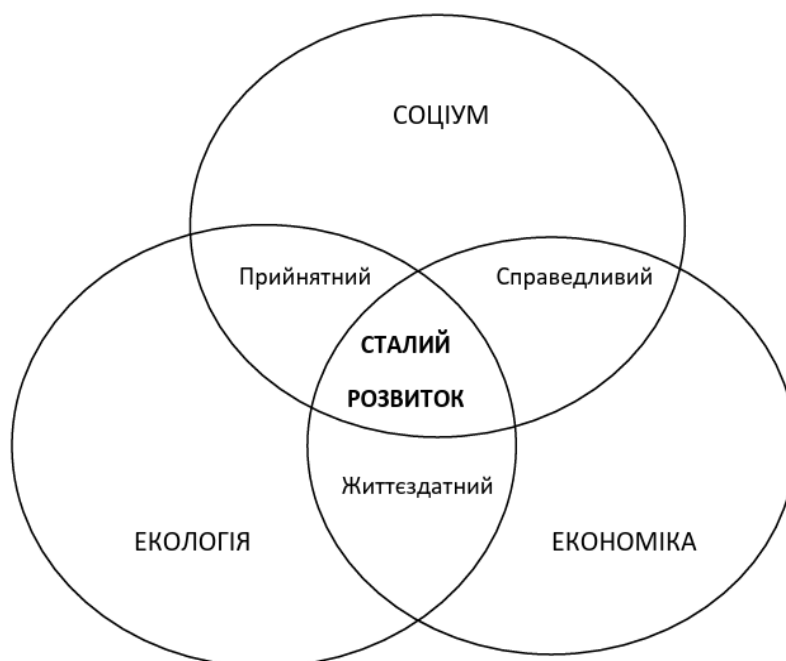


Рисунок 1.2 – Тріада сталого розвитку [18; 36]

Соціальна складова передбачає забезпечення соціальної справедливості, збереження культурної спадщини, мінімізацію соціальних конфліктів, рівномірний розподіл ресурсів та гармонійний розвиток особистості як невід’ємну частину загального прогресу. Соціальний компонент сталого розвитку охоплює широкий спектр аспектів, зокрема збереження культурної спадщини, забезпечення соціальної справедливості, гармонійний розвиток особистості, зменшення соціальних конфліктів і рівномірний розподіл суспільних благ. Ці елементи є основою соціальної стійкості суспільства в довгостроковій перспективі [39].

Для ефективної імплементації концепції сталого розвитку необхідно враховувати її принципи на всіх рівнях управління – від міжнародного та національного до регіонального й локального. Попри те, що стратегічні документи були прийняті на глобальному рівні та задекларовані у національних програмах розвитку, на регіональному рівні – з боку органів публічного управління, місцевого самоврядування, керівників підприємств і

функціональних підрозділів – ці принципи часто не реалізуються повною мірою. Відсутність належної локалізації цілей і завдань сталого розвитку унеможлиблює їх ефективне втілення в конкретних умовах територіальних громад або окремих секторів економіки [39]. Це свідчить про необхідність врахування різних підходів до визначення та практичного застосування концепції сталого розвитку (рисунок 1.3).

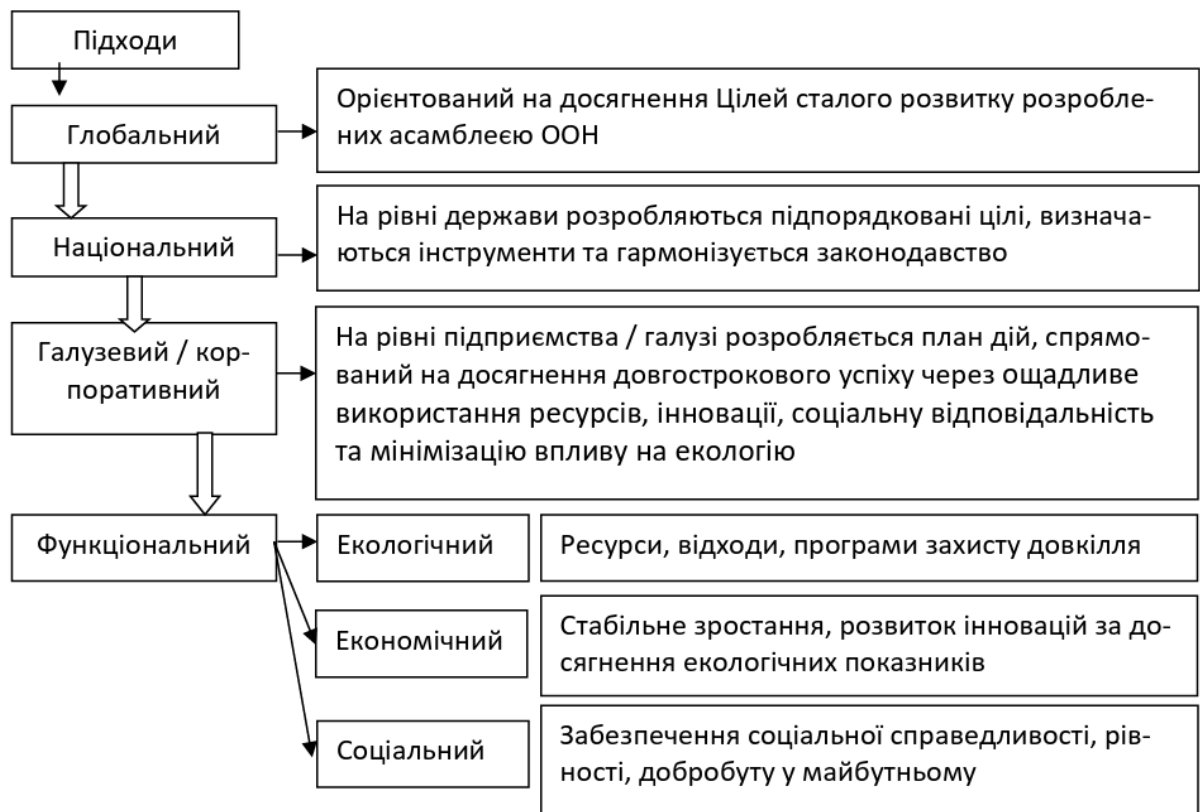


Рисунок 1.3 – Підходи до визначення сталого розвитку на різних рівнях [12;

34]

З метою досягнення Цілей сталого розвитку в Україні були прийняті два послідовні стратегічні документи, що окреслюють рамки державної політики в цій сфері (рисунок 1.4). Їхній аналіз дозволяє зробити висновок про поступову конкретизацію національних заходів, спрямованих на підвищення рівня екологізації суспільного життя.

Крім цього, в Україні розроблено документ стратегічного характеру – Стратегію сталого розвитку, яка базується на міжнародних стандартах і

цілях. Вона доповнюється низкою підзаконних нормативно-правових актів, таких як Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», Закон «Про екологічну мережу України», Національна стратегія управління відходами до 2030 р., Концепція реалізації державної політики у сфері зміни клімату до 2030 р. тощо. Сукупність цих документів формує нормативну основу для реалізації політики сталого розвитку в Україні [39].

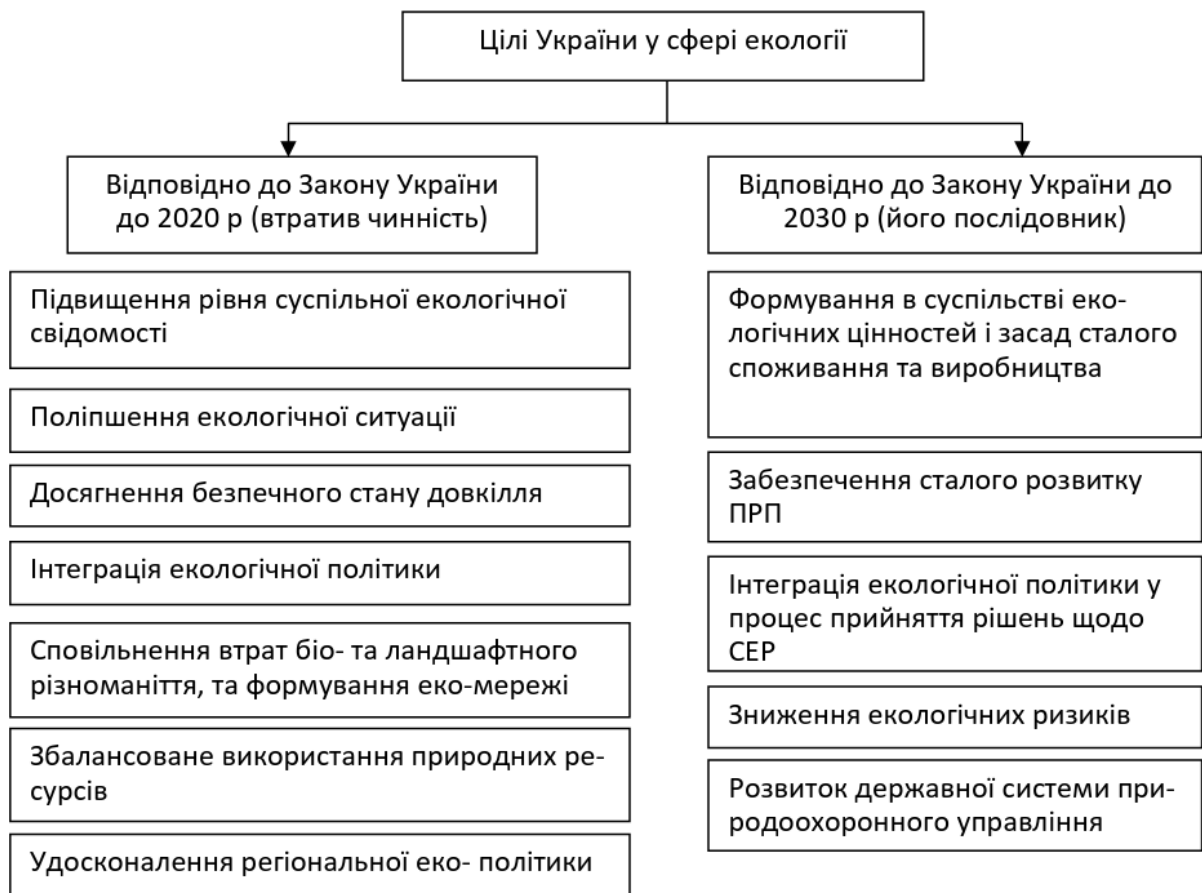


Рисунок 1.4 – Трансформація Цілей сталого розвитку України у екологічній сфері [13; 14]

Аналізуючи подані документи, можна дійти висновку, що стратегічна орієнтація державної політики у сфері сталого розвитку в Україні зосереджена переважно на екологічній складовій. Проте, для досягнення реальної сталості необхідне збалансоване охоплення усіх трьох елементів сталого розвитку – економічного, соціального та екологічного. Відсутність

синергії між цими компонентами суттєво ускладнює імплементацію принципів сталого розвитку на всіх рівнях суспільного та господарського життя [39].

Ключові бар'єри, що уповільнюють реалізацію концепції сталого розвитку наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові бар'єри, що уповільнюють реалізацію концепції сталого [39]

Бар'єр	Суть проблеми
Конфлікт економічних та екологічних інтересів	Економічне зростання, засноване на застарілих технологіях, призводить до надмірного виснаження ресурсів і шкоди довкіллю, що загострюється під час війни.
Соціальна нерівність	Обмежений доступ до охорони здоров'я, освіти, безпеки й інших соціальних благ знижує рівень соціальної справедливості — ключової складової сталого розвитку.
Інституційна неспроможність	Корупція, інертність інституцій, відсутність політичної волі та слабка підтримка з боку суспільства гальмують системні зміни.
Технологічне відставання	Низький рівень інновацій, нестача інвестицій у науку та слабкий трансфер технологій поглиблюють розрив із розвиненими країнами.
Культурні та поведінкові бар'єри	Різний рівень усвідомлення цінностей сталого розвитку: в розвинених країнах — акцент на відповідальному споживанні, в інших — на задоволенні базових потреб.

Таким чином, сталий розвиток виступає як стратегічна концепція, що забезпечує баланс між економічною динамікою, соціальною рівновагою та екологічною безпекою. Її головна мета полягає у задоволенні потреб нинішнього покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь реалізовувати свої потреби [39].

1.2 Глобалізаційні тренди розвитку агропідприємств в умовах євроінтеграції для досягнення цілей сталого розвитку

Світ дедалі динамічніше змінюється під впливом глобалізаційних процесів, які охоплюють усі сфери життя людства та формують нову епоху

глобальних трансформацій [38]. Згідно з визначенням Міжнародного валютного фонду (IMF), глобалізація є історичним процесом, що виник внаслідок людських інновацій і технічного прогресу. Вона передбачає зростаючу інтеграцію національних економік через вільне переміщення товарів, послуг і капіталу [38].

Сучасні виклики, серед яких – діджиталізація, поширення електронної комерції та зміна споживчих уподобань, кардинально впливають на агропродовольчий сектор. Глобалізація, що охопила міжнародні продовольчі ринки, водночас спричиняє загострення конкуренції та стимулює підвищення якості агропродукції. У результаті агропідприємства змушені адаптуватися до нових умов, удосконалювати технології, впроваджувати сталу модель виробництва та орієнтуватися на світові стандарти якості [22].

Ці трансформації особливо впливають на ключові галузі економік країн, які є учасниками глобального економічного простору. В умовах повномасштабного вторгнення РФ забезпечення продовольчої безпеки набуло статусу одного з основних глобальних пріоритетів. Саме сільське господарство посідає важливе місце в системі національної економіки кожної країни, оскільки формує значну частину експортного потенціалу, забезпечує податкові надходження до бюджетів, сприяє створенню робочих місць, постачає сировину для харчової промисловості та задовольняє базові потреби населення у продуктах харчування [22].

У структурі глобальних міжгалузевих систем економік розвинених держав (рисунок 1.5) аграрне виробництво займає провідне місце як стратегічна сфера, що безпосередньо впливає на досягнення Цілей сталого розвитку, визначених ООН [53]. Особливої уваги заслуговує завдання подолання голоду та забезпечення стійких моделей виробництва й споживання у сільському господарстві.

У глобальній агропродовольчій системі виділяють п'ять ключових ланок: аграрне виробництво, післязбиральна обробка, переробка, розподіл і роздрібна торгівля, а також споживання [22].

Для агропідприємств, які прагнуть досягти цілей сталого розвитку, такі виклики стали сигналом до переосмислення стратегій управління. Важливим чинником стає адаптивність до умов глобальної нестабільності, зумовленої як пандемією, так і іншими кризовими подіями. У цьому контексті особливого значення набувають диверсифікація каналів збуту, зміцнення локальних ринків, розвиток власної логістичної інфраструктури, впровадження цифрових технологій в управлінні та дистрибуції [22].



Рисунок 1.5 – Міжгалузеві глобальні системи світового господарства та економічно розвинених країн, в тому числі функціонально-господарські системи [22]

Також важливим залишається зовнішньоекономічний фактор. Військова агресія РФ, проблеми переміщення товарів і закриття агропродовольчих ринків посилюють залежність національних ринків від

глобальних трансформацій. Українські аграрні підприємства змушені формувати нові підходи до забезпечення сталості своєї діяльності в умовах високої невизначеності [22].

