

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра національної та міжнародної економіки
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка підприємства»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему «Сучасний стан та напрями підвищення ефективності
використання ресурсного потенціалу в умовах глобальної
конкуренції ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»**

ШИФР КРБ.ЕП.1.576-03.3.6.

Здобувачки _____ Шаталіної В.С.

Керівник _____ професор Замлинський В.А.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.06.2026 р., протокол № 17

Завідувач кафедри національної
та міжнародної економіки _____

Тетяна КУЛАКОВСЬКА

Одеса – 2026 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра національної та міжнародної економіки

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.

«02» березня 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА здобувачці ШАТАЛІНІЙ ВІКТОРІЇ СЕРГІЇВНІ

1. Тема роботи: «Сучасний стан та напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в умовах глобальної конкуренції ТОВ «Ясні зорі»

Затверджена наказом ОНТУ від 22.10.2025 №576-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 10.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: дані Державної служби статистики України, методичні вказівки кафедри національної та міжнародної економіки ОНТУ, підручники і посібники, монографії, аналітичні дані спеціалізованих Інтернет-видань, ЗМІ, фінансова звітність ТОВ «Ясні зорі» за три роки

4. Перелік питань, які потрібно розробити: теоретичні аспекти дослідження ресурсного потенціалу підприємств, аналіз сучасного стану використання ресурсного потенціалу підприємств АПК України на прикладі ТОВ «Ясні зорі», напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Ясні зорі»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиць – 50, рисунків – 16.

Дата видачі завдання 03.03.2026 р.

Керівник _____

Замлинський В. А.

Завдання прийняла до виконання _____

Шаталіна В.С.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Робота з літературними джерелами та розробка теоретичного розділу роботи	13.03.26-28.03.26	виконано
2.	Аналіз зовнішнього середовища підприємства	29.03.26-05.04.26	виконано
3.	Техніко-економічна характеристика підприємства та економічний аналіз за напрямом кваліфікаційної роботи за три роки	06.04.26-14.05.26	виконано
4.	Розробка заходу по підвищенню ефективності роботи підприємства	15.05.26-05.06.26	виконано
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	06.06.26-09.06.26	виконано

Здобувач-дипломник _____ Шаталіна В.С.

Керівник роботи _____ Замлинський В. А.

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник __ Шаталіна В.С. _____
підпис

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

Кваліфікаційна робота містить 104 сторінки, 50 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел із 60 найменувань та 4 додатки.

Метою роботи є дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування, оцінювання й підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств агропромислового комплексу на прикладі ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» в умовах глобальної конкуренції.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання: досліджено економічну сутність та складові ресурсного потенціалу підприємств АПК; узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного і конкурентного потенціалу; визначено вплив глобальної конкуренції на формування та використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств; проаналізовано сучасний стан агропромислової галузі України та перспективи її розвитку; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» та оцінено середовище його функціонування; проведено аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; розроблено напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом на основі бенчмаркінг-аналізу; запропоновано стратегічні проекти підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та здійснено їх економічне обґрунтування.

Об'єктом дослідження є процеси формування, використання та розвитку ресурсного потенціалу аграрного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних, організаційно-економічних і прикладних аспектів управління ресурсним потенціалом підприємств агропромислового комплексу в умовах глобальної конкуренції.

У результаті дослідження проведено комплексну оцінку ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ», визначено резерви підвищення ефективності його використання та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ресурсами підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання керівництвом ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом, удосконалення стратегічного планування та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Рік виконання роботи – 2026.

Рік захисту роботи – 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АПК	9
1.1. Економічна сутність та складові ресурсного потенціалу підприємств АПК	9
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного та конкурентного потенціалу	19
1.3. Вплив глобальної конкуренції на формування та використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств	29
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АПК УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»	41
2.1. Сучасний стан агропромислової галузі України та перспектив її глобального розвитку	41
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» та оцінка середовища його функціонування	48
2.3. Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»	61
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»	72
3.1. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» на основі бенчмаркінг-аналізу	72
3.2. Розробка стратегічних проєктів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» в умовах глобальної конкуренції	83
3.3. Економічне обґрунтування проєкту підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»	90
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ	111

ВСТУП

Актуальність теми. Агропромисловий комплекс є одним із ключових секторів національної економіки України, який забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частину експортного потенціалу та сприяє соціально-економічному розвитку територій. В умовах поглиблення глобалізаційних процесів, посилення міжнародної конкуренції, нестабільності світових ринків, кліматичних змін та воєнних викликів особливого значення набуває проблема ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств АПК.

Ресурсний потенціал підприємств агропромислового комплексу охоплює сукупність земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, інноваційних та інформаційних ресурсів, які визначають можливості суб'єктів господарювання щодо досягнення високих результатів діяльності та формування конкурентних переваг. Водночас сучасні умови функціонування аграрного бізнесу характеризуються обмеженістю ресурсів, зростанням виробничих ризиків, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів та необхідністю впровадження інноваційних технологій.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління ресурсним потенціалом підприємств АПК, які дозволять підвищити продуктивність використання ресурсів, забезпечити стійкість до зовнішніх викликів та зміцнити конкурентні позиції вітчизняних товаровиробників на світових ринках. Особливого значення набувають процеси цифрової трансформації агробізнесу, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвиток циркулярної економіки та інноваційних моделей господарювання. **Об'єктом** дослідження є оцінка ефективності ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ». **Предметом** дослідження в роботі є теоретико-методичні, організаційні та практичні основи підвищення економічної ефективності діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ».

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств АПК в умовах глобальної конкуренції.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити економічну сутність та структуру ресурсного потенціалу підприємств АПК;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсних ресурсів;
- визначити вплив глобальної конкуренції на функціонування підприємств агропромислового комплексу;
- проаналізувати сучасний стан ресурсного забезпечення підприємств АПК;
- оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу та рівень конкурентоспроможності підприємств;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання ресурсів на засадах інноваційності, цифровізації та сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси формування та використання ресурсного потенціалу підприємств агропромислового комплексу.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на прикладі ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» в умовах глобальної конкуренції.

Теоретичною та методичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління ресурсним потенціалом, конкурентоспроможності підприємств, сталого розвитку та економіки аграрного сектору. У процесі дослідження використовуються методи наукової абстракції, системного аналізу, статистичного та порівняльного аналізу, економіко-математичного моделювання, графічний та табличний методи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств АПК, зміцнення їх

\

конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій. Обрана тема роботи є своєчасною та важливою як з науково-теоретичної точки зору, так і з практичного боку. Її реалізація сприятиме удосконаленню підходів до управління ефективністю на рівні підприємства, що, у свою чергу, позитивно позначиться на його конкурентоспроможності, стійкості та здатності до подальшого розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

У процесі дослідження використано системний підхід, який дозволив розглядати ресурсний потенціал підприємств АПК як цілісну сукупність взаємопов'язаних земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних та інноваційних ресурсів, а також оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність їх використання в умовах глобальної конкуренції. Функціональний підхід забезпечив аналіз окремих складових ресурсного потенціалу та особливостей їх формування й використання. Для досягнення поставленої мети застосовано методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, економіко-статистичного та динамічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність суб'єктів агропромислового комплексу, офіційні статистичні матеріали, дані міжнародних організацій, аналітичні звіти профільних установ, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань ресурсного забезпечення, конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного сектору, а також матеріали, що характеризують сучасний стан і тенденції розвитку підприємств АПК в умовах глобальних економічних трансформацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АПК

1.1. Економічна сутність та складові ресурсного потенціалу підприємств АПК

У сучасних умовах розвитку національної економіки України ефективність функціонування підприємств агропромислового комплексу значною мірою визначається не лише масштабами виробництва, а й здатністю раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал, адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Глобалізація економічних процесів, посилення міжнародної конкуренції, цифрова трансформація бізнесу, зміни клімату, нестабільність світових продовольчих ринків і зростання вимог до якості продукції формують нові виклики для аграрних товаровиробників та потребують переосмислення традиційних підходів до управління ресурсами. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах воєнної агресії проти України, яка суттєво вплинула на функціонування аграрного сектору. Значна частина підприємств зазнала втрат виробничих потужностей, земельних ресурсів, технічного забезпечення, логістичної інфраструктури та трудового потенціалу. Порушення виробничо-збутових ланцюгів, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, обмеження доступу до фінансового капіталу та скорочення інвестиційних можливостей негативно позначилися на результатах господарської діяльності багатьох суб'єктів агробізнесу. Водночас окремі підприємства, розташовані у відносно безпечних регіонах, отримали додаткові можливості для розвитку, розширення ринків збуту та зміцнення власних конкурентних позицій. У таких умовах спостерігається суттєва диференціація рівня ресурсного забезпечення та ефективності господарювання аграрних підприємств, що посилює внутрішньогалузеву конкуренцію та актуалізує пошук нових підходів до використання ресурсного потенціалу. Вирішального

\

значення набуває здатність підприємств забезпечувати високу продуктивність використання земельних, трудових, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та інноваційних ресурсів, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, впроваджувати сучасні технології та формувати адаптивні моделі управління. Крім того, сучасний етап розвитку агропромислового комплексу характеризується переходом до принципів сталого розвитку, ресурсозбереження, циркулярної економіки та цифровізації виробничих процесів. Впровадження технологій точного землеробства, автоматизації виробництва, цифрових платформ управління ресурсами та інноваційних організаційно-економічних механізмів відкриває нові можливості для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності підприємств АПК на внутрішньому й зовнішньому ринках. За таких умов особливої наукової та практичної значущості набуває дослідження сучасного стану використання ресурсного потенціалу підприємств агропромислового комплексу, оцінювання чинників, що впливають на його ефективність, а також обґрунтування стратегічних напрямів його розвитку в умовах глобальної конкуренції. Вирішення зазначених завдань є важливою передумовою забезпечення економічної стійкості підприємств АПК, зміцнення продовольчої безпеки держави та формування довгострокових конкурентних переваг аграрного сектору України.