Як зазначається у [27], наслідки бойових дій призвели до реальних загроз продовольчій безпеці на глобальному й національному рівнях, що вимагає від підприємств посилення власної стійкості та адаптаційної здатності. В умовах, коли країни з перехідною економікою особливо чутливі до порушення глобальних ринків, агропідприємства мають фокусуватися на зміцненні внутрішніх ресурсів, підвищенні енерго- й ресурсної ефективності, розвитку інноваційних рішень і підтримці соціальної відповідальності як складових стратегії сталого розвитку.

Україна має потенціал стати рівноправним учасником міжнародної економічної взаємодії та посісти гідне місце у світовій економіці лише за умови реалізації комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності національної економіки на глобальному ринку [45]. Незважаючи на позитивні зміни в нормативно-правовій сфері, які демонструють поступову гармонізацію із європейським законодавством, ключові елементи національного розвитку – бізнес-клімат, ринок праці, рівень добробуту населення та економічна свобода – все ще потребують системних удосконалень.

На думку академіка Ю.О. Лупенка, подальший сталий розвиток аграрного сектору та сільських територій залежить від «удосконалення теоретико-методологічного підґрунтя трансформації моделі управління через раціональне поєднання галузевого підходу із територіально-самоврядною системою, запровадження децентралізації, розвитку самоврядування та адаптації до принципів Європейського Союзу» [19]. Євроінтеграційний курс, який уже майже десятиліття трансформує український соціально-економічний простір, чинить значний вплив на агропромисловий комплекс країни та вимагає принципово нових підходів до його управління в умовах глобальних викликів.

Забезпечення конкурентоспроможності українських агропідприємств вимагає урахування багатофакторного впливу змінного середовища, підвищеної нестабільності та невизначеності. Усі згадані глобалізаційні процеси формують нові тренди, які визначатимуть розвиток аграрного сектору України як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі, зокрема в умовах післявоєнної відбудови [22].

На основі аналізу наукових джерел, експертних оцінок та попередніх досліджень було сформовано теоретичний підхід до систематизації восьми ключових глобальних трендів, що впливають на систему управління агропідприємствами, та обґрунтовано їх фактичний і потенційний вплив (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Глобальні тренди світового господарства та їх вплив на агропідприємства України [22]

Глобальні тренди світового господарства	Прояв глобальних трендів	Вплив глобальних трендів на підприємства агропромислового комплексу
1	2	3
1. Часті економічні кризи через природні та техногенні загрози	Зростання масштабів глобальних катаклізмів, зокрема пандемії війна в Україні	Переформатування логістичних ланцюгів постачання і збуту; зміна споживчих переваг; дефіцит кадрів
2. Посилення економічної турбулентності та військово-політичної нестабільності	Зростання кількості конфліктів, війн, терористичних загроз; збільшення витрат на підтримку країн	Падіння інвестиційної привабливості; втрата сільськогосподарських угідь; блокування торговельних каналів
3. Зниження ефективності глобального економічного регулювання	Посилення впливу фінансових донорів, ослаблення інституційного контролю, лобіювання інтересів глобальних гравців	Нестабільність ринків, волатильність цін на продукцію, зростання витрат на енергоресурси
4. Діджиталізація глобальної економіки	Активне поширення електронної комерції; зростання кількості онлайн-споживачів; скорочення логістичних термінів	Потреба у цифровізації управлінських процесів; розвиток онлайн-продажів; інвестиції в ІТ-рішення та освіту кадрів
5. Економічна нерівність і дисбаланси у міжнародній	Імпортозалежність країн з перехідною економікою; посилення міграції; політика протекціонізму	Посилення залежності від імпорту окремих ресурсів; зростання значення експорту харчової продукції; вплив на структуру

спеціалізації		виробництва
---------------	--	-------------

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
6. Транснаціоналізація аграрного бізнесу	Посилення впливу транснаціональних корпорацій; монополізація продовольчих ринків	Зменшення ролі малих аграріїв; екстенсивне використання природних ресурсів; витіснення традиційних культур
7. Прискорення технологічного розвитку	Зростання витрат на інновації; активний обмін технологіями	Послаблення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств через технологічну відсталість
8. Загострення кліматичних викликів для агровиробництва	Вплив глобального потепління, деградація екосистем, зменшення водних ресурсів	Зниження врожайності; зростання ерозії ґрунтів; потреба в екологічній адаптації; пошук сталих технологій

Враховуючи наявні інституційні бар'єри, українські агропідприємства поки що не мають змоги інтегруватися на рівні, що притаманний країнам ЄС. Тому стратегічне оновлення аграрного сектору має включати державну підтримку, орієнтовану на стимулювання сталого розвитку, інноваційність, експортну спроможність та підвищення якості продукції [22].

1.3 Практико-орієнтовані стратегії, що сприяють адаптації агропідприємств до викликів сучасного середовища

У період повномасштабного вторгнення рф в Україну агропродовольчі підприємства опинилися в умовах постійної трансформації, що зумовлена складною соціально-економічною ситуацією. До ключових викликів, з якими стикаються такі підприємства, належать: втрата кадрового потенціалу, порушення ланцюгів постачання, зміни в структурі споживчого попиту, руйнування або пошкодження матеріально-технічної бази, мінування сільськогосподарських угідь, нестача енергоносіїв, а також загальне зниження купівельної спроможності населення [8].

В умовах такої нестабільності аграрні підприємства змушені шукати нові інструменти та підходи до підтримання безперервності своєї діяльності,

орієнтуючись на довготривалу економічну стабільність. Забезпечення сталого розвитку передбачає інтеграцію інноваційних рішень у виробничі процеси, створення нових продуктів і послуг, а також вдосконалення технологічного забезпечення. Участь у таких трансформаціях може підтримуватись державними структурами та фінансовими інституціями через надання грантів, пільгових позик або цільове інвестування в інноваційні ініціативи [7].

Для забезпечення стійкого функціонування аграрного бізнесу в умовах невизначеності [2, 6, 30] пропонують низку стратегій, спрямованих на адаптацію до сучасних викликів і досягнення довгострокової стійкості агропродовольчих підприємств (рисунок 1.6). Зокрема, до таких стратегій відносять розвиток екологічно орієнтованих технологій, диверсифікацію аграрного виробництва, модернізацію логістики та впровадження систем управління ресурсами на засадах сталого розвитку.

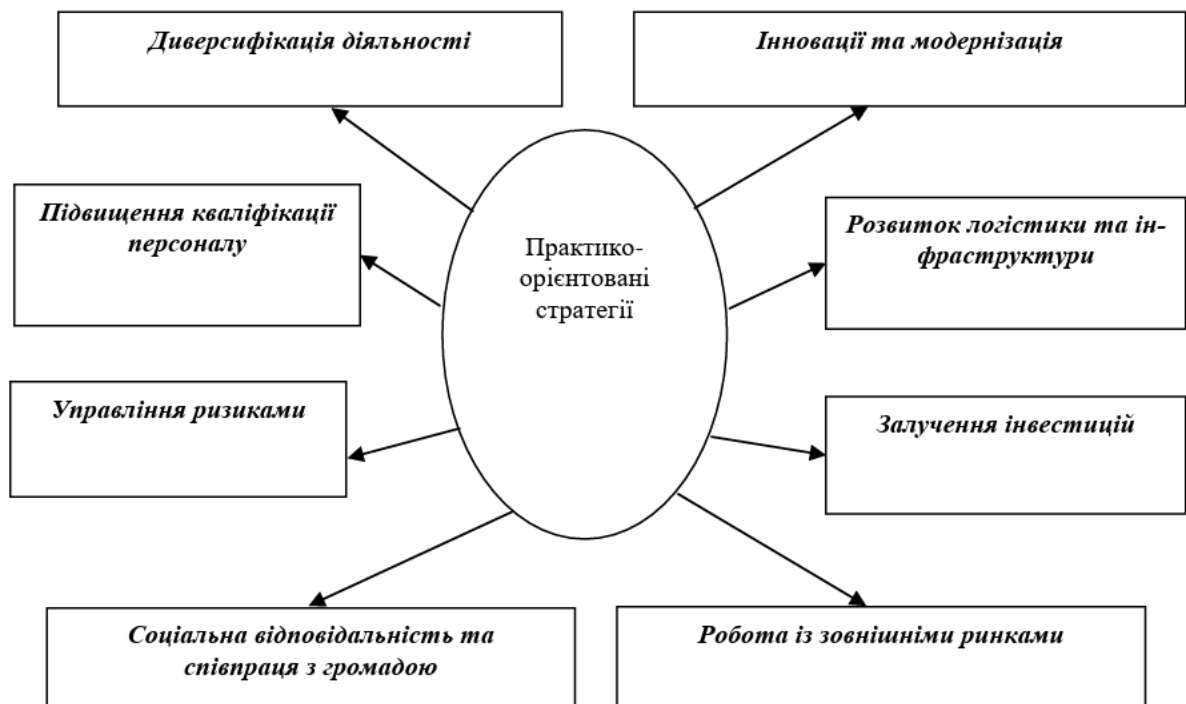


Рисунок 1.6 – Практико-орієнтовані стратегії, які сприяють адаптації агропідприємств до викликів сучасного середовища [8]

В таблиця 1.3 наведено порівняння практико-орієнтованих стратегій адаптації агропідприємств.

Забезпечення сталого розвитку агропродовольчих підприємств у сучасних умовах можливо значно покращити завдяки інтеграції гнучких управлінських підходів, зокрема методології Agile [17]. Цей підхід, який спочатку був розроблений для управління проектами в ІТ-сфері, дедалі активніше впроваджується в інших галузях, зокрема в агропродовольчому секторі, з огляду на його здатність швидко адаптуватися до змін середовища.

Таблиця 1.3 – Порівняння практико-орієнтованих стратегій адаптації агропідприємств [8]

Стратегія	Зміст та значення для сталого розвитку
1. Диверсифікація діяльності	Розширення асортименту, освоєння нових видів продукції й галузей дозволяє зменшити залежність від одного ринку і підвищити адаптивність підприємства.
2. Інновації та модернізація	Застосування сучасних технологій сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню якості продукції й зменшенню впливу на довкілля.
3. Розвиток логістики та інфраструктури	Побудова ефективної системи поставок і збуту забезпечує безперебійне функціонування та оптимізує екологічне навантаження.
4. Залучення інвестицій	Формування стабільної фінансової основи через зовнішні джерела фінансування дозволяє реалізовувати довгострокові стратегії розвитку.
5. Робота із зовнішніми ринками	Експортна діяльність і міжнародне співробітництво підвищують конкурентоспроможність і відкривають нові можливості для зростання.
6. Соціальна відповідальність і громада	Активна участь у житті громади, підтримка соціальних ініціатив і прозорість бізнесу формують довіру та зміцнюють репутацію.
7. Підвищення кваліфікації персоналу	Розвиток людського капіталу через навчання та професійне зростання забезпечує інноваційність і гнучкість у прийнятті рішень.
8. Екологічна відповідальність	Упровадження екологічно безпечних практик, зменшення викидів і ощадне використання ресурсів сприяє збереженню довкілля та відповідності принципам сталого розвитку.

Agile орієнтований на поетапне планування діяльності шляхом поділу на короткі цикли – спринти, кожен з яких має чіткі цілі та критерії досягнення. Це дозволяє здійснювати регулярний аналіз поточної ситуації,

вчасно виявляти виклики, що загрожують стабільності підприємства, та оперативно вносити необхідні корективи. Такий підхід є особливо важливим в агросекторі, де зовнішні чинники – погодні умови, ринкова кон'юнктура, зміни регуляторної політики – мають високу динамічність і складність прогнозування [17].

Однією з переваг впровадження Agile у діяльність агропідприємств є можливість швидкого тестування нових технологічних рішень, таких як сучасні добрива, системи зрошення або агротехнічні засоби. Отримуючи оперативний зворотний зв'язок, підприємство може уникнути значних ресурсних витрат і скорегувати свою діяльність до того, як ризики набудуть критичного характеру [17]. Найбільш вдалі приклади використання Agile в агропродовольчій сфері наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Приклади використання Agile в агропродовольчій сфері [8]

Сфера застосування	Роль Agile та переваги впровадження
Планування врожаю	Ітеративне планування з урахуванням змін погодних умов, ринкових коливань і регуляторних змін дозволяє швидко адаптуватись.
Створення нової продукції	Швидке прототипування нових продуктів (харчування, добрива), їх тестування та доопрацювання відповідно до фідбеку споживачів.
Оптимізація ланцюгів постачання	Виявлення вузьких місць у логістиці завдяки постійному зворотному зв'язку та гнучким ітераціям усуває затримки й неефективність.
Цифровізація фермерських господарств	Agile-методології дозволяють тестувати нові цифрові інструменти (дрони, сенсори, ПЗ) в реальному часі й масштабувати ефективні рішення.
Загальна ефективність управління	Гнучкість, швидкість прийняття рішень та орієнтація на цінність допомагають мінімізувати вплив зовнішніх ризиків і підвищити стійкість бізнесу.

Впровадження гнучких методів управління сприяє не лише підвищенню адаптивності підприємства, але й загальному зміцненню його позицій на ринку. У контексті загальнонаціональної соціальної, економічної, технологічної та екологічної нестабільності, здатність підприємства зберігати

ефективність і керованість за умов зовнішнього тиску є фундаментом його сталого розвитку [8].

Ризикостійкість у цьому контексті не означає усунення зовнішніх загроз, а передбачає готовність підприємства до оперативного реагування завдяки попередньо сформованим управлінським, фінансовим і матеріальним резервам. Важливу роль відіграє здатність до впровадження випереджальних стратегічних рішень, які дозволяють уникнути критичних наслідків і забезпечити стійкість розвитку в довгостроковій перспективі [30].

Ризикостійкість агропідприємства – це здатність суб'єкта господарювання ефективно протистояти негативному впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників ризику, забезпечуючи адаптацію до змін середовища за умови збереження стабільності, результативності та конкурентоспроможності. Вона передбачає наявність інструментів прогнозування ризиків, здатності до своєчасного реагування на загрози та мінімізації потенційних втрат. У контексті агропродовольчої галузі ризикостійкість виступає фундаментальним елементом як збереження життєздатності, так і сталого розвитку підприємства, особливо в умовах кризових ситуацій [8].

В таблиці 1.5 наведений механізм забезпечення ризикостійкості в системі управління агропідприємствами в кризових умовах для досягнення цілей сталого розвитку.

Застосування ефективних механізмів управління ризиками дає змогу аграрним підприємствам не лише утримувати операційну стійкість, а й трансформувати наявні виклики у можливості подальшого зростання. Стратегічний підхід до управління ризиками має ряд важливих переваг. По-перше, він базується на принципі інтеграції, коли управлінські функції координуються централізовано, а кожен працівник усвідомлює важливість участі у процесах ризик-менеджменту. По-друге, забезпечується безперервність процесу управління, що дозволяє оперативно реагувати на зовнішні зміни. По-третє, стратегія охоплює всі напрями діяльності

підприємства, включаючи системний аналіз потенційних загроз. І нарешті, управлінська увага може бути сфокусована на критичних сегментах ризику, які потребують негайного регулювання та втручання [16].

З огляду на масштабні виклики, що постають перед агропідприємствами, стає очевидною потреба у трансформації підходів до ризик-менеджменту. Відмова від виключно реактивного реагування на користь проактивного прогнозування й запобігання означає, що підприємства мають планувати свою діяльність із урахуванням потенційних ризиків задля зменшення негативного впливу [8].

Таблиця 1.5 – Механізм забезпечення ризикостійкості в системі управління агропідприємствами в кризових умовах для досягнення цілей сталого розвитку [8]

Напрямок	Короткий опис механізму	Значення для досягнення цілей сталого розвитку
1. Розробка системи управління ризиками	Аналіз потенційних загроз, оцінка ризиків, впровадження цифрових платформ моніторингу та реагування	Забезпечує проактивне управління викликами, мінімізує вплив кризових ситуацій, підтримує економічну стійкість
2. Страхування ризиків	Захист від збитків, спричинених стихією, ціновими коливаннями чи форс-мажорами	Підвищує фінансову безпеку підприємства, сприяє безперервності виробництва
3. Диверсифікація діяльності	Вирощування різних культур, освоєння нових ринків і бізнес-напрямків	Зменшує залежність від одного ресурсу чи ринку, зміцнює адаптивність і стійкість
4. Фінансовий резерв і управління ліквідністю	Створення фінансових резервів, довгострокове інвестування, контроль витрат	Підвищує здатність підприємства витримати фінансові кризи, забезпечує стабільне функціонування
5. Залучення технологій та інновацій	Впровадження систем точного землеробства, автоматизації, аналітики	Підвищує ефективність, знижує витрати ресурсів, підтримує екологічну стійкість
6. Розвиток партнерств і кооперація	Співпраця з іншими підприємствами, державними і міжнародними структурами	Забезпечує обмін знаннями, доступ до фінансування, спільне подолання викликів
7. Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання щодо ризик-менеджменту, цифрових технологій, адаптації до змін	Формує кадровий потенціал для впровадження інновацій, підвищує продуктивність
8. Стабільність у постачанні та збуті	Розробка альтернативних логістичних маршрутів, пошук нових постачальників і каналів збуту	Зменшує вразливість до зовнішніх перебоїв, підтримує стабільний обіг продукції на ринку

Серед ключових переваг стратегічного підходу варто виокремити [8]:

- оптимізацію витрат, оскільки запобігання ризикам є менш витратним, ніж ліквідація їх наслідків;
- зростання продуктивності, що забезпечується завдяки системному плануванню;
- підвищену адаптивність до змін, яка дає змогу швидше пристосовуватись до зовнішніх викликів.

Таким чином, стратегічне управління ризиками відіграє ключову роль у формуванні довгострокової стійкості агропродовольчих підприємств, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність у турбулентному середовищі.

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що в сучасних умовах соціально-економічної нестабільності агропідприємства перебувають під впливом широкого спектра ризиків – природних, економічних, політичних і соціальних. Забезпечення сталого розвитку агросектору вимагає переходу до стратегічного управління ризиками як інструменту підтримки стабільності, конкурентоспроможності та довгострокової ефективності підприємств. Для досягнення стійкості аграрного виробництва необхідною є системна робота з виявлення, оцінки та класифікації потенційних загроз, що дозволяє своєчасно впроваджувати відповідні механізми їх мінімізації чи запобігання. В умовах високої динаміки зовнішнього середовища підприємствам доцільно орієнтуватися на впровадження адаптивних стратегій управління, які дозволяють оперативно реагувати на зміни.

Інтеграція сучасних технологій, зокрема цифрових систем управління, автоматизації виробництва та елементів точного землеробства, значно посилює ефективність протидії ризикам та сприяє оптимізації операційних процесів. Водночас, співпраця з державними структурами, науково-дослідними інституціями, фінансовими установами та партнерами створює сприятливе середовище для розширення доступу до фінансових, інтелектуальних і матеріальних ресурсів, необхідних для управління

ризиками. Забезпечення фінансової стійкості агропідприємства досягається через створення резервів, диверсифікацію джерел доходу, ефективне страхування, а також оптимізацію витрат. Усе це в сукупності дозволяє підприємствам не лише зменшити вразливість до кризових явищ, а й підтримувати сталість свого функціонування у довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічний підхід до управління ризиками, орієнтований на передбачення й запобігання, стає критично важливим елементом сучасної моделі управління аграрним бізнесом. Він дає змогу агропідприємствам не лише зберігати конкурентні позиції, а й формувати підґрунтя для сталого розвитку на національному та міжнародному рівнях.

Обраний євроінтеграційний напрям розвитку національної економіки потребує комплексної адаптації агропідприємств до нових викликів. Йдеться про гармонізацію законодавства, стандартизацію якості, ефективне використання природних і трудових ресурсів, а також подолання корупційних практик. З огляду на це, стратегічна підтримка держави має бути спрямована на створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток малого агробізнесу, удосконалення податкового регулювання та розширення програм контролю якості. Такі дії сприятимуть зростанню ефективності аграрного виробництва, задоволенню внутрішнього попиту й забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору в умовах євроінтеграції.

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ГОРЬКОГО»

2.1 Стан та перспективи розвитку аграрного сектору України

Агропромисловий комплекс України є розвинутою та багатогалузевою системою, яка охоплює вирощування сільськогосподарських культур, їхню переробку й подальшу реалізацію [33]. Цей сектор відіграє важливу роль в економічному розвитку держави, забезпечуючи значний обсяг експорту та підтримуючи продовольчу безпеку як усередині країни, так і на міжнародному рівні. Україна стабільно утримує провідні позиції на світовому ринку агропродукції. Вона є лідером у виробництві та експорті соняшникової олії, а також входить до числа найбільших виробників соняшника. Крім того, держава займає ключові місця серед провідних виробників зернових культур і входить до трійки основних експортерів кукурудзи у світі. Важливими напрямками залишаються вирощування зернових, бобових культур, картоплі, овочів і цукрових буряків.

За останні десятиліття спостерігається стійка позитивна динаміка експорту зернових культур, що підтверджує високий потенціал галузі. Водночас структура агропромислового виробництва зазнала суттєвих змін. Зокрема, цукрова галузь, яка раніше була стратегічною, втратила свої позиції через зниження попиту та зміну споживчих пріоритетів. Натомість виробництво соняшнику з 2000 по 2023 рік зросло майже у п'ять разів, що сприяло активному розвитку переробної промисловості, орієнтованої на експорт і продукцію з високою доданою вартістю, таку як олія та маргаринові вироби [15].

Стабільне зростання демонструє овочівництво – за останні три десятиріччя обсяг виробництва подвоївся. Аналогічна тенденція спостерігається і в секторі картоплярства, що часто розглядається як

показник соціально-економічного становища країни. Подальший розвиток АПК залежатиме від можливості виходу на зовнішні ринки та модернізації промислових потужностей [15].

Вирощування фруктів і ягід також має стабільні результати – понад 2 мільйони т. щорічно, що відкриває перспективи для розвитку малого та середнього підприємництва у сільському господарстві. Україна володіє низкою конкурентних переваг: родючими ґрунтами, сприятливим кліматом, високою якістю продукції відповідно до міжнародних стандартів і вигідним логістичним положенням. Проте актуальною проблемою залишається сировинна спрямованість експорту, що робить галузь вразливою до змін світових цін на продовольство [15].

Підвищення рівня конкурентоспроможності агропромислового комплексу неможливе без інтеграції сучасних аграрних технологій, впровадження високоякісного насінневого матеріалу, досягнень у галузі селекції та широкомасштабного впровадження наукових інновацій. Довгострокова перспектива розвитку сільського господарства безпосередньо залежить від рівня інноваційної активності, інтенсифікації виробничих процесів і орієнтації на екологічно сталу модель ведення аграрного виробництва. Такі підходи сприятимуть підвищенню врожайності, продуктивності галузі тваринництва та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору України [15].

Динаміка зовнішньої торгівлі зерновими культурами демонструє як позитивні тренди зростання, так і численні виклики, зумовлені впливом кліматичних змін та геополітичної нестабільності. За статистичними даними Державної митної служби України, у 2018 р. експорт зернових сягнув 7,2 млрд дол. США при обсягах 50,4 млн т., що на 28% перевищило показники попереднього року. У 2019 р. спостерігалось подальше зростання – обсяги експорту досягли 9,6 млрд дол. США, що відповідало 57,2 млн т. продукції [15].

Проте у 2020 р. експортні надходження скоротилися на 2,3% порівняно

з 2019 р. і склали 9,4 млрд дол. США. Основними факторами такого зниження були несприятливі кліматичні умови та зростання цін, що негативно вплинули на аграрну галузь. У 2021 р. відбулося суттєве зростання – експорт склав 12,4 млрд дол. США, що на 31% більше порівняно з попереднім періодом [15].

Втім, у 2022 р. на тлі повномасштабної війни експорт зернових знизився на 25,5% і становив 9,2 млрд дол. США. З метою забезпечення експорту в умовах військового конфлікту 22 липня 2022 р. за посередництва ООН, Туреччини, України та РФ було укладено домовленість про створення «зернового коридору». Проте 17 липня 2023 р. РФ припинила участь у цій ініціативі. Попри зазначені труднощі, у маркетинговому сезоні 2023/2024 Україна експортувала 57,5 млн т. зернових і олійних культур, що свідчить про адаптаційні можливості агросектору та його стратегічне значення у глобальній системі продовольчої безпеки [24]. Порівняльні дані експорту основних зернових культур за період 2018–2022 рр. наведено на рисунку 2.1.

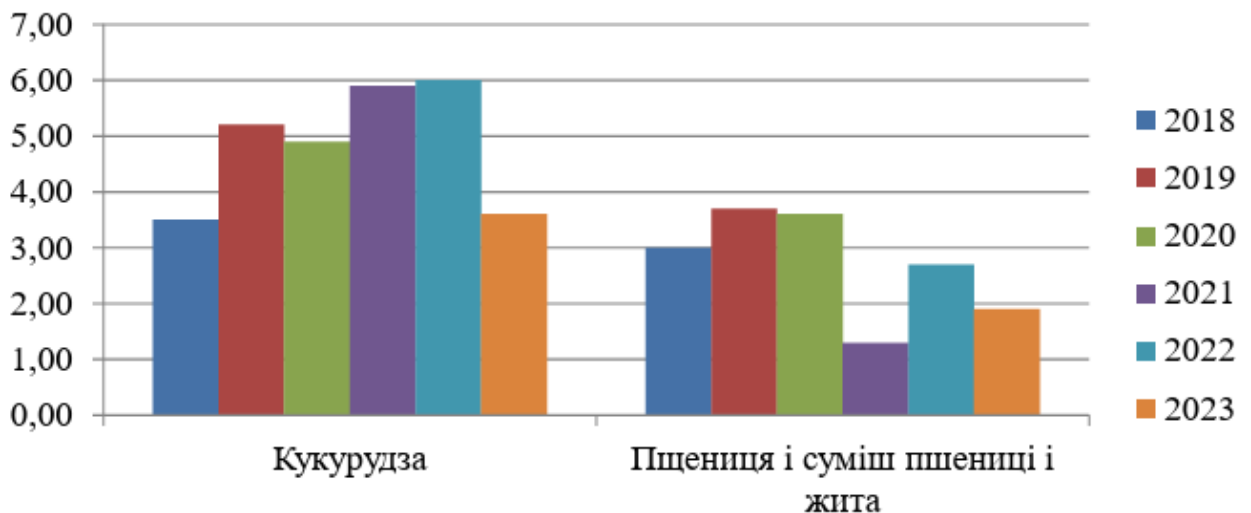


Рисунок 2.1 – Порівняння експорту по вибраним зерновим позиціям, млрд дол. США [10]

У 2023 р. Україна зберегла позиції одного з ключових гравців на світовому ринку зернових, забезпечуючи поставки до широкого кола держав.

Географічна структура експорту українського зерна відображена на рисунку 2.2. Основними торговельними партнерами стали Китай (9,6%), Іспанія (7,5%) та Туреччина (7,4%), що підтверджує стабільний попит на українську продукцію як з боку країн Азії, так і Європи. Високі обсяги експорту також фіксувалися до Нідерландів (6,8%), Індонезії (5,1%) та Бангладеш (3,9%), що свідчить про вагомий внесок України у забезпечення глобальної продовольчої безпеки [3, 50].

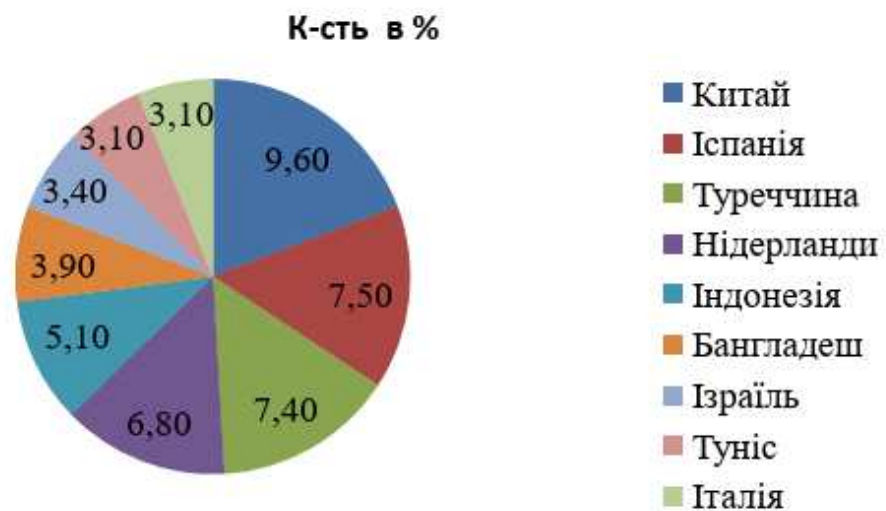


Рисунок 2.2 – Кількість експортованої зернової продукції з України в розрізі країн світу у 2023 р. [10]

Серед країн Близького Сходу та Північної Африки стратегічними імпортерами українського зерна виступили Ізраїль (3,4%) та Туніс (3,1%), а з-поміж європейських держав – Італія (3,1%). Така диверсифікація експорту свідчить про здатність України адаптуватися до трансформацій на міжнародних аграрних ринках і формувати сталі торговельні зв'язки [15].

До повномасштабного вторгнення Україна характеризувалася високим рівнем аграрної спеціалізації економіки: агропромисловий сектор формував до 20% ВВП країни та забезпечував понад 40% національного експорту. При цьому українське сільське господарство виступало ключовим постачальником продовольства для міжнародних організацій, зокрема

забезпечувало до 50% потреб Всесвітньої продовольчої програми ООН [15].

Сучасний аграрний сектор України демонструє високий експортний потенціал, що ґрунтується на значному перевищенні обсягів виробництва над внутрішнім споживанням. Це дозволяє Україні не лише забезпечувати продовольчу безпеку, а й виступати одним із провідних експортерів зерна у світі [15].

Найбільш поширеними зерновими культурами в Україні є озима та яра пшениця, жито, озимий і ярий ячмінь, кукурудза, овес, гречка, просо, рис, а також соняшник як провідна технічна культура. Пшениця залишається домінуючою культурою за площею посівів та врожайністю. Основні регіони її вирощування – лісостепові та степові зони, з перевагою озимих сортів, що забезпечують вищу продуктивність [15].