У сучасних дослідженнях ресурсний потенціал у контексті глобальної конкуренції підприємств АПК розглядається українськими та іноземними вченими [1-13] як показник його місця та ролі в ринковому середовищі, які вважають, що вона формується під впливом поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників, тому може оцінюватися через цілий комплекс економічних показників, а також здатність підприємства адаптуватися до сучасних змін. Нині науковці при оцінюванні конкурентних позицій все більше спираються на динамічну інтерпретацію конкурентної позиції як здатності підприємства відтворювати й оновлювати переваги в умовах

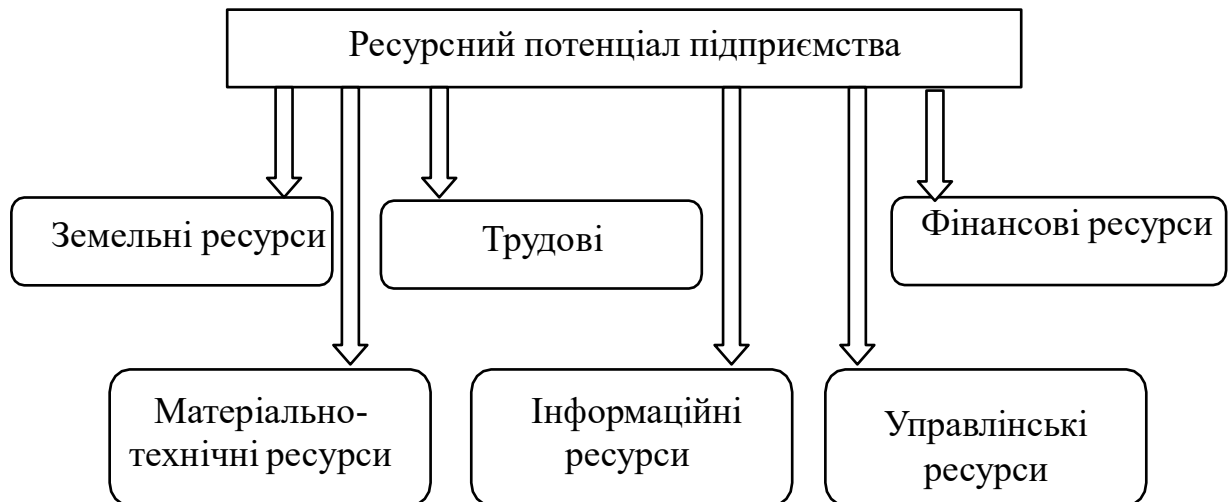
\

невизначеності та прискорення змін. Вітчизняні автори підкреслюють комплексну природу конкурентних позицій і, відповідно, необхідність добору системи індикаторів, що поєднує різні характеристики підприємств, водночас у контексті дослідження важливо, щоб такі показники були актуальними згідно сучасних умов функціонування підприємств.

Утримання конкурентної позиції у швидкозмінних умовах пов'язане з умінням підприємства використовувати власні ресурси в динамічному середовищі, що досліджувалося у рамках підходу динамічних здібностей Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен. Айзенгардт К. М., Мартін Д. А. та іншими, які розглядали динамічні здібності як сукупність відтворюваних управлінських та організаційних процесів, які й мають ставати об'єктом вимірювання. Для оцінювання це означає необхідність двошарового виміру: по-перше, результатів, по-друге, метрик, що відображають механізми формування цих результатів у динаміці. Отже, конкурентну позицію в мінливому середовищі доцільно оцінювати не лише як відносне місце в галузі, але й як потенціал підприємства підтримувати це місце. Класичні підходи до вибору траєкторій розвитку підприємства дають змогу пов'язати оцінку конкурентної позиції зі змістом стратегічних альтернатив. Ансофф І. Г. фактично задає логіку, за якої різні траєкторії (проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку, диверсифікація) потребують різних наборів критичних факторів успіху, а отже – різних метрик для оцінювання конкурентної позиції [4, с. 114]. Це підтримує тезу, що оцінювання має бути контекстним, а інтегральні індекси без прозорого обґрунтування можуть давати хибні сигнали в періоди різких змін. Поняття та складові ресурсного потенціалу підприємств АПК є важливою складовою успішного функціонування та розвитку аграрного сектора. Ресурсний потенціал визначається як сукупність всіх наявних ресурсів, що можуть бути використані для досягнення економічних цілей підприємства. Важливо зрозуміти, які саме ресурси складають цей потенціал, як вони взаємодіють між собою і яким чином можуть бути ефективно використані для забезпечення стабільного росту та підвищення

конкурентоспроможності підприємства [7]. Сучасні вчені розширили та доповнили поняття «потенціал». На думку Шпикуляка О.Г. потенціал – корисна властивість, яка виявляється тоді, коли об’єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, яка спрямована на досягнення встановлених цілей [8].

Богацька Н.М., Хачатрян В.В. визначають потенціал підприємства як реальну або ймовірну здатність виконувати цілеспрямовану роботу [9]. Гончарук О.В. вважає, що потенціал підприємства – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними; потенціал підприємства не можна сформулювати на базі механічного



додавання елементів, оскільки він є динамічним групуванням [13]. Під потенціалом підприємства в економічній науці розуміють сукупність поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага та, таким чином, максимально задовольняти

Рис. 1.1. Структура ресурсного потенціалу підприємства

корпоративні та суспільні інтереси [10]. Так, враховуючи зміст попередньо представлених визначень, можна сказати, що на думку багатьох дослідників [2, 7, 23, 25, 29-38, 41, 48-57, 66], ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства включає кілька основних складових: земельні ресурси, трудові

\

ресурси, матеріально-технічні ресурси, фінансові ресурси, а також інформаційні та управлінські ресурси (рис. 1.1.). Кожна з цих складових має свої особливості та специфіку використання, що вимагає детального аналізу та розуміння.

Ресурсний потенціал підприємств агропромислового комплексу формується сукупністю взаємопов'язаних ресурсів, ефективність використання яких визначає рівень конкурентоспроможності та економічної стійкості суб'єкта господарювання. В умовах глобальної конкуренції особливого значення набуває раціональне управління кожною складовою ресурсного потенціалу та забезпечення їх синергетичної взаємодії. Базовим елементом ресурсного потенціалу аграрних підприємств є земельні ресурси, які виступають основним засобом виробництва в сільському господарстві. Ефективність їх використання залежить від якісних характеристик ґрунтів, рівня родючості, агротехнологій, кліматичних умов та інтенсивності господарювання. Впровадження сучасних технологій землеробства, систем моніторингу стану ґрунтів і принципів сталого землекористування сприяє підвищенню врожайності культур, продуктивності земельних угідь та економічної віддачі земельного капіталу. Важливою складовою ресурсного потенціалу є трудові ресурси, від рівня професійної підготовки, компетентності, мотивації та організації праці яких безпосередньо залежить результативність виробничої діяльності. У сучасних умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та демографічних викликів особливого значення набувають інвестиції в розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації працівників, цифрових компетенцій та впровадження сучасних систем мотивації персоналу.

Матеріально-технічні ресурси охоплюють основні засоби виробництва, техніку, обладнання, виробничу інфраструктуру та технології. Їх ефективне використання забезпечує зростання продуктивності праці, скорочення виробничих витрат і підвищення якості продукції. Сучасний розвиток аграрного сектору дедалі більше пов'язаний із впровадженням елементів

\

точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, використанням безпілотних технологій, цифрових платформ та інтелектуальних систем управління ресурсами.

Не менш важливою складовою ресурсного потенціалу виступають фінансові ресурси, які забезпечують можливість фінансування поточної діяльності, інвестиційних проєктів та інноваційного розвитку підприємства. Ефективне управління фінансовими ресурсами передбачає оптимізацію структури капіталу, підтримання належного рівня ліквідності, залучення інвестицій та мінімізацію фінансових ризиків. Саме фінансовий потенціал значною мірою визначає здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та реалізовувати стратегічні напрями розвитку.

В умовах цифрової трансформації економіки зростає роль інформаційних та управлінських ресурсів. Вони охоплюють інформаційні системи, бази даних, цифрові технології, управлінські компетенції та організаційні механізми прийняття рішень. Використання сучасних інформаційно-аналітичних систем дозволяє підвищити якість планування, прогнозування та контролю виробничих процесів, що сприяє зростанню ефективності використання інших видів ресурсів.