Жито традиційно культивується в північних регіонах – Поліссі та західному Лісостепу. Овес, переважно як кормова культура, вирощується в тих самих зонах. Ячмінь посідає друге місце за обсягами виробництва серед зернових. Ярий ячмінь характерний для Полісся, тоді як озимий – для південних регіонів Степу. Кукурудза – третя за значенням зернова культура, що вирощується переважно в центральному та південному Степу і Лісостепу.

Гречка залишається важливою нішевою культурою зосередженою переважно в Поліссі. Серед технічних культур провідне місце займає соняшник, посіви якого охоплюють близько 2,1 млн га, що становить дві третини загальної площі під технічними культурами. Основні площі під соняшником розташовані в степових і південних лісостепових регіонах України [15].

Україна посідає стабільні позиції серед провідних країн світу з виробництва зернових культур: протягом останніх десяти років вона входила до першої десятки за виробництвом ячменю (7 місце) та пшениці (11 місце). Галузь вирощування, переробки та експорту зернових суттєво наповнює державний бюджет і забезпечує зайнятість значної частини населення. Сільське господарство, зокрема зерновий сектор, залишається стратегічним

елементом української економіки, підтримуючи її експортну спроможність навіть в умовах сучасних викликів [15].

З огляду на важливість зернових культур, значну роль у функціонуванні та розвитку агросектору відіграють великі агропромислові компанії, які формують основні виробничі тренди та сприяють зростанню експортного потенціалу. Ці компанії не лише задають вектор сільськогосподарського виробництва в Україні, але й активно сприяють його інтеграції з переробною промисловістю, що дає змогу збільшити обсяги переробки сировини. Завдяки цьому зміцнюється експортна база країни та покращується соціально-економічна ситуація у сільській місцевості [28].

Інтеграція аграрного виробництва з промисловим сприяє досягненню низки синергетичних ефектів, які забезпечують вищу ефективність у порівнянні з окремим веденням виробництва. По-перше, це мінімізація втрат швидкопсувної продукції шляхом скорочення часу між збором урожаю та його переробкою. По-друге, можливість переробляти нестандартну продукцію та побічні відходи, які зазвичай не використовуються ефективно (наприклад, овочі й фрукти, що не відповідають стандартам, можуть іти на корм тваринам). По-третє, скорочення витрат на транспортування сировини завдяки зменшенню логістичних відстаней між полем і підприємством [15].

Такі агропромислові структури демонструють вищу прибутковість у порівнянні з традиційними аграрними підприємствами та ефективніше вирішують господарські й економічні завдання. Вони забезпечують своїм працівникам кращі умови праці та соціальні гарантії, що є важливим елементом соціально орієнтованої моделі економіки. Крім того, ці структури створюють сучасну технологічну основу для кваліфікованої зайнятості, що дозволяє зменшити сезонність у виробництві й забезпечити стабільну зайнятість протягом року [5].

Агропромисловий сектор України перебуває під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які стримують його ефективний розвиток. Серед ключових внутрішніх проблем варто виокремити високий рівень

зношеності техніки, застарілість виробничих потужностей, недосконалу логістичну інфраструктуру, низький рівень інформованості виробників щодо інноваційних практик та складнощі із дотриманням сучасних екологічних стандартів [15].

У таблиці 2.1 систематизовано основні проблеми агропромислового комплексу та запропоновані шляхи їх розв'язання.

Таблиця 2.1 – Проблеми та способи їх вирішення в секторі АПК України [15]

Основні проблеми в АПК	Можливі рішення
Низький рівень технічної та технологічної модернізації виробництва	Оновлення технічного парку, впровадження інноваційних технологій, цифровізація агровиробництва.
Зростання виробничих витрат у структурі собівартості продукції через зношеність обладнання, застарілі технології, підвищені витрати на ресурси	Заміна й ремонт зруйнованих і застарілих активів, підвищення енергоефективності, впровадження ресурсозберігаючих технологій.
Недостатній рівень доступу до інформації про ринкову ситуацію та бізнес-умови	Розвиток систем аграрного консалтингу, інформаційно-аналітична підтримка фермерів, створення єдиних цифрових платформ.
Втрати продукції через слабку логістичну інфраструктуру	Розвиток сучасної, багатоканальної та стійкої логістичної системи; підтримка проєктів зі зберігання та транспортування продукції.
Недотримання агроекологічних норм і вимог	Проведення навчальних програм, стимулювання застосування екологічних практик, запровадження систем сертифікації.
Забруднення та мінування сільськогосподарських земель через війну	Проведення розмінування, рекультивація й відновлення ґрунтів, залучення міжнародної технічної допомоги.
Фінансова недоступність ресурсів для малих та середніх виробників	Створення доступних кредитних програм, субсидій, гарантійних механізмів, а також підтримка через державні та міжнародні фонди.
Відсутність кооперації між дрібними виробниками	Сприяння розвитку сільськогосподарських кооперативів, податкові стимули, інформаційна підтримка щодо переваг об'єднання.

Застаріла матеріально-технічна база обумовлює низьку продуктивність і високі виробничі витрати. Водночас недосконала логістика ускладнює зберігання, транспортування та експорт продукції, знижуючи її конкурентоспроможність. Окрему увагу слід приділити необхідності

екологічної реабілітації сільськогосподарських угідь, що зазнали руйнувань внаслідок бойових дій, та підтримці дрібних виробників, які стикаються з труднощами у доступі до ринків, фінансування та сучасних технологій [15].

Впровадження комплексних заходів, спрямованих на модернізацію технічного забезпечення, розвиток інфраструктури, інтеграцію малих господарств у кооперативні та кластерні моделі, а також цифровізацію процесів, є необхідною умовою підвищення ефективності АПК. Суттєву роль відіграє залучення інвестицій, державна підтримка та реалізація політики сталого розвитку на регіональному рівні [15].

Окрім внутрішніх чинників, агросектор України стикається з новими зовнішніми викликами. Зокрема, у період з 6 листопада 2023 р. по 29 квітня 2024 р. українські аграрії зазнали суттєвих втрат через блокування польськими фермерами контрольно-пропускних пунктів на кордоні. Тимчасове обмеження експорту зернових та іншої аграрної продукції спричинило ускладнення логістичних ланцюгів, зростання транспортних витрат і порушення зовнішньоекономічних операцій [15].

Таким чином, агропромисловий комплекс України функціонує в умовах значного тиску як із внутрішнього, так і з зовнішнього середовища. Для збереження стійкості галузі та забезпечення її подальшого розвитку необхідне впровадження скоординованих і адаптивних рішень, що враховують потребу у технічній, екологічній, інституційній та логістичній модернізації.

2.2 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Агрофірма ім. Горького» було зареєстровано 19.02.1999 р. за адресою м. Київ, пров. Георгіївський. Воно є самостійним підприємством, має приватну форму власності і діє на основі статуту [31]. Основні види діяльності 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, 01.13 Вирощування овочів і баштанних

культур, коренеплодів і бульбоплодів, 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур, 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід.

ТОВ «Агрофірма ім. Горького» розташоване на родючих чорноземах Новомосковського району Дніпропетровської області, які історично характеризуються високою продуктивністю сільськогосподарських культур. Впродовж поколінь місцеве населення здійснювало інтенсивну обробку ґрунтів, що сприяло формуванню стійких традицій раціонального землеробства та збереженню високої культури вирощування зернових [32].

Організація насінництва. З 1998 р. господарство розпочало вирощування насіння вітчизняної селекції, що стало основою для довгострокової співпраці з провідними науковими установами – Селекційно-генетичним інститутом – Національним центром насіннізнавства та сортовивчення, а також Інститутом фізіології рослин і генетики НАН України. На сьогодні агрофірма функціонує як одне з базових підприємств для розмноження та реалізації насіння озимих пшениць і ячменю української селекції. На основі власного аграрного досвіду та в тісній взаємодії з науковими фахівцями господарство впроваджує у виробництво найбільш продуктивні сорти зернових культур, адаптовані до кліматичних умов Центральної України. Польові випробування охоплюють сорти, виведені в Одеському, Київському та Донецькому наукових центрах. До впровадження у товарне виробництво допускаються лише ті сорти, які пройшли комплексну оцінку на предмет урожайності, економічної доцільності та стабільності агробіологічних показників [32].

На сучасному етапі в господарстві пріоритетними є київські сорти озимої пшениці – Подолянка, Богдана, Фаворитка; одеські – Ліра і Заграва; а також донецький сорт Шестопалівка (оригініатор – ПССДП «Бор»). Усі ці сорти належать до групи високоінтенсивних, із середньою урожайністю 66–73 ц/га та генетичним потенціалом 102–107 ц/га. Вони відзначаються високою стійкістю до вилягання, посух, основних хвороб і шкідників, а

також мають відмінні хлібопекарські властивості [32].

Особливої уваги заслуговує сорт Шестопалівка, що є ультраскоростиглим і придатним до висіву в зимовий період (січень—лютий). Сорт характеризується морозостійкістю, стійкістю до вилягання та осипання, низькою уражуваністю основними фітопатогенами. Вміст білка в зерні становить 14,2–14,3%, а клейковини – 29,4–30,5%. За сприятливих умов вирощування та дотримання сучасних технологій агровиробництва потенційна урожайність цього сорту може досягати 150 ц/га [32].

ТОВ «Агрофірма ім. Горького» демонструє успішну реалізацію багатогалузевої моделі господарювання, поєднуючи виробництво елітного насіння, вирощування високопродуктивних сортів сільськогосподарських культур та забезпечення соціально-економічної стабільності в регіоні.

Насінництво та селекційна діяльність. Підприємство спеціалізується на виробництві елітного насіння та насіння першої репродукції, зокрема сортів озимої пшениці «Краснодарська-99» та «Таня», розроблених Краснодарським науково-дослідним інститутом сільського господарства ім. П.П. Лук'яненка. Сорт «Краснодарська-99» характеризується напівкарликовим типом, висотою рослин 80–85 см, стійкістю до вилягання та потенційною врожайністю до 122,1 ц/га. У сфері ячменю агрофірма вирощує високоврожайні сорти одеської селекції, такі як «Воєвода», «Геліос» та «Сталкер», що забезпечують стабільні врожаї та адаптовані до регіональних умов вирощування [32].

Інфраструктура та технологічне забезпечення. Господарство володіє сучасним зерноочисним комплексом, оснащеним обладнанням «Пектус» та «Алмаз», що дозволяє здійснювати очищення, калібрування та пакування насіння. Наявність зерносушарки та приміщень для зберігання забезпечує високий рівень збереження якості насіннєвого матеріалу. Насіння елітних сортів пакується в 50-кілограмові мішки, а насіння першої репродукції – у біг-беги вагою 1 тонна [32].

Картоплярство та перспективи переробки. Агрофірма є одним із небагатьох господарств Придніпров'я, що вирощують продуктивні

голландські сорти картоплі, такі як «Пікассо», «Алладин» та «Роко». Ці сорти відзначаються високою врожайністю та стійкістю до хвороб. Зважаючи на відсутність крохмального заводу в регіоні, підприємство розглядає можливість створення власної переробної інфраструктури для ефективного використання вирощеної продукції [32].

Вирощування цукрових буряків. Цукрові буряки традиційно займають важливе місце в структурі посівів агрофірми. Незважаючи на відсутність Губиниського цукрового заводу, підприємство співпрацює з Глобинським цукровим заводом у Полтавській області, долаючи відстань понад 200 км для переробки врожаю. У 2024 р. середня врожайність цукрових буряків в Україні становила 46 т/га, що свідчить про потенціал цієї культури в регіоні.

Сучасний підхід до молочного скотарства в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» (рисунок 2.3). Незважаючи на загальну тенденцію до скорочення поголів'я великої рогатої худоби в особистих селянських господарствах, ТОВ «Агрофірма ім. Горького» зберегло та продовжує розвивати високопродуктивне молочне тваринництво на базі голштинської породи, імпортованої раніше з Нідерландів. У 2015 р. господарством було завершено реконструкцію і введено в експлуатацію сучасний тваринницький корпус для безприв'язного утримання корів із кормовим столом, що забезпечує покращену аерацію кормів, сприяючи підвищенню їх поїдання та засвоєння.



Рисунок 2.3 – Сучасний підхід до молочного скотарства в ТОВ «Агрофірма ім Горького» [32]

Важливою інновацією є постійний вільний доступ тварин до води, яка

у зимовий період підігрівається до температури 10–15 °С. Цей захід сприяє підвищенню споживання води, що безпосередньо впливає на молочну продуктивність. Система освітлення та вентиляції корпусу також оптимізована для покращення мікроклімату і підвищення фізіологічного комфорту тварин, що загалом сприяє підвищенню надоїв [32].

Як зазначає головний технолог з тваринництва Микола Надрага, порівняльний аналіз ефективності різних методів утримання показав, що безприв'язне утримання підвищує середньодобовий надій на одну корову на 6 літрів – із 17 до 23 л. Таким чином, технологічна модернізація дозволяє суттєво підвищити ефективність виробництва молока [32].

Завдяки введенню доїльного залу на 24 голови, обслуговування тварин здійснюється лише трьома операторами. Загалом систему безприв'язного утримання 800 корів може ефективно обслуговувати 20–22 працівники, тоді як на сьогодні 450 голів доглядають 44 робітники. Така оптимізація трудових ресурсів є вкрай важливою в умовах зниження рентабельності молочного скотарства: у порівнянні з минулим десятиріччям ціна на молоко знизилась із приблизно 0,5 долара до 0,25 долара США за літр [32].

Незважаючи на економічні труднощі та відсутність державної підтримки, господарство продовжує інвестувати в сучасне обладнання, що дозволяє скорочувати втрати кормів і підвищувати ефективність годівлі. Наприклад, після впровадження міксера для змішування кормів втрати знизились у кілька разів: якщо раніше до 50% кормів не споживалося (залишалися силос, сінаж), то нині більшість раціону ефективно використовується тваринами [32].

Соціальна відповідальність та зайнятість. Агрофірма забезпечує роботою 164 працівника з чотирьох сіл: Миколаївки, Королевого, Нового та Дніпрельстану. У 2024 р. підприємство виплатило понад 10 млн грн заробітної плати та 4,18 млн грн нарахувань на зарплату, демонструючи високий рівень соціальної відповідальності та внесок у розвиток місцевих громад [32].

ТОВ «Агрофірма ім. Горького» також бере активну участь у міжнародному канадсько-українському проєкті «Розвиток молочного бізнесу в Україні», що реалізується за участі Дніпропетровської сільськогосподарської консультаційної служби. У рамках цієї співпраці здійснюється щомісячний лабораторний аналіз проб молока кожної корови на вміст соматичних клітин, кислотність, рівень сечовини. На основі отриманих даних формуються індивідуалізовані раціони годівлі, що оптимізує здоров'я та продуктивність поголів'я. Всі аналізи виконуються у сучасній лабораторії, створеній в Дніпрі в рамках зазначеного проєкту.

У подальших планах господарства – впровадження роботизованого доїння та розведення корів породи джерсі, які відзначаються високим вмістом жиру в молоці. Як підкреслює головний технолог, подібні рішення є вектором розвитку на перспективу, що має сприяти подальшій механізації та зростанню економічної ефективності галузі.

Таким чином, досвід багатопрофільного господарства ТОВ «Агрофірма ім. Горького» демонструє можливості успішного функціонування сучасного молочного скотарства навіть в умовах обмеженої державної підтримки, завдяки інтеграції новітніх технологій, професійного менеджменту та міжнародного науково-практичного співробітництва.