Ресурсний потенціал підприємств агропромислового комплексу є однією з ключових економічних категорій, що визначає можливості суб'єкта господарювання щодо досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. На відміну від понять «ресурс» і «резерв», потенціал характеризує не лише наявність певних ресурсів, а й здатність підприємства ефективно їх поєднувати, трансформувати та використовувати для отримання економічного результату. Саме тому ресурсний потенціал розглядається як інтегрована система взаємопов'язаних елементів, що формують виробничі, економічні та конкурентні можливості підприємства.

У науковій літературі потенціал підприємства класифікується за різними ознаками. Так, О. Федонін, І. Рєпіна та О. Олексюк [43] виділяють потенціал

\

за рівнем узагальнення, галузевою належністю, складом ресурсів, функціональними сферами діяльності та ступенем реалізації. Для агропромислових підприємств найбільше практичне значення мають ресурсний, виробничий, фінансовий, інноваційний, кадровий та стратегічний потенціали, які в сукупності формують основу довгострокового розвитку та ринкової стійкості.

Ресурсний потенціал підприємств АПК доцільно визначати як сукупність земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних та організаційно-управлінських ресурсів, а також можливостей їх ефективного використання для виробництва конкурентоспроможної аграрної продукції. Особливістю аграрного виробництва є висока залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, стану земельних ресурсів та доступу до інноваційних технологій, що обумовлює специфіку формування ресурсного потенціалу.

Центральне місце у структурі ресурсного потенціалу аграрних підприємств займають земельні ресурси, які виступають основним засобом виробництва та визначають масштаби й ефективність господарської діяльності. Раціональне використання земельного фонду, збереження родючості ґрунтів, впровадження сучасних агротехнологій та принципів сталого землекористування безпосередньо впливають на продуктивність аграрного виробництва та рівень конкурентоспроможності підприємства.

Важливою складовою ресурсного потенціалу є трудовий потенціал, який характеризує кількісні та якісні параметри персоналу, його професійну компетентність, інноваційну активність, здатність адаптуватися до технологічних змін і працювати в умовах підвищених ризиків. В умовах демографічних викликів та міграційних процесів питання забезпечення аграрного сектору кваліфікованими кадрами набуває особливої актуальності.

Матеріально-технічний потенціал охоплює сукупність основних засобів, машинно-тракторного парку, виробничої інфраструктури, енергетичних систем та технологічного обладнання. Рівень його розвитку визначає

\

можливості підприємства щодо механізації та автоматизації виробничих процесів, впровадження цифрових технологій, точного землеробства та інших інноваційних рішень.

Фінансовий потенціал характеризує здатність підприємства забезпечувати фінансування поточної діяльності та інвестиційних проєктів за рахунок власних, залучених і позикових коштів. Саме фінансові ресурси створюють передумови для модернізації виробництва, впровадження інновацій, розвитку експортного потенціалу та зміцнення конкурентних переваг. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають інформаційний та цифровий потенціали підприємства. Використання цифрових платформ, геоінформаційних систем, технологій Big Data, штучного інтелекту та систем підтримки управлінських рішень забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію виробничих процесів і посилення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Окрему роль відіграє інноваційний потенціал, який відображає спроможність підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нові технології, продукти й організаційні рішення. Саме інновації виступають одним із головних джерел формування довгострокових конкурентних переваг аграрних підприємств в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції.

Управлінський та організаційний потенціали забезпечують координацію всіх елементів ресурсної системи підприємства, формування ефективної структури управління, реалізацію стратегічних цілей і підвищення результативності господарської діяльності. Від якості управлінських рішень значною мірою залежить рівень використання наявних ресурсів та можливість трансформації ресурсного потенціалу у конкурентні переваги.

Ресурсний потенціал підприємств АПК є складною багатокомпонентною системою, яка поєднує матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інноваційні ресурси. Його ефективне формування та використання створює основу для забезпечення економічної стійкості, підвищення продуктивності виробництва, адаптації до глобальних викликів і

\

зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств на національному та міжнародному ринках.

Ресурсний потенціал підприємств АПК являє собою складну інтегровану систему земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційно-управлінських ресурсів, які перебувають у постійній взаємодії. Ефективність його використання визначається не лише рівнем забезпеченості окремими ресурсами, а й якістю управління ними, здатністю підприємства впроваджувати інновації та адаптуватися до викликів глобального конкурентного середовища.

Сучасна практика управління ресурсним потенціалом дедалі більше орієнтується на інтеграцію цифрових технологій, ресурсозберігаючих рішень та принципів сталого розвитку. Використання технологій точного землеробства, автоматизованих систем управління, великих масивів даних), штучного інтелекту та цифрових платформ створює передумови для підвищення продуктивності ресурсів, зниження витрат і формування довгострокових конкурентних переваг підприємств агропромислового комплексу.

Теоретичні засади дослідження ресурсного потенціалу підприємств сформовані у працях зарубіжних учених [4-6; 11;12; 14-24], серед яких вагоме значення мають концепції ресурсної теорії фірми, розроблені Біргером Вернерфельтом, Джей Барні, Робертом Грантом та іншими представниками ресурсного підходу. У межах зазначеної концепції конкурентні переваги підприємства пов'язуються насамперед із наявністю унікальних ресурсів та здатністю ефективно ними управляти. Значний внесок у розвиток теорії конкурентних переваг також зробив Майкл Портер, який обґрунтував вплив ресурсного забезпечення та факторних умов на конкурентоспроможність підприємств і галузей.

Серед українських учених вагомий внесок у дослідження ресурсного потенціалу підприємств здійснили В. Андрійчук, П. Саблук, Ю. Лупенко, М. Малік, О. Шпикуляк, В. Месель-Веселяк, Б. Пасхавер та інші науковці [7-10],

\

які розглядали ресурсний потенціал як основу розвитку аграрного виробництва, продовольчої безпеки та підвищення ефективності функціонування аграрного сектору. Значну увагу в їхніх дослідженнях приділено питанням земельного забезпечення, продуктивності праці, технічного переоснащення виробництва та інвестиційного розвитку аграрних підприємств.

Окремий напрям досліджень присвячено економічній сутності ресурсного потенціалу та його структурним складовим. Так, Д. Смолич, Хмарська І. А., Кучерява К. Я., Клімова І.О. [47] І. Тимошук обґрунтовують ресурсний та результативний підходи до трактування ресурсного потенціалу підприємства, розглядаючи його як сукупність ресурсів та можливостей їх ефективного використання. В. Антощенкова акцентує увагу на ролі земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів як базових складових ресурсного потенціалу аграрних підприємств та підкреслює їх значення для забезпечення економічної й продовольчої безпеки держави.

Питання стратегічного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств досліджували Д. Воловик, Ю. Романій, Л. Боровік та інші науковці. У їхніх працях доведено, що ефективне управління ресурсами має ґрунтуватися на системному підході, адаптивності до ринкових змін та використанні сучасних інструментів стратегічного управління. Особлива увага приділяється оптимізації структури ресурсів, інформаційно-аналітичному забезпеченню управління та формуванню довгострокових конкурентних переваг аграрних підприємств. Таким чином, узагальнення наукових підходів дає змогу зробити висновок, що конкурентна перевага підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних характеристик його діяльності.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного та конкурентного потенціалу

В умовах посилення глобальної конкуренції, нестабільності ринкового середовища та зростання вимог до ефективності господарювання особливої актуальності набуває оцінювання ресурсного та конкурентного потенціалу підприємств АПК. Результати численних наукових досліджень свідчать, що значна частина аграрних підприємств недостатньо підготовлена до функціонування в умовах висококонкурентного середовища через обмеженість ресурсів, низький рівень інноваційної активності, недосконалість інституційного забезпечення та відсутність дієвих механізмів адаптації до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Оцінювання ресурсного та конкурентного потенціалу виступає важливим елементом стратегічного управління, оскільки забезпечує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг. Використання сучасного методичного інструментарію дозволяє виявляти тенденції розвитку підприємства, оцінювати взаємозв'язок між ресурсним забезпеченням і результатами діяльності, визначати резерви підвищення ефективності та прогнозувати перспективи розвитку.

У сучасній економічній науці сформовано широкий спектр методичних підходів до оцінювання ресурсного та конкурентного потенціалу підприємств, теоретичні засади яких розкрито у працях зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема М. Портера, Дж. Барні, Р. Гранта, К. Прахалада, Г. Хамела, І. Ансоффа, П. Друкера, а також В. Геєця, Л. Федулової, О. Амоші, І. Балабанова, О. Гудзь, О. Захарченка, В. Андрійчука та інших дослідників проблем конкурентоспроможності, стратегічного розвитку та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств [1–24].

Ресурсний підхід ґрунтується на оцінюванні рівня забезпеченості підприємства земельними, трудовими, матеріально-технічними, фінансовими

\

та інформаційними ресурсами, а також ефективності їх використання. Основна увага приділяється визначенню обсягів ресурсів, їх структурі, стану та здатності забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Функціональний підхід передбачає аналіз окремих складових ресурсного потенціалу через призму виконання ними виробничих, фінансових, інвестиційних, маркетингових та управлінських функцій. Його перевагою є можливість виявлення проблемних елементів системи управління ресурсами та визначення напрямів їх удосконалення.

Системний підхід розглядає ресурсний і конкурентний потенціал як складну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, ефективність функціонування якої визначається не лише характеристиками окремих ресурсів, а й рівнем їх взаємодії та синергетичного ефекту. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств АПК, діяльність яких залежить від великої кількості внутрішніх і зовнішніх чинників.

Значного поширення набули інтегральні методи оцінювання, які передбачають формування узагальнюючого показника на основі системи економічних, виробничих, фінансових, інноваційних та соціальних індикаторів. До цієї групи належать бальні, рейтингові, індексні та рангові методики, що дозволяють здійснювати порівняльний аналіз підприємств і визначати рівень їх конкурентоспроможності. Водночас використання інтегральних показників супроводжується певними методичними труднощами, пов'язаними з необхідністю нормалізації різнорідних показників та визначенням вагових коефіцієнтів.

Особливе місце займає структурний підхід, відповідно до якого конкурентний потенціал розглядається як система взаємопов'язаних ресурсних компонентів. У межах цього підходу оцінювання здійснюється у два етапи: спочатку визначається обсяг і структура ресурсного потенціалу, а потім оцінюється ефективність його використання через результати господарської діяльності. Такий підхід дозволяє не лише встановити рівень забезпеченості

\

ресурсами, а й оцінити ступінь їх трансформації у конкурентні переваги підприємства.

Для стратегічного аналізу широко використовуються методи SWOT-, PEST-, GAP-аналізу, бенчмаркінгу, експертного оцінювання, матричні методи та економіко-математичне моделювання. Вони забезпечують комплексну діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища, дозволяють оцінити вплив чинників конкуренції, визначити перспективні напрями розвитку та обґрунтувати вибір конкурентної стратегії.

З позицій вартісного оцінювання найбільшого поширення набули витратний, порівняльний та результативний підходи. Витратний підхід базується на визначенні сукупних витрат на формування та відтворення ресурсного потенціалу підприємства. Порівняльний підхід передбачає зіставлення ресурсного потенціалу з аналогічними суб'єктами господарювання або галузевими стандартами. Результативний підхід оцінює потенціал через призму отриманих або прогнозованих результатів діяльності, зокрема прибутку, доданої вартості та ринкової вартості бізнесу.

Для підприємств агропромислового комплексу найбільш доцільним є застосування комплексного підходу, який поєднує ресурсний, структурний, інтегральний та стратегічний методи оцінювання. Такий підхід дозволяє врахувати специфіку аграрного виробництва, сезонність господарської діяльності, вплив природно-кліматичних факторів, обмеженість ресурсів та високий рівень ринкових ризиків. Отже, ефективне оцінювання ресурсного та конкурентного потенціалу повинно базуватися на системному поєднанні кількісних і якісних показників, враховувати взаємозв'язок між ресурсами та результатами діяльності, а також забезпечувати можливість стратегічного прогнозування розвитку підприємства. Саме комплексне використання сучасних методичних підходів створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, формування стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств АПК.

\

У сучасних умовах цифровізації економіки оцінювання ефективності використання ресурсного та конкурентного потенціалу підприємств дедалі більше ґрунтується на врахуванні рівня їхньої цифрової зрілості, здатності до технологічної адаптації та використання інноваційних управлінських рішень. Цифрова трансформація виступає не лише інструментом модернізації бізнес-процесів, а й важливим чинником формування конкурентних переваг, підвищення продуктивності ресурсів та забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Методологічною основою оцінювання трансформаційного потенціалу є концепції цифрової трансформації, автоматизації, інтелектуалізації виробничих процесів та використання технологій великих даних (Big Data). Як зазначають Erik Brynjolfsson та Andrew McAfee, цифрові технології забезпечують не лише скорочення транзакційних витрат, а й створення нових джерел доданої вартості через поглиблене розуміння потреб споживачів та підвищення гнучкості управління підприємством.

Для аграрних підприємств цифрова трансформація безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсного потенціалу, оскільки сприяє підвищенню продуктивності земельних, трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів. Впровадження цифрових технологій забезпечує можливість оперативного моніторингу виробничих процесів, підвищення точності управлінських рішень, зниження впливу людського фактору та покращення екологічних параметрів виробництва. У результаті зростає конкурентоспроможність підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

У контексті оцінювання ресурсного та конкурентного потенціалу цифрова трансформація може розглядатися через систему взаємопов'язаних показників, які характеризують:

- рівень цифровізації бізнес-процесів;
- ступінь автоматизації виробництва;
- ефективність використання інформаційних ресурсів;

\

- рівень цифрових компетенцій персоналу;
- інноваційну активність підприємства;
- результативність цифрових інвестицій;
- вплив цифрових рішень на продуктивність ресурсів та ринкові позиції підприємства.

Оцінювання цифрового складника потенціалу доцільно здійснювати за поетапною методикою. На першому етапі проводиться діагностика поточного стану використання ресурсного потенціалу та рівня цифрової зрілості підприємства. Особлива увага приділяється аналізу ефективності управління персоналом, ресурсами, інформаційними потоками та виробничими процесами. Це дозволяє виявити існуючі резерви підвищення ефективності та визначити напрями цифрової модернізації.

Другий етап передбачає формування системи стратегічних цілей цифрової трансформації, які можуть бути спрямовані на оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, розвиток експортного потенціалу, покращення взаємодії з контрагентами, адаптацію до європейських стандартів ведення бізнесу та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

На третьому етапі здійснюється оцінка доцільності впровадження конкретних цифрових інструментів і технологій. Серед найбільш поширених рішень для аграрного сектору варто виділити:

- системи управління ресурсами підприємства (ERP);
- технології точного землеробства;
- штучний інтелект та машинне навчання;
- аналітичні платформи Big Data;
- технології Інтернету речей (IoT);
- цифрові платформи управління персоналом;
- системи електронної комерції та цифрового маркетингу.

Особливого значення набуває використання технологій штучного інтелекту та аналітики даних, які дозволяють підвищити якість управлінських

\

рішень шляхом прогнозування виробничих показників, оцінювання ризиків та оптимізації використання ресурсів. Водночас технології Інтернету речей забезпечують можливість здійснення моніторингу технічного стану обладнання, контролю виробничих процесів у режимі реального часу та підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів.

Важливою складовою конкурентного потенціалу в умовах цифровізації виступає людський капітал. Тому оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства повинно включати аналіз цифрових компетенцій працівників, рівня їхньої готовності до технологічних змін та ефективності систем професійного навчання. Використання цифрових платформ дистанційного навчання, інтерактивних тренінгів, а також технологій віртуальної та доповненої реальності сприяє розвитку кадрового потенціалу та підвищенню адаптивності персоналу.

Заключним етапом є оцінювання результативності цифрової трансформації через систему економічних, виробничих та конкурентних показників. До таких показників можуть належати продуктивність праці, ресурсовіддача, рівень цифровізації бізнес-процесів, швидкість прийняття управлінських рішень, обсяги реалізації продукції, експортна активність, прибутковість та ринкова частка підприємства.

Цифрова трансформація виступає важливим об'єктом оцінювання в системі управління ресурсним і конкурентним потенціалом аграрних підприємств. Її результати доцільно розглядати через призму ефективності використання ресурсів, розвитку людського капіталу, інноваційної активності та здатності підприємства формувати стійкі конкурентні переваги. Особливої актуальності такі підходи набувають в умовах воєнних викликів, необхідності відновлення економіки України, розширення експортних можливостей та інтеграції агропродовольчого сектору до європейського економічного простору.

Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств формують аналітичну основу для діагностики їхнього стану, виявлення

слабких місць, прогнозування майбутніх результатів та обґрунтування управлінських рішень. У науковій літературі накопичено значний досвід розробки й застосування різних методик, які базуються на різних теоретичних засадах – від класичних економічних шкіл до сучасних концепцій сталого розвитку, ризик-менеджменту та інноваційної економіки. Кожен підхід має свої переваги та обмеження, тому вибір конкретного інструментарію залежить від мети дослідження, рівня деталізації, специфіки діяльності підприємства та доступності вхідних даних. З метою систематизації в таблиці 1.1 згруповані методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств за їх концептуальною основою та практичними особливостями застосування.

Таблиця 1.1

Основні методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств АПК

Методичний підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки та обмеження
Ресурсний	Базується на оцінці забезпеченості та використання окремих видів ресурсів	Простота розрахунків, можливість детального аналізу ресурсів	Не враховує синергетичний ефект взаємодії ресурсів
Результативний	Оцінює співвідношення отриманих результатів і використаних ресурсів	Дає змогу визначити економічну віддачу ресурсів	Обмежується переважно економічними показниками
Факторний	Визначає вплив окремих чинників на зміну результативності використання ресурсів	Дозволяє виявити резерви підвищення ефективності	Потребує значного обсягу статистичних даних
Інтегральний	Поєднує систему ресурсних, економічних та соціальних показників в єдиний індекс	Забезпечує комплексну оцінку	Висока складність розрахунків
Конкурентний	Оцінює ефективність використання ресурсів порівняно з конкурентами або галузевими стандартами	Дає змогу визначити ринкові позиції підприємства	Залежить від доступності інформації
Сталого розвитку	Враховує економічні, екологічні та соціальні результати використання ресурсів	Відповідає сучасним принципам ESG та циркулярної економіки	Складність вимірювання окремих показників

Джерело: складено автором на основі [7-10;26-30].