2.3 Аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Методологія PEST-аналізу ґрунтується на вивченні чотирьох ключових груп факторів, що формують зовнішнє середовище підприємства: P – Policy (політика), E – Economy (економіка), S – Society (суспільство), T – Technology (технології). Цей інструмент стратегічного аналізу дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціокультурних і технологічних чинників на діяльність суб'єкта господарювання.

В таблиці 2.2 наведені результати PEST-аналізу факторів, що

впливають на діяльність ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

Як свідчать результати PEST-аналізу, найбільший тиск на підприємницьке середовище справляють економічні (21 б.) та соціальні чинники (17 б.), на третього місці технологія (15), а на останньому – політика (13 б.). Під впливом цих умов підприємство змушено підвищувати ціни на продукцію та послуги, що, своєю чергою, спричиняє скорочення попиту через обмежену платоспроможність споживачів.

SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також зовнішні можливості (Opportunities) і загрози (Threats). Перевагою використання такого інструменту є наочність, високий рівень систематизації, можливість ранжувати фактори та обираи найбільш кризові, як потребують першочергового рішення. Формування матриці SWOT-аналізу дозволяє встановити логічні зв'язки між внутрішніми характеристиками підприємства та впливом зовнішніх чинників (таблиця 2.3). На основі цього аналізу ухвалюються управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Найближчими конкурентами ТОВ «Агрофірма ім. Горького» за 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур в Дніпропетровській області є ТОВ «МАС СІДС Україна», ТОВ «АГРО-ОВЕН Ко», ТОВ «КГ АГРО» та ТОВ «ЗЕМЕЛЬНИЙ РЕГІОН». Ключові фактори успіху, їх вага, оцінка та зведене значення наведені у таблиці 2.4.

Найсильнішим і найсерйознішим конкурентом в галузі вирощування зернових культур є ТОВ «МАС СІДС УКРАЇНА» (8,9 бали), на другому місці розташувалося ТОВ «АГРО-ОВЕН Ко» (8,11 бали), яке поступається цьому підприємству; на третьому місці розташоване ТОВ «КГ АГРО» (6,61 бал), на четвертому – ТОВ «ЗЕМЕЛЬНИЙ РЕГІОН» (5,52 бали), а на останньому – п'ятому місці – ТОВ «Агрофірма ім. Горького» (4,89 бали). Даний аналіз підтверджує рисунок 2.4, на якому наведений розподіл ринку зернових

культур у Дніпропетровській області.

Таблиця 2.2 – Результати PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Фактор	Оцінка	Наповнення
1	2	3
Політика		
Часті зміни у податковому законодавстві	4	Ускладнюють планування діяльності та фінансову стабільність
Загальна політична нестабільність	4	Зменшує інвестиційну привабливість аграрного сектору
Обмежена підтримка з боку держави у сфері кредитування	2	Ускладнює доступ до фінансування на розвиток
Відсутність сталої державної стратегії розвитку АПК	3	Призводить до непослідовних рішень і втрати довіри
Всього	13	-
Економіка		
Стан загальної економіки країни	5	Визначає купівельну спроможність та рівень інвестицій
Високий рівень інфляції	5	Спричиняє зростання витрат на ресурси та знижує прибутки
Поширення корупції в агросфері	4	Створює перешкоди для отримання дотацій та участі в програмах
Високе податкове навантаження	4	Зменшує чистий прибуток і рентабельність господарства
Коливання валютного курсу	3	Впливає на ціни імпортного обладнання
Всього	21	-
Соціум		
Нестача молодих і кваліфікованих кадрів	2	Знижує ефективність і гальмує технологічний прогрес
Зміни у рівні доходів населення	5	Впливають на попит на продукцію та можливість її реалізації
Демографічне старіння сільського населення	3	Зменшує потенціал робочої сили на місцях
Підвищена увага до якості та безпечності агропродукції	4	Створює нові вимоги, але і відкриває нові ніші
Відтік молоді з сільських територій	3	Поглиблює проблему кадрового забезпечення
Всього	17	-
Технології		
Відсталість технологічної бази	4	Перешкоджає конкурентному виробництву та розвитку
Високий рівень зносу основних фондів	3	Потребує оновлення техніки та будівель
Висока вартість сучасних агротехнологій	3	Обмежує можливості впровадження нововведень
Низький рівень автоматизації виробничих процесів	2	Знижує ефективність праці та обмежує масштаби

Кінець таблиці 2.2

1	2	3
Потенціал впровадження цифрових рішень в АПК	3	Дає можливість оптимізації ресурсів і прийняття рішень
Всього	15	-

Таблиця 2.3 – Результати SWOT-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Використання єдиного податку, що спрощує облік і знижує податкове навантаження	Обмежений доступ до кредитних ресурсів
Отримання пільгових кредитів із частковим бюджетним відшкодуванням відсоткових ставок	Відсутність системного підходу до впровадження науково обґрунтованих сівозмін
Державна підтримка через субсидії на придбання та лізинг української техніки	Недостатнє внесення мінеральних і органічних добрив на посівні площі
Дотації на реалізацію галузевих інноваційних програм	Нестача молодих та висококваліфікованих кадрів
Можливість списання простроченої заборгованості	Використання неякісного посадкового матеріалу
Земля як головний засіб виробництва, який не втрачає продуктивності при правильній експлуатації	Висока залежність від погодних умов
Спеціалізація та концентрація сільськогосподарського виробництва	Ріст кількості посередницьких структур між виробником і споживачем
Кваліфікований персонал у ключових напрямках виробництва	
Сприятливі природно-кліматичні умови для аграрної діяльності	
Відносна стабільність попиту на продукцію	
Можливості	Загрози
Приваблення зовнішніх інвестицій для розширення виробництва	Посилення процесів монополізації ринку збуту
Рациональне використання внутрішніх фінансових ресурсів	Недостатнє відновлення родючості ґрунтів, що може спричинити падіння гумусного складу
Інтеграція новітніх технологій, зокрема біо-та ресурсозберігаючих	Зростання вартості мінеральних добрив, пального, засобів захисту та насіння
Перехід до використання біопалива	Подорожчання сільськогосподарської техніки
Розширення асортименту продукції, включаючи супутні товари й послуги	Загострення конкуренції на аграрному ринку
Перепрофілювання підприємства й впровадження нових напрямків діяльності	Імовірні зміни податкового законодавства, що можуть збільшити фіскальне навантаження
Освоєння нових внутрішніх і зовнішніх ринків збуту	

Таблиця 2.4 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів

Ключові фактори успіху	Характеристика	Вага, частка од.	ТОВ «МАС СІДС УКРАЇНА»		ТОВ «АГРО-ОВЕН Ко»		ТОВ «ЗЕМЕЛЬНИЙ РЕГІОН»		ТОВ «КГ АГРО»		ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	
			Абсолютне	Зведене 1	Абсолютне	Зведене 2	Абсолютне	Зведене 4	Абсолютне	Зведене 3	Абсолютне	Зведене 5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Розвинена логістична та складська інфраструктура	Забезпечує ефективне зберігання, очистку, сушіння та пакування насіння і продукції, що мінімізує втрати та забезпечує своєчасну доставку	0,16	9	1,44	8	1,28	5	0,8	7	1,12	3	0,48
Різноманіття напрямів аграрної діяльності	Вирощування зернових, картоплі, буряків, а також ведення тваринництва знижує залежність від окремих культур і стабілізує дохід	0,11	8	0,88	7	0,77	3	0,33	7	0,77	4	0,44
Власне виробництво елітного насіння	Ліцензоване насінництво підвищує прибутковість господарства, забезпечує попит на якісний посівний матеріал і підтримує репутацію	0,02	9	0,18	7	0,14	5	0,1	10	0,2	4	0,08
Соціальна орієнтованість бізнесу	Підприємство забезпечує роботою мешканців кількох сіл, що сприяє соціальній стабільності та підтримує сталий розвиток регіону	0,11	9	0,99	8	0,88	5	0,55	6	0,66	5	0,55

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Наявність сучасного зерноочисного комплексу	Використання високотехнологічного обладнання забезпечує якісну підготовку продукції до реалізації	0,04	6	0,24	7	0,28	3	0,12	5	0,2	3	0,12
Гнучка фінансова політика	Наявність оборотного капіталу та досвід у розрахунках з пайовиками дозволяє зберігати фінансову стабільність навіть в умовах ринку, що змінюється	0,14	9	1,26	8	1,12	8	1,12	7	0,98	5	0,7
Стійкі партнерські зв'язки	Співпраця з надійними покупцями, включно з цукровими заводами, забезпечує реалізацію продукції з прогнозованими доходами	0,12	10	1,2	9	1,08	7	0,84	6	0,72	6	0,72
Адаптація до змін ринку	Реагування на кліматичні зміни через вибір відповідних сортів (зокрема, напівкарликові сорти озимої пшениці) демонструє гнучкість підприємства	0,14	9	1,26	9	1,26	5	0,7	7	0,98	7	0,98
Висока якість продукції та відповідальність	Ретельний контроль за якістю насіння та продукції, надання послуг із протруювання – підтвердження орієнтації на споживача	0,09	10	0,9	9	0,81	6	0,54	7	0,63	6	0,54
Потенціал до переробки агропродукції	Потреба у створенні власних виробничих потужностей (наприклад, для переробки картоплі) відкриває нові напрями розвитку та доданої вартості	0,07	9	0,63	7	0,49	6	0,42	5	0,35	4	0,28
Всього		1	8,98		8,11		5,52		6,61		4,89	

Примітка: оцінка за 10-ти бальною системою

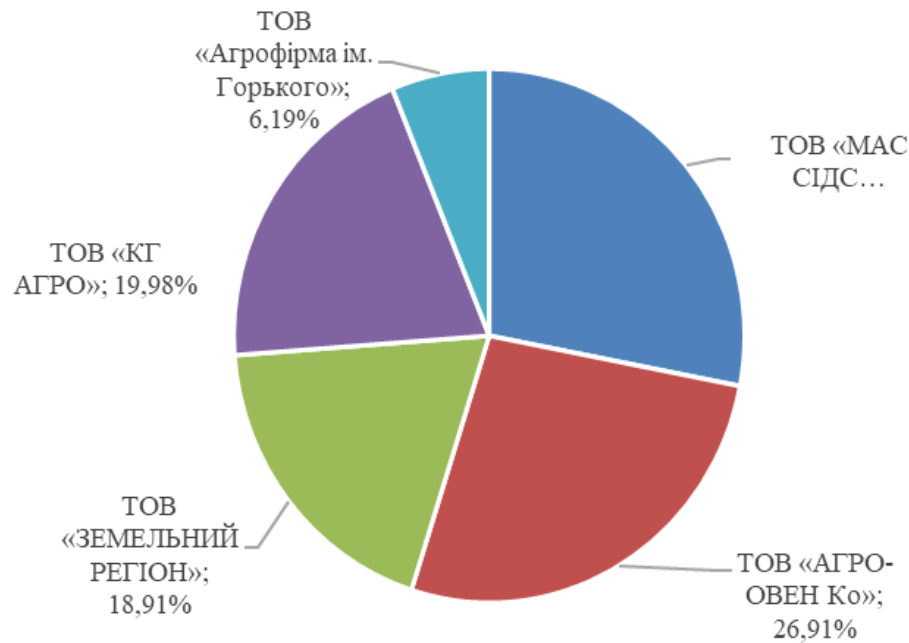


Рисунок 2.4 – Частка підприємств-конкурентів, що спеціалізуються на вирощуванні зернових культур

2.4 Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Основою здійснення виробничого процесу є засоби праці, які характеризують технічний, інноваційний та економічний рівень розвитку і забезпечення підприємства. В сільському господарстві сукупність основних виробничих фондів і оборотних коштів мають економічну форму активів, які сформовані за рахунок джерел їх формування, відображених в пасивах. Проаналізуємо забезпеченість та ефективність використання основних фондів в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» за даними фінансової звітності [40] (таблиця 2.5).

Середньорічна вартість основних і оборотних засобів підприємства збільшилася на 9,14% та 0,55% у 2024 р. у порівнянні з 2023 р., відповідно. Дана тенденція, при відносно сталому рівні інших ресурсів підприємства, зумовила підвищення рівня забезпеченості основними засобами, про що свідчить зростання фондозабезпеченості і фондоозброєності відповідно на

6,37% і 20,45%.

Таблиця 2.5 – Забезпеченість та ефективність використання основних та оборотних засобів в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2023 р.	
				абсолютне відхилення	відношення, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	128987	288176	314514	26338	9,14
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	365205	340262	342141	1879	0,55
Фондозабезпеченість на 100 га с. г. угідь, тис. грн.	2894,03	6465,69	6877,63	411,94	6,37
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./чол.	693,48	1592,13	1917,77	325,64	20,45
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн.	281,59	149,00	151,55	2,55	1,71
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,53	0,74	0,70	-0,04	-5,22
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	686	496	524	27	5,51
Рентабельність підприємства, %	10,55	5,85	8,62	2,77	-
Виручка від реалізації, тис. грн.	194250	250299	238542	-11757	-4,70
Чистий прибуток, %	52136	36764	56585	19821	53,91
Площа сільськогосподарських угідь, га	4457	4457	4573	116	2,60
Чисельність працівників, осіб	186	181	164	-17	-9,39

В 2022 р. в господарстві спостерігався найвищий рівень фондовіддачі – 281,59 грн./грн., який зменшився у 2023 р. до рівня 149 грн. / грн., але мав незначне збільшення на 1,71% у 2024 р. на 0,32%, що свідчить про незначне збільшення ефективності використання основних засобів. Використання оборотних засобів на підприємстві мало негативну тенденцію. Зокрема коефіцієнт оборотності у 2024 р. зменшився на -5,22%, що призвело до збільшення тривалості обороту на 27 днів. Отже, підприємство не має змогу вивільнити частину коштів із виробничого обороту, що призводить до заморожування оборотних коштів. Узагальнюючим показником ефективності основних і оборотних засобів є рентабельність підприємства, яка в 2024 р. збільшилася на 2,77%. Дана ситуація пояснюється збільшенням чистого

прибутку на 19821 тис. грн., або на 53,91%. Однак у 2024 р. відбулося скорочення виручки від реалізації на -4,70%, або на -11757 тис. грн.

До складових ресурсного потенціалу підприємства також належать трудові ресурси. Для оцінювання їх чисельності на сільськогосподарських підприємствах здійснюється облік облікового складу працівників. До цієї категорії включаються всі особи, які формально належать до штату, зокрема й ті, що перебувають у щорічній або додатковій відпустці, відрядженні, проходять курси підвищення кваліфікації тощо, за умови збереження заробітної плати на підприємстві. З метою комплексної оцінки трудового потенціалу розглянемо динаміку змін у чисельності трудових ресурсів. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка складу та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2023 р.	
				абсолютне відхилення	відношення, %
Чисельність працівників, осіб	186	181	164	-17	-9,39
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./чол.	693,48	1592,13	1917,77	325,64	20,45
Навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га/чол.	23,96	24,62	27,88	3,26	13,24
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн. :					
виручки від реалізації (доходу)	1044,35	1382,87	1454,52	71,66	5,18
чистого прибутку	280,30	203,12	345,03	141,91	69,87
	186	181	164	-17	-9,39

В останні роки у ТОВ «Агрофірма ім. Горького» спостерігається тенденція зменшення чисельності робітників (-17 чоловік), так їх середньорічна кількість зменшилась на -9,39%. Збереження обсягу сільськогосподарських угідь та зростання вартості основних засобів спричинили приріст рівня навантаження земель на працівника на 3,26% та фондоозброєності на 20,45%. При цьому ефективність використання персоналу збільшилася по виручці від реалізації на 5,18% та по чистому

прибутку на 69,87%.