Сучасні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу дедалі більше орієнтуються на комплексний аналіз, який поєднує

\

економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Це пов'язано з переходом аграрного сектору до моделі сталого розвитку, де ефективність визначається не лише рівнем прибутковості, а й здатністю забезпечувати раціональне використання природних ресурсів, збереження навколишнього середовища та соціальну відповідальність бізнесу.

Практична реалізація зазначених підходів здійснюється через систему показників, які характеризують рівень використання окремих складових ресурсного потенціалу. Для оцінювання земельних ресурсів використовують показники урожайності, продуктивності землі та землевіддачі; трудового потенціалу – продуктивність праці, трудомісткість і фонд оплати праці; матеріально-технічного потенціалу – фондівіддачу, фондомісткість та коефіцієнти використання техніки; фінансового потенціалу – рентабельність, ліквідність, фінансову стійкість та оборотність капіталу.

З огляду на комплексний характер ресурсного потенціалу підприємств АПК доцільно виділяти такі групи показників його ефективності:

- показники ефективності використання земельних ресурсів;
- показники ефективності використання трудового потенціалу;
- показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів;
- показники ефективності використання фінансових ресурсів;
- показники інноваційного та інформаційного потенціалу;
- інтегральні показники конкурентоспроможності та результативності діяльності.

В умовах глобальної конкуренції найбільш обґрунтованим є застосування інтегрального підходу, який дозволяє комплексно оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, врахувати взаємозв'язок між окремими видами ресурсів та визначити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності. Саме поєднання ресурсних, фінансово-економічних, інноваційних та екологічних показників забезпечує найбільш об'єктивну оцінку ефективності функціонування підприємств АПК у сучасних умовах господарювання. Методичні підходи до оцінки

\

ресурсоефективності суттєво відрізняються за своїм призначенням, аналітичними можливостями та рівнем деталізації. Традиційні підходи залишаються важливими для базової оцінки, але в сучасних умовах ефективність дедалі частіше оцінюється крізь призму інтегрованих, багатофакторних моделей, що враховують як економічні, так і соціально-екологічні аспекти діяльності. Вибір методики повинен бути гнучким та адаптованим до стратегічних цілей підприємства, галузевих умов і доступності інформації. Оптимальним є комбінування кількох підходів для забезпечення об'єктивності й повноти оцінки. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства визначають загальні принципи, логіку та інструменти аналізу. Водночас реалізація цих підходів у практиці господарювання неможлива без застосування конкретних кількісних і якісних показників, які відображають результативність використання ресурсів, рівень досягнення цілей, економічну стійкість та інші ключові аспекти діяльності. Зважаючи на думки як працівників підприємств, так і науковців, доцільно сформулювати конкретні вимоги до методики оцінювання конкурентних позицій підприємств (рис. 1.2).

Наведені вимоги до методики оцінювання конкурентних позицій підприємств відображають необхідність різнобічного аналізу в умовах мінливого ринкового середовища. Поєднання системності та комплексності забезпечує цілісне охоплення основних аспектів діяльності підприємств, що унеможлиблює однобічну інтерпретацію конкурентної позиції. Вимога порівнянності створює передумови для об'єктивного зіставлення підприємств між собою та аналізу динаміки їх розвитку в часовому розрізі. Адаптивність методики є особливо важливою в умовах мінливого ринкового середовища, оскільки дає змогу враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. Тим часом інформативність та практичність спрямовані на забезпечення ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на основі отриманих результатів. Отже, дотримання визначених вимог є необхідною умовою формування методики оцінювання конкурентних позицій підприємств, здатної забезпечити

об'єктивність результатів оцінювання. Запропоновані вимоги створюють методичне підґрунтя для побудови системи показників, орієнтованої не лише на демонстрацію поточного стану підприємств, а й на виявлення резервів посилення їхніх конкурентних переваг.



Рис. 1.2. Вимоги до методики оцінювання конкурентних позицій підприємств

В умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції ефективність формування і використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств дедалі більше залежить від їхньої здатності інтегруватися у міжнародні ринки. Одним із найважливіших інструментів такої інтеграції виступає експортна діяльність, яка не лише забезпечує розширення ринків збуту, а й стимулює модернізацію виробництва, підвищення якості продукції та більш ефективне використання наявних ресурсів.

\

Для підприємств АПК експорт є відносно доступною формою виходу на зовнішні ринки, оскільки потребує менших фінансових витрат порівняно з прямими іноземними інвестиціями чи створенням закордонних виробничих підрозділів. Водночас участь у міжнародній торгівлі сприяє формуванню нових конкурентних переваг та підвищенню ефективності використання земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів.

1.3. Вплив глобальної конкуренції на формування та використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств

Посилення глобальної конкуренції на аграрних ринках вимагає від українських аграрних підприємств підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, впровадження інноваційних технологій, дотримання екологічних стандартів та адаптації до міжнародних вимог ведення бізнесу. В умовах інтеграції України до європейського економічного простору особливого значення набуває формування сучасної системи управління ресурсами, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та забезпечення його сталого розвитку.

Важливим інституційним кроком у цьому напрямі стало оприлюднення Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної програми сільського розвитку України на 2027–2032 роки» [25]. Програма розроблена на виконання Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні до 2030 року та визначає стратегічні орієнтири розвитку аграрного сектору в середньо- та довгостроковій перспективі.

Реалізація Національної програми створює передумови для якісної трансформації ресурсного потенціалу аграрних підприємств через модернізацію виробничої бази, розвиток людського капіталу, стимулювання інноваційної діяльності, цифровізацію агровиробництва та впровадження

\

ресурсозберігаючих технологій. Особливий акцент зроблено на формуванні комплексної державної політики, що поєднує економічний розвиток сільських територій, підвищення рівня життя населення, екологічну відповідальність та інституційну спроможність аграрного сектору.

З огляду на глобальні тенденції розвитку агробізнесу, Національна програма враховує міжнародні зобов'язання України у сфері європейської інтеграції та гармонізована з принципами Спільної аграрної політики Європейського Союзу (Common Agricultural Policy, CAP). Це передбачає поступове впровадження європейських стандартів якості, безпечності продукції, простежуваності виробничих процесів, екологічної сталості та ефективного управління ресурсами. Для аграрних підприємств це означає необхідність підвищення продуктивності використання земельних, трудових, фінансових та інноваційних ресурсів, а також посилення інвестиційної активності для забезпечення конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Глобальна конкуренція дедалі більше впливає на процеси формування та використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств, стимулюючи їх до переходу від екстенсивної моделі розвитку до інноваційно-орієнтованої та ресурсоефективної системи господарювання. У цьому контексті Національна програма сільського розвитку України на 2027–2032 роки виступає важливим інструментом адаптації вітчизняного аграрного сектору до сучасних міжнародних викликів та створення умов для його довгострокової конкурентоспроможності. В умовах глобалізації світової економіки та інтеграції агропродовольчих ринків конкурентоспроможність підприємств АПК дедалі більше визначається не лише обсягами виробництва чи наявністю ресурсів, а й здатністю ефективно формувати, розвивати та використовувати власний ресурсний потенціал. Глобальна конкуренція посилює вимоги до продуктивності ресурсів, інноваційності виробництва, якості продукції та адаптивності підприємств до швидкозмінного зовнішнього середовища. У таких умовах ресурсний потенціал стає не лише

\

фактором виробництва, а й стратегічною основою формування довгострокових конкурентних переваг.

У науковій літературі прийнято виділяти два основні джерела конкурентних переваг підприємств. Першу групу становлять природні конкурентні переваги, що формуються під впливом сприятливих природно-кліматичних умов, географічного розташування, родючості земельних ресурсів, забезпеченості водними ресурсами та інших факторів, які історично склалися на певній території. Для аграрного сектору України саме природно-ресурсний потенціал традиційно виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності, забезпечуючи можливість виробництва значних обсягів сільськогосподарської продукції при відносно нижчих витратах. Такі переваги створюють передумови для зміцнення позицій підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках через формування привабливої цінової пропозиції.

Другу групу становлять набуті конкурентні переваги, які формуються в результаті впровадження інновацій, модернізації виробництва, підвищення якості управління, розвитку людського капіталу та ефективного використання ресурсів. На відміну від природних переваг, які мають відносно статичний характер, набуті переваги можуть цілеспрямовано створюватися та посилюватися в процесі господарської діяльності. Саме вони стають визначальними в умовах глобальної конкуренції, коли доступ до сучасних технологій, цифрових рішень, інвестиційних ресурсів та управлінських інновацій значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності підприємства.