Для найбільш повної характеристики підприємства необхідно розглянути показники, які характеризують фінансовий стан суб'єкта господарювання (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз формування фінансових показників підприємства ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Стаття	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2023 р.	Відношення 2024 р. до 2023 р., %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	250299	238542	-11757	-4,70
Собівартість реалізації продукції	175441	141137	-34304	-19,55
Валовий прибуток	74858	97405	22547	30,12
Інші операційні доходи	12543	22208	9665	77,05
Адміністративні витрати	12796	12154	-642	-5,02
Витрати на збут	20966	12558	-8408	-40,10
Інші операційні витрати	9281	32494	23213	250,11
Фінансові результати від операційної діяльності	44358	62407	18049	40,69
Інші доходи	526	215	-311	-59,13
Фінансові витрати	7397	5458	-1939	-26,21
Інші витрати	723	579	-144	-19,92
Фінансові результати (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	36764	56585	19821	53,91
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	0	0	-
Чистий прибуток (збиток)	36764	56585	19821	53,91

Починаючи з 2023 р. більшість показників має негативну динаміку: при зменшенні виручки від реалізації на -4,70%, собівартість реалізованої продукції зменшилася на -19,55%, що призвело до збільшення валового прибутку на 30,12%. Значення чистого прибутку збільшилося на 28217 тис. грн., або на 53,91%. Керівництво у 2024 р. зменшило адміністративні витрати на -5,02%, витрати на збут на -40,10%. При цьому інші операційні витрати збільшилися на 23213 тис. грн., або на 250,11%. Необхідно відмітити, що у 2023–2024 рр. підприємству було надано пільгу щодо позбавлення сплати

податку на прибуток.

В таблиці 2.8 наведений аналіз аналітичного балансу ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

У 2023–2024 рр. відбулися зміни в активі і пасиві в аналітичному балансі, на підставі чого можна зробити такі висновки: майно підприємства у 2024 р. збільшилось на 4,49% (з 628438 тис. грн. на початок року до 656655 тис. грн. на кінець року). При цьому приріст необоротних активів у 2024 р. мав позитивне значення і склав 9,14% (з 288176 тис. грн. на початок звітнього періоду до 314514 тис. грн. на кінець звітнього періоду). Вартість оборотних активів збільшилася у 2024 р. на 0,55% або на 1879 тис. грн.). Найбільшу частку необоротних активів складають основні засоби (41,88% в 2023 р. і 40,83% в 2024 р.) – це характеризує підприємство як фондоємне, спрямоване на створення матеріальних засобів за допомогою техніки, технології та необоротних активів. При цьому питома вага незавершеного будівництва в загальній сумі активів підприємства збільшилася з 0,53% у 2023 р. і 3,45% в 2024 р. відповідно.

У складі оборотних активів запаси зменшилися у 2024 р. на -3,86% (з 88256 тис. грн. до 84848 тис. грн. Значну частку оборотних коштів підприємства складає дебіторська заборгованість, отже, від її зміни значно залежить і зміна суми всіх оборотних коштів. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилася в 2024 р. на -30,78% (на -19624 тис. грн.), а дебіторська заборгованість за розрахунками зросла на 10,49% у 2024 р., або на 18778 тис. грн., що є негативною ситуацією для підприємства. Сума грошових коштів також незначно збільшилась з 1868 тис. грн. до 3996 тис. грн., або на 113,92%, чи 2128 тис. грн.

У структурі джерел формування майна підприємства частка позикового капіталу у 2024 р. (39,16%) значно менше частки власного капіталу (60,84%). На підприємстві спостерігається наявність кредиторської заборгованості і поточних зобов'язань (254052 тис. грн. у 2023 р. та 205423 тис. грн. у 2024 р.). При цьому підприємство залучає довгострокові кредити, вартість якого

Таблиця 2.8 – Аналіз аналітичного балансу ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Стаття балансу	тис. грн.		питома вага, %		Зміни за 2024 р.			
	2023	2024	2023	2024	абсолютні, тис. грн.	темп приросту, %	структури, %	частка пунктів
АКТИВ								
1 Майно разом	628438	656655	100	100	28217	104,49	0,00	4,49
1.1 Необоротні активи	288176	314514	45,86	47,90	26338	109,14	2,04	9,14
1.1.1 Нематеріальні активи	0	0	0,00	0,00	0	-	0,00	-
1.1.2 Незавершене будівництво	3338	22683	0,53	3,45	19345	679,54	2,92	579,54
1.1.3 Основні засоби	263218	268129	41,88	40,83	4911	101,87	-1,05	1,87
1.1.4 Довгострокові біологічні активи	18890	20972	3,01	3,19	2082	111,02	0,19	11,02
1.2 Оборотні активи	340262	342141	54,14	52,10	1879	100,55	-2,04	0,55
1.2.1 Запаси	88256	84848	14,04	12,92	-3408	96,14	-1,12	-3,86
1.2.2 Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	63754	44130	10,14	6,72	-19624	69,22	-3,42	-30,78
1.2.3 Дебіторська заборгованість за рахунками	178985	197763	28,48	30,12	18778	110,49	1,64	10,49
1.2.4 Грошові кошти та їх еквіваленти	1868	3996	0,30	0,61	2128	213,92	0,31	113,92
1.2.5 Інші оборотні активи	6809	11099	1,08	1,69	4290	163,00	0,61	63,00
1.3 Витрати майбутніх періодів	590	305	0,09	0,05	-285	51,69	-0,05	-48,31
ПАСИВ								
2 Джерела майно разом	628438	656655	100	100	28217	104,49	0,00	4,49
2.1 Власний капітал	342948	399533	45,86	47,90	26338	109,14	2,04	9,14
2.1.1 Статутний капітал	23300	23300	0,00	0,00	0	-	0,00	0
2.1.2 Додатковий вкладений капітал	4103	4103	0,53	3,45	19345	679,54	2,92	579,54
2.1.2 Інший додатковий капітал	18447	18447	41,88	40,83	4911	101,87	-1,05	1,87
2.1.3 Резервний капітал	0	0	3,01	3,19	2082	111,02	0,19	11,02
2.1.4 Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	283160	339745	54,14	52,10	1879	100,55	-2,04	0,55
2.2 Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	14,04	12,92	-3408	96,14	-1,12	-3,86

збільшилася на 261 тис. грн., або на 16,97%. Позитивним фактором є наявність в пасиві підприємства значної суми нерозподіленого прибутку, вартість якого збільшилася на 56585 тис. грн., або на 19,98%.

Підбиваючи підсумки до другого розрахункового розділу, відмітимо, що аграрний сектор України є ключовим елементом національної економіки, маючи потужний природно-ресурсний потенціал, зокрема великі площі сільськогосподарських угідь та вигідне географічне розташування. Це дозволяє ефективно задовольняти внутрішній попит і бути важливим гравцем на світовому продовольчому ринку. Водночас агросектор стикається з рядом викликів: нерівномірним розвитком господарств, застарілими технологіями, низьким рівнем технічного оновлення, проблемами логістики та слабким рівнем поінформованості виробників.

Для сталого розвитку галузі необхідні реформи у сфері правового регулювання, модернізації виробництва, підвищення кваліфікації кадрів та екологізації процесів. Зокрема, важливим є впровадження новітніх агротехнологій, органічного землеробства та дотримання агроекологічних стандартів. Держава повинна сприяти розвитку молодих фахівців через освітні програми та підтримку інновацій. Подальші наукові дослідження мають стратегічне значення для зміцнення продовольчої безпеки та інтеграції агросектору в глобальну економіку.

ТОВ «Агрофірма ім. Горького» було зареєстровано 19.02.1999 р. за адресою м. Київ, пров. Георгіївський. Воно є самостійним підприємством, має приватну форму власності і діє на основі статуту [16]. Основні види діяльності 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур, 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід. ТОВ «Агрофірма ім. Горького» розташоване на родючих чорноземах Новомосковського району Дніпропетровської області, які історично характеризуються високою продуктивністю сільськогосподарських культур.

Впродовж поколінь місцеве населення здійснювало інтенсивну обробку ґрунтів, що сприяло формуванню стійких традицій раціонального землеробства та збереженню високої культури вирощування зернових.

Результати PEST-аналізу, найбільший тиск на підприємницьке середовище справляють економічні (21 б.) та соціальні чинники (17 б.), на третього місці технологія (15), а на останньому – політика (13 б.). Під впливом цих умов підприємство змушено підвищувати ціни на продукцію та послуги, що, своєю чергою, спричиняє скорочення попиту через обмежену платоспроможність споживачів.

Найсильнішим і найсерйознішим конкурентом в галузі вирощування зернових культур є ТОВ «МАС СІДС Україна» (8,9 бали), на другому місці розташувалося ТОВ «АГРО-ОВЕН Ко» (8,11 бали), яке поступається цьому підприємству; на третьому місці розташоване ТОВ «КГ АГРО» (6,61 бал), на четвертому – ТОВ «ЗЕМЕЛЬНИЙ РЕГІОН» (5,52 бали), а на останньому – п'ятому місці – ТОВ «Агрофірма ім. Горького» (4,89 бали).

Економічний аналіз довів, що середньорічна вартість основних і оборотних засобів підприємства збільшилася на 9,14% та 0,55% у 2024 р. у порівнянні з 2023 р., відповідно. Дана тенденція, при відносно сталому рівні інших ресурсів підприємства, зумовила підвищення рівня забезпеченості основними засобами, про що свідчить зростання фондозабезпеченості і фондоозброєності відповідно на 6,37% і 20,45%. В 2022 р. в господарстві спостерігався найвищий рівень фондівіддачі – 281,59 грн./грн., який зменшився у 2023 р. до рівня 149 грн. / грн., але мав незначне збільшення на 1,71% у 2024 р. на 0,32%, що свідчить про незначне збільшення ефективності використання основних засобів. Використання оборотних засобів на підприємстві мало негативну тенденцію. Зокрема коефіцієнт оборотності у 2024 р. зменшився на -5,22%, що призвело до збільшення тривалості обороту на 27 днів. Отже, підприємство не має змогу вивільнити частину коштів із виробничого обороту, що призводить до заморожування оборотних коштів. Узагальнюючим показником ефективності основних і оборотних засобів є

рентабельність підприємства, яка в 2024 р. збільшилася на 2,77%. Дана ситуація пояснюється збільшенням чистого прибутку на 19821 тис. грн., або на 53,91%. Однак у 2024 р. відбулося скорочення виручки від реалізації на -4,70%, або на -11757 тис. грн.

Фінансовий аналіз довів, що у 2023–2024 рр. відбулися зміни в активі і пасиві в аналітичному балансі, на підставі чого можна зробити такі висновки: майно підприємства у 2024 р. збільшилось на 4,49% (з 628438 тис. грн. на початок року до 656655 тис. грн. на кінець року). При цьому приріст необоротних активів у 2024 р. мав позитивне значення і склав 9,14% (з 288176 тис. грн. на початок звітної періоду до 314514 тис. грн. на кінець звітної періоду). Вартість оборотних активів збільшилася у 2024 р. на 0,55% або на 1879 тис. грн.). Найбільшу частку необоротних активів складають основні засоби (41,88% в 2023 р. і 40,83% в 2024 р.) – це характеризує підприємство як фондоемне, спрямоване на створення матеріальних засобів за допомогою техніки, технології та необоротних активів.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ГОРЬКОГО»

3.1 Обґрунтування напрямів диверсифікації агропідприємства в контексті стратегічного переходу на принципи біоекономіки як інтеграційної концепції досягнення цілей сталого розвитку

Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) стала першою установою системи ООН, яка розробила стратегічну програму з пріоритетами у сфері біоекономіки з метою трансформації агропродовольчих систем у напрямку підвищення їх ефективності, справедливості та сталості шляхом впровадження інновацій. Згідно з прогнозами, до 2030 р. обсяг біоекономіки замкненого циклу може сягнути 7,7 трлн доларів США. На сьогодні близько 60 країн та регіонів вже мають впроваджені стратегії біоекономічного розвитку, ще 10 перебувають на етапі їх розробки [42].

Аграрний сектор розглядається як ключовий елемент біоекономіки, оскільки саме в ньому формується основна база відновлюваної біомаси [25]. Біоекономіка має численні переваги, які відповідають основним принципам сталого розвитку (рисунок 3.1).

Біоекономіка у сільському господарстві передбачає використання біологічних ресурсів для виробництва продуктів, енергії та інших цінностей. При цьому зростає ефективність та сталість економіки. Ключові напрямки реалізації концепцій біоекономіки в аграрному секторі наведені в таблиці 3.1.

Реалізація потенціалу біоекономіки передбачає тісну взаємодію між науковою спільнотою, бізнесом та громадськістю з метою створення інноваційних, стійких і ресурсоефективних рішень у сільському господарстві. Ефективність функціонування сільськогосподарського та біоекономічного секторів значною мірою залежить від впровадження інноваційно-інвестиційних підходів [23].



Рисунок 3.1 – Місце аграрного сектору в забезпеченні сталого розвитку через призму біоекономіки [23]

Таблиця 3.1 – Ключові напрямки реалізації концепцій біоекономіки в аграрному секторі [23]

Напрямок	Ключові аспекти
1. Біоресурси та їх ефективне використання	<ul style="list-style-type: none"> - Удосконалення сільськогосподарських культур шляхом впровадження генетичних технологій для підвищення врожайності, стійкості до хвороб та шкідників, а також збагачення поживними речовинами. - Оптимізація процесів вирощування завдяки точному землеробству, сучасним методам поливу та агротехнічним підходам.
2. Переробка біомаси	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток біоенергетики через використання сільськогосподарської біомаси для виробництва біопалива та відновлюваної енергії. - Біохімічна переробка сировини для отримання хімічних речовин, матеріалів та продуктів.
3. Рециклінг	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення можливостей повторного використання відходів виробництва шляхом вторинної переробки для створення нових матеріалів. - Застосування компостування для виробництва органічних добрив, що підтримують родючість ґрунтів і врожайність.
4. Цифрові технології та точне землеробство (Precision Agriculture)	<ul style="list-style-type: none"> - Використання сенсорів і технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу стану рослин, тварин і ґрунту з метою точного управління агропроцесами. - Інтеграція штучного інтелекту для аналізу даних і прийняття ефективних рішень в агросфері.
5. Біотехнології	<ul style="list-style-type: none"> - Застосування генетичних інструментів, таких як CRISPR, для вдосконалення властивостей сільськогосподарських культур і тварин. - Розвиток біофармації – виробництво корисних речовин, зокрема ліків, із використанням живих організмів.
6. Екологічна стійкість	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження методів сільського господарства, що сприяють збереженню природного середовища й біорізноманіття.

Це, зокрема, стосується модернізації матеріально-технічної бази, цифровізації виробничих процесів, оптимізації використання ресурсів. Управління розвитком аграрного сектору на засадах біоекономіки передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів, що реалізується через організаційно-економічний механізм державного впливу [23].