Економічна природа конкурентних переваг полягає в тому, що вони одночасно виступають як результат ефективного використання ресурсного потенціалу та як інструмент подальшого зміцнення ринкових позицій підприємства. Відповідно, конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою, яка відображає здатність підприємства реалізовувати наявні конкурентні переваги та досягати стратегічних цілей у конкурентній

\

боротьбі. У цьому контексті конкурентні переваги можна розглядати як систему реальних і потенційних чинників, що забезпечують ефективніше використання ресурсного потенціалу порівняно з конкурентами.

Формування та використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств відбувається під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать чинники, які не контролюються підприємством, але визначають умови його функціонування: макроекономічна стабільність, державна аграрна політика, міжнародна конкуренція, цінова кон'юнктура, доступ до зовнішніх ринків, технологічні тенденції, кліматичні зміни та геополітичні ризики. Внутрішні фактори охоплюють рівень забезпеченості підприємства ресурсами, якість менеджменту, інноваційну активність, організацію виробництва, ефективність використання капіталу та кадровий потенціал.

Особливого значення в умовах глобальної конкуренції набувають чинники зовнішнього середовища прямого впливу, серед яких ключову роль відіграють постачальники, споживачі, конкуренти, фінансові установи та державні регулятори. Ефективність взаємодії з постачальниками значною мірою визначає доступність матеріально-технічних ресурсів, їх якість, вартість та своєчасність постачання. Відповідно, конкурентоспроможність аграрного підприємства залежить не лише від внутрішньої ефективності виробництва, а й від здатності формувати стійкі партнерські відносини у межах агропродовольчих ланцюгів створення вартості.

Важливим фактором формування ресурсного потенціалу виступають споживачі, оскільки саме їхні потреби та переваги визначають напрями розвитку виробництва, вимоги до якості продукції та рівень інноваційної активності підприємств. Орієнтація на споживача стимулює аграрні підприємства до впровадження нових технологій, сертифікації виробництва, екологізації господарської діяльності та вдосконалення систем управління якістю. У результаті ресурсний потенціал набуває не лише виробничого, а й ринкового виміру. Суттєвий вплив на використання ресурсного потенціалу

\

здійснюють конкуренти. Посилення глобальної конкуренції на агропродовольчих ринках змушує підприємства постійно підвищувати продуктивність праці, ефективність використання земельних, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, а також впроваджувати інновації для збереження конкурентних позицій. Конкурентна боротьба відбувається не лише за кінцевого споживача, а й за доступ до інвестиційних ресурсів, сучасних технологій, кваліфікованих кадрів та перспективних ринків збуту.

Окрему роль у формуванні конкурентних переваг відіграють логістичні та посередницькі структури, які забезпечують просування продукції від виробника до кінцевого споживача. В умовах глобалізації агропродовольчих ринків ефективність логістичних процесів стає важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства. Недостатній рівень розвитку транспортної та збутової інфраструктури може призводити до зростання трансакційних витрат, втрати частини доходів і послаблення конкурентних позицій виробників.

Водночас значний вплив на розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств справляють державні та регіональні інституції. Через механізми регулювання земельних відносин, оподаткування, державної підтримки, інвестиційного стимулювання та інноваційної політики вони формують умови доступу підприємств до ресурсів і визначають загальний рівень конкурентоспроможності аграрного сектору. Особливого значення це набуває для України в умовах воєнного стану, коли державна підтримка та міжнародна допомога стають важливими чинниками відновлення виробничого потенціалу аграрних підприємств.

Таким чином, глобальна конкуренція виступає потужним каталізатором трансформації ресурсного потенціалу підприємств АПК. Вона стимулює перехід від екстенсивних моделей господарювання до інноваційно орієнтованого розвитку, заснованого на ефективному використанні земельних, трудових, фінансових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів. За сучасних умов саме здатність підприємства інтегрувати наявні

\

ресурси, впроваджувати інновації, адаптуватися до зовнішніх викликів і формувати стійкі конкурентні переваги визначає його довгострокову конкурентоспроможність та перспективи розвитку на глобальному агропродовольчому ринку.

«Конкурентна позиція» – це характеристика місця та ролі підприємства в ринковому середовищі, що формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників та відображає поточний рівень спроможності забезпечувати поставлені цілі, формувати й утримувати конкурентні переваги, а також адаптуватися до змін конкурентного середовища.

Запропоноване визначення ґрунтується на узагальненні наявних наукових підходів і водночас розширює їх з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств. У ньому акцент зроблено на інтегральному характері поняття. Це дає змогу розглядати конкурентну позицію не лише як фіксований стан, а як динамічну категорію, що змінюється під впливом ринкової кон'юнктури. Включення до визначення зовнішніх і внутрішніх чинників відображає реальні умови діяльності підприємств, для яких конкурентні переваги формуються не лише за рахунок ефективності використання ресурсів, а й під впливом інших чинників. Водночас акцент на здатності до адаптації особливо важливий сьогодні, адже підприємства ведуть свою діяльність в умовах підвищеної невизначеності. У таких умовах саме адаптивність стає одним із ключових чинників підтримання конкурентної позиції.

На основі попереднього дослідження виокремимо пріоритетні напрями посилення конкурентних позицій підприємств (рис. 1.3.). Рис. 1.3. відображає пріоритетні напрями посилення конкурентних позицій підприємств.



Рис. 1.3. Напрями посилення конкурентних позицій підприємств

Джерело: авторська розробка

Глобальна конкуренція створює для аграрних підприємств як нові можливості, так і додаткові виклики. З одного боку, вихід на зовнішні ринки дозволяє диверсифікувати канали збуту, зменшити залежність від кон'юнктури внутрішнього ринку та сезонних коливань попиту, підвищити рівень завантаження виробничих потужностей і забезпечити зростання доходів. З іншого боку, міжнародне конкурентне середовище висуває жорсткі вимоги до якості продукції, екологічності виробництва, безпечності харчових продуктів, простежуваності ланцюгів постачання та відповідності міжнародним стандартам сертифікації.

Особливо важливим наслідком участі у світовій конкуренції є стимулювання інноваційного розвитку підприємств. Для успішної діяльності на міжнародних ринках аграрні виробники змушені впроваджувати сучасні технології, системи точного землеробства, цифрові рішення, автоматизацію виробничих процесів та сучасні методи управління ресурсами. У результаті підвищується продуктивність праці, скорочуються виробничі витрати та зростає ресурсовіддача.

Важливим аспектом впливу глобальної конкуренції є так званий ефект «навчання через експорт» (learning-by-exporting). Практика міжнародної діяльності сприяє накопиченню управлінського, технологічного та маркетингового досвіду, формуванню нових компетенцій персоналу, розширенню ділових контактів і доступу до сучасних бізнес-моделей. У довгостроковій перспективі це підвищує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища та зміцнює їхній конкурентний потенціал.

Основними чинниками, що спонукають аграрні підприємства до виходу на міжнародні ринки, є обмеженість внутрішнього попиту, прагнення отримати вищу додану вартість, необхідність диверсифікації ризиків, наявність конкурентних переваг у виробництві окремих видів продукції, а також можливість використання міжнародних каналів збуту. Для українських підприємств АПК важливим стимулом виступає також інтеграція України до

європейського економічного простору та розширення доступу до ринків країн Європейського Союзу.

Водночас глобальна конкуренція вимагає від підприємств постійного вдосконалення структури ресурсного потенціалу. Особливого значення набувають інвестиції у людський капітал, модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток логістичної інфраструктури та цифрових технологій. У сучасних умовах конкурентні переваги все частіше формуються не за рахунок природних ресурсів, а завдяки ефективності їх використання, інноваційності виробництва та якості управлінських рішень.

Суттєвий вплив на використання ресурсного потенціалу мають цифровізація та розвиток електронної комерції. Використання цифрових платформ, маркетплейсів, електронних торговельних майданчиків, систем електронного документообігу та сучасних логістичних сервісів дозволяє підприємствам зменшувати трансакційні витрати, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та розширювати географію продажів. Для аграрного бізнесу це створює додаткові можливості щодо підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення позицій на міжнародних ринках.

У дослідженні експортної діяльності визначено ключові передумови до здійснення експортної діяльності, а також наслідки, що презентовано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. – Потенційно досяжні цілі у глобальній конкуренції від експортної діяльності агропромислових підприємств

Джерело: побудовано автором

Отже, можна зробити висновок, що існує пряма взаємозалежність між експортною діяльністю підприємств, результатами господарської діяльності та конкурентоспроможністю. Глобальна конкуренція виступає потужним стимулом трансформації ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Вона зумовлює необхідність підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, активізації інноваційної діяльності, впровадження цифрових технологій та вдосконалення систем управління. Саме здатність підприємства адаптувати свій ресурсний потенціал до вимог глобального конкурентного середовища визначає його довгострокову конкурентоспроможність, економічну стійкість і перспективи розвитку на міжнародному агропродовольчому ринку.

Зацікавлене до таких дій підприємство має визначити основні цілі та сформулювати мету, яких воно прагне досягти в майбутньому, а також як конкурентну перевагу у міжнародній діяльності розробити стратегію розвитку експорту продукції (наприклад, зростання, стабілізація або виживання). Важливо

оцінити наявні виробничі ресурси та потенціал для зростання. Крім того, підприємству необхідно бути обізнаним щодо вимог міжнародного ринку, проаналізувати конкурентне середовище та ситуацію на ринку, дослідити поведінку конкурентів і на основі цього підготувати план дій для досягнення конкурентних переваг.