Такий механізм базується на системі макроекономічних інструментів, здатних змінювати стратегічну траєкторію функціонування підприємств аграрного сектору. Це досягається через імплементацію принципів сталості в стратегічне, тактичне та операційне управління. Засоби реалізації біоекономічного потенціалу сільськогосподарських підприємств систематизовано в таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 – Інструментальне забезпечення організаційно-економічного механізму розвитку біоекономіки [29]

Складова механізму	Групи інструментів	Інструменти
1	2	3
Організаційний механізм	Адміністративно-правові	<ul style="list-style-type: none"> - Інституційне управління економічними процесами - Раціональне використання природних ресурсів - Заохочення національних виробників до впровадження біотехнологій та органічного виробництва - Компенсація збитків, спричинених нераціональним природокористуванням - Формування екофондів та поповнення бюджету за рахунок екорезультатів
	Законодавчі	<ul style="list-style-type: none"> - Закони, постанови, державні стандарти - Кадастри, нормативи, дозволи - Заборони, ліміти, ліцензії
Економічний механізм	Стимулюючі інструменти	<ul style="list-style-type: none"> - Екологічні штрафи та платежі - Квоти на викиди, скиди та розміщення відходів - Податкові пільги на ресурсозберігаючі технології та відновлювану енергію - Екологічна експертиза та компенсаційні виплати - Пільгове оподаткування й кредитування - Підвищені норми амортизації для екооб'єктів - Дотації за безпечну продукцію - Прогнозування розвитку соціо-еко-економічної системи - Державні програми, гранти, природоохоронні аукціони
	Інструменти відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> - Адміністративна відповідальність за порушення екозаконодавства - Юридичне повернення збитків до бюджетів різного рівня

Кінець таблиці 3.2

1	2	3
	Інструменти підтримки	<ul style="list-style-type: none"> - Екологічний аудит - Екострахування - Стандартизація та сертифікація у сфері довкілля - Захист природних об'єктів - Відновлення природних ресурсів

Як засвідчує зарубіжна практика державної підтримки розвитку біотехнологій, основними напрямками функціонування відповідного механізму є наступні пріоритети [4]:

- стимулювання внутрішнього попиту на біотехнологічну продукцію;
- забезпечення зростання конкурентоспроможності продукції, виготовленої з використанням біотехнологічних інновацій, як на національному, так і на зовнішніх ринках;
- розвиток інноваційної інфраструктури, зокрема інституцій, що займаються створенням та розповсюдженням біотехнологій;
- удосконалення сертифікаційних процедур відповідно до принципів ресурсозбереження і впровадження «зелених стандартів»;
- покращення якості підготовки фахівців у сфері біотехнологій; посилення наукової складової розвитку галузі;
- розширення біологічних колекцій; формування розвиненої інформаційно-аналітичної інфраструктури.

Зазначені напрями діяльності орієнтовані на створення інституційного підґрунтя для інтеграції принципів біоекономіки у структуру економічних відносин. Це передбачає запровадження механізмів мотивації виробників сільськогосподарської продукції до впровадження біотехнологічних рішень, а також формування технологічної та ресурсної бази для забезпечення сталості розвитку аграрного сектору. Такий підхід базується на моделі взаємодії трьох ключових інституційних секторів – держави, наукових установ та бізнесу.

У цьому контексті теорія «потрійної спіралі», розроблена Лоїтом Лейдесдорфом і Генрі Іцковіцем, акцентує важливість кооперації між

державними органами, підприємствами та закладами вищої освіти як ключовими елементами національної інноваційної системи. Ця модель підкреслює необхідність створення ефективного інституційного середовища, сприятливого для впровадження інновацій і трансферу їх результатів у суспільне виробництво [23].

Диверсифікація діяльності аграрних підприємств у межах парадигми біоекономіки ґрунтується на засадах екологічно орієнтованого господарювання та біотехнологічних трансформацій. Її кінцева мета полягає у виробництві високотехнологічної продукції та екологічно чистих енергоносіїв через ефективне використання природних ресурсів, зниження екологічних ризиків, широкомасштабне використання відновлюваної біомаси та побічних продуктів рослинництва, тваринництва й рибництва [23].

Таким чином, біоекономічний потенціал аграрного сектору формується за рахунок розвитку ринків органічної продукції, біомаси та альтернативної енергетики.

Ресурсний потенціал біоекономіки в Україні характеризується суттєвими відмінностями між різними адміністративно-територіальними одиницями. У дослідженні Баїдала В. та Бутенка В. [1] запропоновано методичний підхід до обчислення інтегрального індексу потенціалу біоекономіки, що базується на врахуванні ряду компонентів, зокрема: індексу ріллі (Іріл), індексу лісових ресурсів (Іліс), водних біоресурсів (Івод), потенціалу сонячної енергії (Ісон), вітрової енергії (Івіт), гідроенергії (Ігідр) та біоенергетичного потенціалу (Ібіо). Ґрунтуючись на розрахункових результатах авторів, сформовано діаграму біоенергетичного потенціалу за регіонами України (рисунок 3.2), що наочно демонструє значну регіональну диференціацію.

Такі відмінності зумовлені нерівномірним розвитком аграрного сектору в регіонах, що, у свою чергу, визначається природно-економічними умовами. Це створює передумови для цілеспрямованої реалізації організаційно-економічних механізмів оптимізації агровиробництва шляхом кластеризації з

урахуванням спеціалізації на рослинництві або тваринництві [23].



Рисунок 3.2 – Потенціал біоенергії по областям України [1]

3.2 Впровадження стратегії розвитку біоенергетики у ТОВ «Агрофірма ім. Горького» та оцінка її ефективності

Отже, впровадження стратегії розвитку біоенергетики у ТОВ «Агрофірма ім. Горького» передбачає реалізацію таких заходів: аналіз сировинного потенціалу, оцінка енергетичного потенціалу біомаси, вибір технологій біоенергетики, оцінка ринку збуту енергії, розробка бізнес-моделі, пошук джерел фінансування, підготовка дозвільної документації, проєктування та будівництво об'єктів, навчання персоналу та запуск, моніторинг ефективності, масштабування та інновації.

Наведені етапи прописані в таблиці 3.3. В цій же таблиці наведений розрахунок ефекту та їх ефективність. За оцінкою фахівців ТОВ «Агрофірма ім. Горького» дані заходи забезпечать збільшення виручки від реалізації на 17,9%.

Таблиця 3.3 – Оцінювання ефективності запропонованої стратегії розвитку біоенергетики у ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Захід	Опис та характеристика	Витрати, тис. грн.
1. Аналіз сировинного потенціалу	Проведення інвентаризації доступної біомаси: солома, стебла кукурудзи, гній, відходи тваринництва, побічна продукція після збирання зернових.	678
2. Оцінка енергетичного потенціалу біомаси	Розрахунок обсягів потенційної енергії, яку можна отримати з наявної біомаси з урахуванням сезонності, логістики та доступності.	1084
3. Вибір технологій біоенергетики	Визначення доцільних рішень: біогазові установки (гній, залишки силосу), спалювання соломи, брикетування та пелетування, комбіновані системи.	1627
4. Оцінка ринку збуту енергії	Аналіз можливостей реалізації електроенергії в мережу, тепла для власних потреб (обігрів ферм, зерносушарки) або продажу.	813
5. Розробка бізнес-моделі	Створення фінансової моделі з урахуванням витрат на будівництво, експлуатацію, технічне обслуговування, прибутковість та терміни окупності.	1898
6. Пошук джерел фінансування	Визначення варіантів залучення коштів: державні та міжнародні гранти, програми підтримки біоенергетики, зелені кредити, приватні інвестори.	949
7. Підготовка дозвільної документації	Отримання екологічних дозволів, ліцензій на виробництво та продаж електроенергії, погодження з органами місцевого самоврядування.	1491
8. Проектування та будівництво об'єктів	Реалізація інфраструктурного проекту: будівництво біогазової установки, сховищ для біомаси, підключення до мережі.	2847
9. Навчання персоналу та запуск	Підготовка кадрів для обслуговування установки, проведення тестових запусків та налагодження роботи систем.	1762
10. Моніторинг ефективності	Постійний контроль за ефективністю виробництва біоенергії, технічний аудит, контроль за витратами та доходами.	0
11. Масштабування та інновації	Оцінка можливостей розширення виробництва, впровадження нових технологій (наприклад, анаеробне зброджування з очищенням біогазу), інтеграція з іншими видами відновлюваної енергетики.	407
Витрати, всього, тис. грн.		13555
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн		42699
Ефект, тис. грн.		29144
Ефективність, грн./ грн.		3,15

Так, витрати вкладені у впровадження стратегії розвитку біоенергетики у ТОВ «Агрофірма ім. Горького» складуть 13555 тис. грн.,

принесуть 42699 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефектом будемо вважати різницю між результатами та витратами, яка дорівнює 29144 тис. грн., а ефективність – відношення результатів до витрат, 315%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,15 грн. додаткового доходу ТОВ «Агрофірма ім. Горького». Цей рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств, що спеціалізуються на вирощуванні зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур розведенні великої рогатої худоби молочних порід.

Підбиваючи підсумки до третього проектного розділу відмітимо, що біоекономіка відіграє ключову роль у реалізації принципів циркулярної економіки, спрямованої на формування низьковуглецевої моделі суспільного виробництва з використанням замкнених ресурсних циклів. Внаслідок цього створюються передумови для розвитку нових ринків зростаючого попиту, зокрема на біомасу та біоорієнтовані матеріали.

Основним джерелом сировини для біопродуктів є сільське господарство, в якому поєднуються технологічні й біологічні цикли. Таким чином, аграрний сектор виступає ядром біоекономіки, забезпечуючи ресурсну базу як для національного, так і для глобального рівнів розвитку.

Імплементация біоекономіки в контексті сталого розвитку забезпечує низку ефектів: економічний аспект (підвищення рентабельності виробництва, поліпшення якості продукції, розширення асортименту за рахунок застосування біотехнологій); соціальний аспект (урізноманітнення економіки сільських територій, підвищення якості життя сільського населення); екологічний аспект (зниження рівня забруднення, виробництво палива та матеріалів із біосировини).

Регіональні відмінності в біоекономічному потенціалі вимагають розробки адаптованих політик стимулювання з урахуванням природно-кліматичних умов. Доцільною є корекція традиційних напрямів аграрного розвитку на основі інструментів організаційно-економічної оптимізації з пріоритизацією відповідних галузей. Інструментарій досягнення стратегічних

завдань біоекономіки об'єднує адміністративно-правові, законодавчі та економічні важелі впливу: стимули, механізми відповідальності, підтримки тощо. В умовах воєнного стану розвиток біоенергетики набуває особливої актуальності, не лише як засіб досягнення екологічної безпеки й декарбонізації, а й як компонент національної безпеки, що забезпечує енергетичну незалежність України.

Витрати вкладені у впровадження стратегії розвитку біоенергетики у ТОВ «Агрофірма ім. Горького» складуть 13555 тис. грн., принесуть 42699 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефектом будемо вважати різницю між результатами та витратами, яка дорівнює 29144 тис. грн., а ефективність – відношення результатів до витрат, 315%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,15 грн. додаткового доходу ТОВ «Агрофірма ім. Горького». Цей рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств, що спеціалізуються на вирощуванні зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур розведенні великої рогатої худоби молочних порід.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі була вирішена актуальна науково-практична задача з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку підприємства, що дозволяє зробити такі висновки.

В сучасних умовах соціально-економічної нестабільності агропідприємства перебувають під впливом широкого спектра ризиків – природних, економічних, політичних і соціальних. Забезпечення сталого розвитку агросектору вимагає переходу до стратегічного управління ризиками як інструменту підтримки стабільності, конкурентоспроможності та довгострокової ефективності підприємств. Для досягнення стійкості аграрного виробництва необхідною є системна робота з виявлення, оцінки та класифікації потенційних загроз, що дозволяє своєчасно впроваджувати відповідні механізми їх мінімізації чи запобігання. В умовах високої динаміки зовнішнього середовища підприємствам доцільно орієнтуватися на впровадження адаптивних стратегій управління, які дозволяють оперативно реагувати на зміни.

Інтеграція сучасних технологій, зокрема цифрових систем управління, автоматизації виробництва та елементів точного землеробства, значно посилює ефективність протидії ризикам та сприяє оптимізації операційних процесів. Водночас, співпраця з державними структурами, науково-дослідними інституціями, фінансовими установами та партнерами створює сприятливе середовище для розширення доступу до фінансових, інтелектуальних і матеріальних ресурсів, необхідних для управління ризиками. Забезпечення фінансової стійкості агропідприємства досягається через створення резервів, диверсифікацію джерел доходу, ефективне страхування, а також оптимізацію витрат. Усе це в сукупності дозволяє підприємствам не лише зменшити вразливість до кризових явищ, а й

підтримувати сталість свого функціонування у довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічний підхід до управління ризиками, орієнтований на передбачення й запобігання, стає критично важливим елементом сучасної моделі управління аграрним бізнесом. Він дає змогу агропідприємствам не лише зберігати конкурентні позиції, а й формувати підґрунтя для сталого розвитку на національному та міжнародному рівнях.

Обраний євроінтеграційний напрям розвитку національної економіки потребує комплексної адаптації агропідприємств до нових викликів. Йдеться про гармонізацію законодавства, стандартизацію якості, ефективне використання природних і трудових ресурсів, а також подолання корупційних практик. З огляду на це, стратегічна підтримка держави має бути спрямована на створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток малого агробізнесу, удосконалення податкового регулювання та розширення програм контролю якості. Такі дії сприятимуть зростанню ефективності аграрного виробництва, задоволенню внутрішнього попиту й забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору в умовах євроінтеграції.

Аграрний сектор України є ключовим елементом національної економіки, маючи потужний природно-ресурсний потенціал, зокрема великі площі сільськогосподарських угідь та вигідне географічне розташування. Це дозволяє ефективно задовольняти внутрішній попит і бути важливим гравцем на світовому продовольчому ринку. Водночас агросектор стикається з рядом викликів: нерівномірним розвитком господарств, застарілими технологіями, низьким рівнем технічного оновлення, проблемами логістики та слабким рівнем поінформованості виробників.

Для сталого розвитку галузі необхідні реформи у сфері правового регулювання, модернізації виробництва, підвищення кваліфікації кадрів та екологізації процесів. Зокрема, важливим є впровадження новітніх агротехнологій, органічного землеробства та дотримання агроекологічних стандартів. Держава повинна сприяти розвитку молодих фахівців через освітні програми та підтримку інновацій. Подальші наукові дослідження

мають стратегічне значення для зміцнення продовольчої безпеки та інтеграції агросектору в глобальну економіку.

ТОВ «Агрофірма ім. Горького» було зареєстровано 19.02.1999 р. за адресою м. Київ, пров. Георгіївський. Воно є самостійним підприємством, має приватну форму власності і діє на основі статуту [16]. Основні види діяльності 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур, 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід. ТОВ «Агрофірма ім. Горького» розташоване на родючих чорноземах Новомосковського району Дніпропетровської області, які історично характеризуються високою продуктивністю сільськогосподарських культур. Впродовж поколінь місцеве населення здійснювало інтенсивну обробку ґрунтів, що сприяло формуванню стійких традицій раціонального землеробства та збереженню високої культури вирощування зернових.