Для забезпечення сталого зростання експорту продукції агропромислового комплексу та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародних ринках доцільним є впровадження комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю та розширення експортних можливостей вітчизняних підприємств. Зокрема, необхідно:

- розширити систему фінансової підтримки експортерів шляхом розвитку механізмів експортного кредитування, страхування зовнішньоекономічних ризиків, надання державних гарантій та компенсації частини витрат, пов'язаних із виходом на нові ринки збуту;
- удосконалити податкові стимули для підприємств, які здійснюють експорт готової харчової продукції, передбачивши диференційований підхід залежно від рівня переробки продукції та створеної доданої вартості;
- стимулювати інвестиції у модернізацію виробничих потужностей, цифровізацію бізнес-процесів, впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, що сприятимуть підвищенню якості продукції та її відповідності міжнародним стандартам;
- розвивати інституційну підтримку експорту шляхом розширення інформаційно-консультаційних послуг, просування національних брендів та участі підприємств у міжнародних виставках, торговельних місіях і програмах міжнародного співробітництва.

Реалізація зазначених заходів сприятиме структурній переорієнтації аграрного сектору від експорту переважно сировинної продукції до збільшення частки продукції глибокої переробки, що забезпечить зростання валютних надходжень, посилення позицій українських виробників на світових ринках та

формування стійких конкурентних переваг. Крім того, це дозволить підвищити адаптивність підприємств до зовнішніх викликів, пов'язаних із геополітичною нестабільністю, наслідками пандемічних криз, логістичними обмеженнями та воєнними ризиками, які істотно впливають на функціонування аграрного бізнесу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методичні засади формування та використання потенціалу підприємства в системі стратегічного управління його розвитком. На основі аналізу наукових джерел узагальнено існуючі підходи до трактування сутності категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «стратегічний розвиток» та «управління розвитком підприємства». Встановлено, що потенціал підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає сукупність ресурсів, компетенцій, можливостей і резервів, що визначають здатність суб'єкта господарювання досягати стратегічних цілей та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що ефективне управління стратегічним розвитком аграрного підприємства має базуватися на принципах адаптивності, інноваційності, ресурсної збалансованості та орієнтації на сталий розвиток. Особливого значення в сучасних умовах набувають питання підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, впровадження інноваційних технологій, цифровізації бізнес-процесів та розширення експортного потенціалу підприємств аграрного сектору. Проведене теоретичне дослідження створює науково-методичне підґрунтя для подальшого аналізу сучасного стану, ефективності використання потенціалу та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком досліджуваного підприємства. Встановлено, що оцінювання ефективності діяльності підприємства здійснюється за допомогою методичних підходів: класичний (ресурсно-результативний), факторний, фінансовий, інтегральний, функціонально-вартісний, порівняльний (бенчмаркінг) та стейкхолдерський.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АПК УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

2.1. Сучасний стан агропромислової галузі України та перспектив її глобального розвитку

Ресурсний потенціал аграрного сектору виступає фундаментом формування експортного потенціалу, оскільки саме наявність та якість природних, трудових і матеріально-технічних ресурсів визначає базову спроможність галузі створювати надлишкову продукцію, придатну для реалізації на зовнішніх ринках. У науковій літературі [13-19] ресурсний потенціал часто визначають як сукупність відновлюваних і невідновлюваних засобів виробництва, що можуть бути залучені до господарського обігу з метою забезпечення сталого аграрного виробництва [37]. Ресурсна база України, особливо в частині земельного та біокліматичного потенціалу, є унікальною не лише в європейському, а й у глобальному вимірі. За різними оцінками, країна володіє до 25% світових запасів чорноземів, а також значними площами сільськогосподарських угідь. У 2021 році площа сільськогосподарських угідь становила 42,7 млн га, з яких 32,5 млн га – рілля (76%). Проте у 2022–2023 рр. частина цих земель втратила продуктивність або стала тимчасово непридатною до використання через війну, мінування, порушення меліоративних систем та окупацію. За оцінками Світового банку, до 30% сільгоспугідь України у 2023 році не були залучені до виробництва. Попри ці втрати, агрокліматичний потенціал України залишається високим, особливо у центральних та західних регіонах, де можливе інтенсивне вирощування зернових, технічних і нішевих культур, включаючи органічну продукцію. Попри ці втрати, агрокліматичний потенціал України залишається високим, особливо у центральних та західних регіонах, де можливе інтенсивне вирощування зернових, технічних і нішевих культур, включаючи органічну продукцію [49].

Водночас ефективність реалізації ресурсного потенціалу аграрного сектору значною мірою залежить від якості кадрового забезпечення. Саме людський капітал забезпечує трансформацію природних, виробничих та фінансових ресурсів у конкурентоспроможну продукцію, здатну відповідати вимогам міжнародних ринків. Незважаючи на те, що в аграрному секторі України зайнято близько 2,6 млн осіб, що становить майже 15 % економічно активного населення країни, спостерігається суттєвий структурний дисбаланс між потребами ринку праці та наявними професійними компетенціями. Особливо гострим залишається дефіцит фахівців у сферах агроінженерії, цифрового землеробства, аграрної аналітики, агромаркетингу та міжнародної торгівлі. Внаслідок цього знижується швидкість впровадження інновацій, ускладнюється адаптація до міжнародних стандартів якості та безпечності продукції, а також обмежується експортний потенціал підприємств.

Вирішальним чинником підвищення продуктивності аграрного виробництва залишається рівень техніко-технологічного забезпечення. Однак сучасний стан матеріально-технічної бази характеризується значною нерівномірністю. Якщо великі агрохолдинги активно впроваджують цифрові платформи управління виробництвом, технології точного землеробства та автоматизовані системи контролю, то значна частина малих і середніх господарств продовжує використовувати фізично та морально зношену техніку. За експертними оцінками, частка застарілих машинно-тракторних агрегатів у цій категорії виробників перевищує 60 %, що негативно впливає на продуктивність, енергоефективність та собівартість продукції.

Суттєвим обмеженням розвитку залишається недостатній рівень ресурсного забезпечення інтенсивного землеробства. Середні обсяги внесення мінеральних добрив в Україні суттєво поступаються показникам провідних аграрних країн Європейського Союзу, а площі зрошуваних земель становлять менше 2 % ріллі. За умов посилення кліматичних змін та зростання частоти посух така ситуація створює додаткові ризики для стабільності виробництва та продовольчої безпеки.

Особливо відчутним цей виклик є для південних регіонів, де зрошення поступово перетворюється на критичний фактор збереження врожайності.

Важливою складовою стратегічного потенціалу аграрного сектору виступають біоресурсні та генетичні ресурси. Незважаючи на значний науковий і виробничий потенціал у сфері селекції, українські товаровиробники залишаються залежними від імпортного насіннєвого матеріалу, насамперед у сегментах кукурудзи, соняшнику та овочевих культур. Така залежність підвищує технологічні ризики та знижує стійкість агропродовольчих ланцюгів у кризових умовах. Аналогічні проблеми спостерігаються й у тваринництві, де зростання виробничих витрат, логістичні обмеження та скорочення поголів'я стримують розвиток галузей із високою доданою вартістю.

Отже, ресурсний потенціал аграрного сектору України залишається одним із найвагоміших чинників міжнародної конкурентоспроможності держави, проте його ефективна реалізація стримується комплексом взаємопов'язаних проблем: кадровими втратами, технологічною нерівномірністю, недостатнім розвитком іригаційної інфраструктури, залежністю від імпортних технологій та наслідками воєнних дій. Подолання цих обмежень потребує системної модернізації технічної бази, розвитку зрошувальних систем, стимулювання інноваційної активності, підтримки людського капіталу та формування регіональних агропромислових кластерів.

Особливе значення для забезпечення експортної конкурентоспроможності має виробничий потенціал аграрного сектору, який визначає здатність країни забезпечувати стабільні обсяги поставок, високу якість продукції та відповідність міжнародним вимогам. Україна зберігає провідні позиції на світових ринках зернових та олійних культур завдяки значним масштабам виробництва та високому рівню спеціалізації. Водночас структура аграрного експорту залишається переважно сировинною. Основна частина зернових і олійних культур реалізується без глибокої переробки, що обмежує можливості формування доданої вартості всередині країни та знижує стійкість конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Сучасний розвиток агробізнесу дедалі більше визначається рівнем цифровізації виробничих процесів. Провідні аграрні компанії активно використовують системи точного землеробства, супутниковий моніторинг, безпілотні технології, аналітику Big Data та елементи штучного інтелекту для оптимізації використання ресурсів і підвищення врожайності. Проте доступ до таких технологій залишається нерівномірним, що формує технологічний розрив між великими агрохолдингами та малими виробниками й негативно впливає на загальний рівень конкурентоспроможності аграрного сектору.