Результати PEST-аналізу, найбільший тиск на підприємницьке середовище справляють економічні (21 б.) та соціальні чинники (17 б.), на третього місці технологія (15), а на останньому – політика (13 б.). Під впливом цих умов підприємство змушено підвищувати ціни на продукцію та послуги, що, своєю чергою, спричиняє скорочення попиту через обмежену платоспроможність споживачів.

Найсильнішим і найсерйознішим конкурентом в галузі вирощування зернових культур є ТОВ «МАС СІДС Україна» (8,9 бали), на другому місці розташувалося ТОВ «АГРО-ОВЕН Ко» (8,11 бали), яке поступається цьому підприємству; на третьому місці розташоване ТОВ «КГ АГРО» (6,61 бал), на четвертому – ТОВ «ЗЕМЕЛЬНИЙ РЕГІОН» (5,52 бали), а на останньому – п'ятому місці – ТОВ «Агрофірма ім. Горького» (4,89 бали).

Економічний аналіз довів, що середньорічна вартість основних і оборотних засобів підприємства збільшилася на 9,14% та 0,55% у 2024 р. у порівнянні з 2023 р., відповідно. Дана тенденція, при відносно сталому рівні

інших ресурсів підприємства, зумовила підвищення рівня забезпеченості основними засобами, про що свідчить зростання фондозабезпеченості і фондоозброєності відповідно на 6,37% і 20,45%. В 2022 р. в господарстві спостерігався найвищий рівень фондівіддачі – 281,59 грн./грн., який зменшився у 2023 р. до рівня 149 грн. / грн., але мав незначне збільшення на 1,71% у 2024 р. на 0,32%, що свідчить про незначне збільшення ефективності використання основних засобів. Використання оборотних засобів на підприємстві мало негативну тенденцію. Зокрема коефіцієнт оборотності у 2024 р. зменшився на -5,22%, що призвело до збільшення тривалості обороту на 27 днів. Отже, підприємство не має змогу вивільнити частину коштів із виробничого обороту, що призводить до заморожування оборотних коштів. Узагальнюючим показником ефективності основних і оборотних засобів є рентабельність підприємства, яка в 2024 р. збільшилася на 2,77%. Дана ситуація пояснюється збільшенням чистого прибутку на 19821 тис. грн., або на 53,91%. Однак у 2024 р. відбулося скорочення виручки від реалізації на -4,70%, або на -11757 тис. грн.

Фінансовий аналіз довів, що у 2023–2024 рр. відбулися зміни в активі і пасиві в аналітичному балансі, на підставі чого можна зробити такі висновки: майно підприємства у 2024 р. збільшилось на 4,49% (з 628438 тис. грн. на початок року до 656655 тис. грн. на кінець року). При цьому приріст необоротних активів у 2024 р. мав позитивне значення і склав 9,14% (з 288176 тис. грн. на початок звітнього періоду до 314514 тис. грн. на кінець звітнього періоду). Вартість оборотних активів збільшилася у 2024 р. на 0,55% або на 1879 тис. грн.). Найбільшу частку необоротних активів складають основні засоби (41,88% в 2023 р. і 40,83% в 2024 р.) – це характеризує підприємство як фондоємне, спрямоване на створення матеріальних засобів за допомогою техніки, технології та необоротних активів.

Біоекономіка відіграє ключову роль у реалізації принципів циркулярної економіки, спрямованої на формування низьковуглецевої моделі суспільного виробництва з використанням замкнених ресурсних циклів. Внаслідок цього

створюються передумови для розвитку нових ринків зростаючого попиту, зокрема на біомасу та біоорієнтовані матеріали.

Основним джерелом сировини для біопродуктів є сільське господарство, в якому поєднуються технологічні й біологічні цикли. Таким чином, аграрний сектор виступає ядром біоекономіки, забезпечуючи ресурсну базу як для національного, так і для глобального рівнів розвитку.

Імплементация біоекономіки в контексті сталого розвитку забезпечує низку ефектів: економічний аспект (підвищення рентабельності виробництва, поліпшення якості продукції, розширення асортименту за рахунок застосування біотехнологій); соціальний аспект (урізноманітнення економіки сільських територій, підвищення якості життя сільського населення); екологічний аспект (зниження рівня забруднення, виробництво палива та матеріалів із біосировини).

Регіональні відмінності в біоекономічному потенціалі вимагають розробки адаптованих політик стимулювання з урахуванням природно-кліматичних умов. Доцільною є корекція традиційних напрямів аграрного розвитку на основі інструментів організаційно-економічної оптимізації з пріоритизацією відповідних галузей. Інструментарій досягнення стратегічних завдань біоекономіки об'єднує адміністративно-правові, законодавчі та економічні важелі впливу: стимули, механізми відповідальності, підтримки тощо. В умовах воєнного стану розвиток біоенергетики набуває особливої актуальності, не лише як засіб досягнення екологічної безпеки й декарбонізації, а й як компонент національної безпеки, що забезпечує енергетичну незалежність України.

Витрати вкладені у впровадження стратегії розвитку біоенергетики у ТОВ «Агрофірма ім. Горького» складуть 13555 тис. грн., принесуть 42699 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефектом будемо вважати різницю між результатами та витратами, яка дорівнює 29144 тис. грн., а ефективність – відношення результатів до витрат, 315%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,15 грн. додаткового доходу ТОВ

«Агрофірма ім. Горького». Цей рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств, що спеціалізуються на вирощуванні зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур розведенні великої рогатої худоби молочних порід.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Байдала В., Бутенко В. Методичні підходи до оцінки потенціалу біоекономіки. *Бізнес-Інформ.* 2015. № 4. С. 29–34.
2. Башинська І.О. Ризикостійкість як критерій безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Бізнес-Інформ.* 2019. № 11. С. 330–336.
3. Борщевський П., Дейнеко Л. Продовольча безпека країни: стан і тенденції. *Розбудова держави.* 2007. №. 1–6. С. 66–73.
4. Бунтов І.Ю. Теоретичне забезпечення формування складових механізму державної підтримки розвитку біотехнологій в Україні. *Бізнес-Інформ.* 2018. № 1. С. 93–98.
5. Бутко М.П., Родін В.С. Агропромислова інтеграція як шлях активізації аграрного виробництва. *Агросвіт.* 2010. № 3. С. 10–13.
6. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство.* 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-110072/202022-82>
7. Гнатенко І.А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. Вип. 16. 20–25.
8. Головка Б.І. Стратегічне управління ризиками агропідприємств в сучасних умовах. *Colloquium-journal.* 2025. №39 (232). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14785821>
9. Гриова І.Ю. Гнатєва Т.М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки.* 2016. Том 1. № 3. С. 32–40.
10. Державна митна служба України. Показники зовнішньої торгівлі. <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>

11. Духницький Б.В. Глобальний попит на продовольство. *Економіка АПК*. 2018. № 8. С. 102–106.
12. Зайцева Л.О. Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 21. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/57.pdf
13. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» № 2697-VIII, від 28 лютого 2019 року. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>
14. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» № 2818-VI, від 21 грудня 2010 року. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2818-17#Text>
15. Іщук М.А., Голуб Х.А. Перспективи розвитку аграрного сектору України в контексті економічних та геополітичних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 2. С. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-4>
16. Коленда Н.В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf
17. Кошкалда І. Домбровська О. Управління ризиками в агропродовольчій сфері: інтеграція Agile-методів у практику управління безпекою. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» 27 вересня 2024 року. Полтава 2024. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnyk270924tom1sekciiyi1-4.pdf>
18. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020.

№ 1(17). С. 291-305. DOI: <https://doi.org/10.20535/23075651.17.2020.216368>

19. Лупенко Ю.О. Теоретико-методологічне забезпечення економічного розвитку аграрного сектору та сільських територій. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 6–15.

20. Любіцева О.О., Бабарицька В.К., Яценко Б.П. та ін. Глобалізація світового господарства: геопросторовий вимір : монографія. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2010. 160 с.

21. Патика Н.І. Зовнішня торгівля агропродовольчою продукцією України в умовах поширення пандемії COVID-19. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 52–65.

22. Печко В.С. Глобалізаційні тренди розвитку апк України в умовах євроінтеграції та їх вплив на виноградарсько-виноробний комплекс. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. №4. С 123–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-21>

23. Печка С.С. Біоекономіка як стратегічний напрямок розвитку аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 408–414. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-66>

24. Підсумки сезону 2023/2024: експорт зернових та олійних – 57,5 млн т. Українська зернова асоціація. URL: <https://uga.ua/news/pidsumky-sezonu-2023-2024-eksport-zernovyh-ta-olijnyh-57-5-mln-t/>

25. Погріщук Б., Мартусенко І. Біоекономічні фактори розвитку АПК регіону. URL: http://ird.gov.ua/pe/re201603/re201603_098_PohrishchukBV,MartusenkoIV.pdf.

26. Попова В.Г. Міжнародна конкурентоспроможність регіональних господарських комплексів в контексті економічної інтеграції : монографія. Донецьк : ДонНУ, 2013. 229 с.

27. Пугачов М.І., Ходаківська О.В., Шпикуляк О.Г., Патика Н.І., Грищенко О.Ю. Гарантування продовольчої безпеки в умовах поширення COVID-19. *Економіка АПК*. 2021. № 7. С. 16–27.

28. Рейтинг агрохолдингів за кількістю землі. Агрохолдинги України.
URL: https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrainy?q%5Bcompany_categories_id_in%5D=35&q%5Bs%5D=land_bank+desc
29. Рогач С.М. Європейський досвід розвитку аграрного сектору на біоекономічних засадах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 4 (15). С. 208–215.
30. Руденко С.В., Попов Д.О., Цюпак В.П. Механізм забезпечення ризикостійкості в системі управління діяльністю підприємств в кризових умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-13>
31. Сайт реєстрації ТОВ «Агрофірма ім. Горького», с. Миколаївка.
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30094098/
32. Слобідська Л. Агрофірма ім. Горького: Досвід багатогалузевого господарства. *Сільські новини*. 2025. №9(1436). URL: <https://silskinovyny.com/page/agrofirma-im-gorkogo-dosvid-bagatogaluzevogo-gospodarstva>
33. Солошонок А.Л. Результати діяльності олійно-жирового підкомплексу України. Продуктивність агропромислового виробництва: науково-практичний збірник Українського науково-дослідного інституту продуктивності агропромислового комплексу (НДІ Укראгропромпродуктивність») Міністерства аграрної політики України. 2008. № 11. С. 112–114.
34. Сталий розвиток ЄС – кращі практики для України. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 2024. – 210 р. – р. 111-116. URL: https://www.researchgate.net/publication/379832284_STALIJ_ROZVITOK_ES_-_KRASI_PRAKTIKI_DLA_UKRAINI
35. Сталий розвиток. Центр екологічної сертифікації та маркування.
URL: <https://www.ecolabel.org.ua/stalijrozvitok>
36. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник; за

заг. ред. І.Л. Якименко. Київ: НУХТ, 2022. 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategiia_staloho.pdf

37. Стратегія сталого розвитку: підручник; за ред. проф. В.М.Боголюбова. Київ: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Bogolubov_Strategij-stalogo-rozvtuku.pdf

38. Супіханов Б.К. Теоретичні засади геоeкономіки. *Економіка АПК*. 2017. № 1. С. 81–86.

39. Тесленок І.М., Павлішина Н.М., Железняк Ю.А. стратегія сталого розвитку: концептуальні засади. *Економічний простір*. 2024. №196. С. 111–116. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.111-116>

40. Фінансова звітність ТОВ «Агрофірма ім. Горького», с. Миколаївка. URL: https://clarity-project.info/edr/30094098/yearly-finances?current_year=2024

41. Червінська Т.М. Управління ризиками в АПК як передумова забезпечення стійкості галузі. *Ефективна економіка*. № 11, 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4711>

42. Bioeconomy is a catalyst for agrifood systems transformation to greater sustainability. FAO. URL: <https://www.fao.org/newsroom/detail/FAO-bioeconomy-agrifood-systems-science-innovation-forum2023/en>.

43. Brundtland G.H. Our common future – Call for action. *Environmental Conservation*. 1987. No. 14(4). Pp. 291-294. URL: <http://surl.li/qduskh>

44. Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, William Behrens III. The Limits to Growth. 1972. URL: <https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/>

Duliba Y., Ilkiv O. Relevant Problems of Ukraine's Integration into Global Economy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. Issue 5. P. 146–150. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-146-150>

46. Empowering people with data. Statista. URL: <https://www.statista.com/>

47. Globalization: Threat or Opportunity? *International Monetary Fund*. 2002. URL: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200.htm#chart1a>

48. Hamid S., Mir M.Y. Global Agri-Food Sector: Challenges and Opportunities in COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Sociology*. July 2021. Vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.647337>

49. Matei A.-C. COVID-19 Pandemic – a Factor of Globalization in Agriculture, Food and Environmental Protection. *Journal of Public Administration, Finance and Law*. 2020. Issue 18. P. 167–174.

50. Rofik A., Pratama P. Y., Nurain I., Rahman T. Analysis of Food Geopolitical Threats to Food Sustainability in East Kalimantan: Challenges, Obstacles and Discourse on Food Sustainability Resilience. *Golden Ratio of Data in Summary*. 2024. № 4 (2). P. 345–346. DOI: <https://doi.org/10.52970/grdis.v4i2.525>

51. Sustainable development in the European Union. Overview of progress towards the SDGs in an EU context 2019. European Union. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-catalogues/-/KS-02-19-166>

52. UN Sustainable Development Goals. 17 Goals to transform our world. The United Nations (UN). URL: <https://www.un.org/en/>

53 Глобальні цілі сталого розвитку. Офіційний сайт ООН в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>

к на кваліфікаційну роботу

тудентки групи 073-21-4

асенко Оксани Сергіївни _____

вліських рішень щодо забезпечення сталого розвитку

сних умовах глобальної нестабільності та посиленої
к підприємства виступає пріоритетним напрямом
менеджери мають ухвалювати збалансовані рішення, які
ічні та соціальні аспекти діяльності. Такий підхід
рокову ефективність функціонування підприємства,
ватися до вимог стейкхолдерів. Актуальність теми
ції принципів сталого розвитку в систему управління
ення конкурентоспроможності й зміцнення позицій на

показала середній рівень концептуальних знань та характеризується наявністю певних неточностей. При слення основних теорій, принципів, методів і понять у джера, що характеризується використанням таких алітично-розрахунковий, табличний, графічний, метод економіко-математичного моделювання.

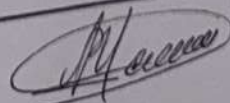
і виявляти проблеми, формулювати гіпотези та і адекватні методи та інструментальні засоби, збирати претувати інформацію, використовувати інноваційні і практичній діяльності з не грубими помилками. і рівень володіння проблематикою галузі професійної

я роботи є точною, логічною та виразною. Думки логічні власні судження та доречна аргументація. каційна стратегія.

на показала достатній рівень автономності та ня управляти комплексними діями або проектами, ості за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; еті за професійний розвиток окремих осіб та/або груп дальшого навчання з високим рівнем автономності.

у заслуговує оцінки «добре».

ями менеджменту особистості (не реалізовано три



О.В. Усатенко