Важливу роль у підтримці інвестиційної активності та модернізації виробництва відіграють міжнародні фінансові організації та програми технічної допомоги. Проєкти FAO, IFC та ЄБРР сприяють розвитку переробки, впровадженню стандартів якості, цифровізації виробництва та поширенню принципів сталого господарювання. Це дозволяє частково компенсувати обмежений доступ до внутрішніх фінансових ресурсів і створює додаткові можливості для інтеграції українського агробізнесу у глобальні ланцюги створення вартості.

Довгострокова конкурентоспроможність аграрного сектору визначатиметься не лише наявністю природних ресурсів і масштабами виробництва, а насамперед здатністю до технологічної модернізації, розвитку людського капіталу, розширення переробки та впровадження інноваційних моделей господарювання, орієнтованих на створення продукції з високою доданою вартістю. Недостатня глибина переробки зумовлює втрату потенційного прибутку, знижує конкурентоспроможність та обмежує експорт до країн із високими вимогами до безпеки та упаковки продукції.

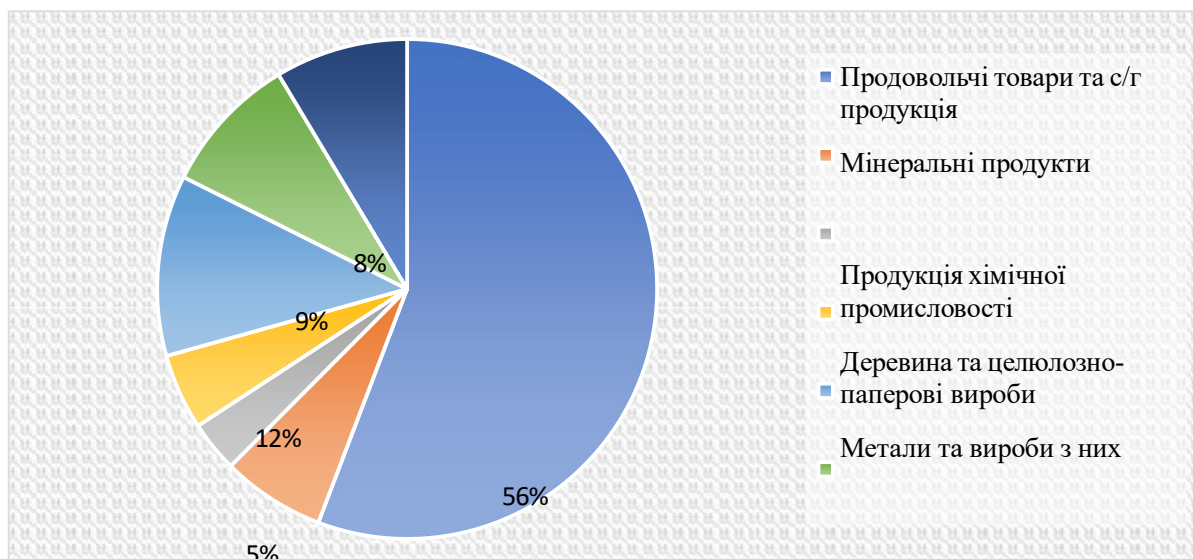


Рис. 2.1. Структура експорту українських товарів у 2025 р.

Джерело: сформовано автором на основі [39]

На рисунку 2.1. показано, що за результатами зовнішньої торгівлі України в 2025 році більше ніж половина (56 %) в товарній структурі експорту припадає на продовольчі товари та сільськогосподарську продукцію, що виробляються агропромисловими підприємствами. Зокрема, валютні надходження за цією групою товарів склали 22515 млн дол. США із загального обсягу експорту на суму 40361 млн дол. США [39]. За даними ННЦ Інституту аграрної економіки [40] в 2025 році в структурі експорту продовольства та сільгосппродукції агропромислового сектору основна частка припадає на країни ЄС - 47,6%, на країни Азії приходить 30,8 %, на країни Африки – 12,3%, інші імпортери – 9,3%. Продуктами вітчизняного аграрного експорту традиційно стали зернові культури, олії та жири, олійні культури, залишки переробної промисловості, м'ясо, субпродукти, а також додалися група молокопродуктів, яєць і меду.

Такий стан питання обумовлений тим, що, попри всі труднощі, пов'язанні з повномасштабним вторгненням та активними військовими діями, наша країна, за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, залишається гарантом продовольчої безпеки в світі, оскільки є важливим постачальником їжі для понад 600 млн людей. Світові глобальні тренди щодо перспектив розвитку агропромислового комплексу України обумовлюють його інвестиційну привабливість, а саме:

–світове зростання попиту на продукти харчування внаслідок збільшення чисельності населення планети;

–забезпечення продовольчої безпеки, оскільки багато людей в світі стикаються з дефіцитом продовольства через кліматичні кризи, порушення ланцюгів постачання;

–автоматизація та цифровізація процесів – зростання технологічності та підвищення продуктивності праці в агросекторі, що забезпечує скорочення кількості робочих місць;

–зміна клімату в світі – збільшення кількості надзвичайних природних явищ та скорочення придатних для сільського господарства земель і ресурсів [41].

У сучасних умовах глобальної економічної трансформації агропромисловий комплекс функціонує під впливом комплексу взаємопов'язаних викликів, серед яких визначальними є кліматичні зміни, демографічне зростання, посилення ресурсних обмежень, геополітична нестабільність та трансформація світових продовольчих ринків. Сукупна дія зазначених факторів суттєво впливає на ефективність використання ресурсного потенціалу аграрного сектору та формує нові вимоги до забезпечення його конкурентоспроможності. Однією з ключових тенденцій розвитку світового агробізнесу є загострення проблеми продовольчої безпеки внаслідок зростання чисельності населення та зміни структури споживання продовольства. За цих умов особливого значення набуває здатність національних агропромислових систем забезпечувати стабільне нарощування обсягів виробництва при одночасному збереженні природно-ресурсної бази. Водночас зміна клімату, деградація земельних ресурсів, дефіцит води та втрата біорізноманіття істотно обмежують можливості екстенсивного розвитку сільського господарства, що актуалізує необхідність переходу до інноваційних моделей господарювання.

Сучасний етап розвитку світового агропромислового комплексу характеризується прискореним впровадженням цифрових технологій, автоматизації та інтелектуальних систем управління виробничими процесами. Технології точного землеробства, системи моніторингу на основі супутникових

даних, безпілотні літальні апарати, штучний інтелект, у результаті чого цифровізація поступово перетворюється на один із ключових факторів формування конкурентних переваг аграрних підприємств на світовому ринку.

Важливим напрямом розвитку глобального аграрного сектору є поширення біотехнологій та селекційних інновацій, спрямованих на створення високопродуктивних і стійких до кліматичних ризиків сортів та порід. Застосування сучасних генетичних технологій дозволяє підвищувати врожайність, адаптивність і якісні характеристики сільськогосподарської продукції, що набуває особливого значення в умовах зростання частоти екстремальних погодних явищ. Паралельно з технологічною модернізацією посилюється роль принципів сталого розвитку в агропродовольчих системах. Світові ринки дедалі більше орієнтуються на екологічну відповідальність виробництва, раціональне використання природних ресурсів, скорочення викидів парникових газів та дотримання стандартів ESG. Зростає попит на органічну продукцію, продукцію з низьким вуглецевим слідом та товари, вироблені відповідно до принципів циркулярної економіки. Це формує нові вимоги до ресурсного забезпечення аграрних підприємств та стимулює їх до впровадження екологічно орієнтованих бізнес-моделей. Суттєвий вплив на розвиток агропромислового комплексу здійснюють також процеси глобалізації та міжнародної торгівлі. Волатильність світових цін на аграрну продукцію, зміна логістичних маршрутів, посилення торговельної конкуренції та нетарифних бар'єрів обумовлюють необхідність підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та розвитку експортної спроможності аграрних підприємств. У цих умовах конкурентоспроможність визначається не лише виробничими можливостями, але й рівнем інноваційності, якістю продукції, відповідністю міжнародним стандартам та здатністю інтегруватися у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Тому перспективи розвитку світового агропромислового комплексу безпосередньо пов'язані з ефективною трансформацією ресурсного потенціалу в конкурентні переваги через впровадження інноваційних технологій,

цифровізацію виробничих процесів, розвиток людського капіталу та дотримання принципів сталого розвитку. Саме поєднання ресурсної забезпеченості, технологічної модернізації та інституційної адаптивності формує основу довгострокової конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах глобальної економіки та забезпечує його здатність задовольняти зростаючий світовий попит на якісну й безпечну продовольчу продукцію.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» та оцінка середовища його функціонування

ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» є сучасним аграрним підприємством, що здійснює виробничо-господарську діяльність на території Подільського району Одеської області. Основним напрямом його діяльності є вирощування зернових, зернобобових та олійних культур із застосуванням інтенсивних технологій землеробства та сучасних систем управління виробничими процесами.

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує ефективний механізм управління, можливість залучення інвестиційних ресурсів та обмеження відповідальності учасників розміром їх внесків до статутного капіталу. Господарська діяльність товариства здійснюється відповідно до чинного законодавства України та положень Статуту підприємства.

Виробнича спеціалізація господарства орієнтована переважно на вирощування високорентабельних польових культур, які формують основну частину товарної продукції. Водночас підприємство активно впроваджує сучасні агротехнології, елементи точного землеробства та цифрового моніторингу виробничих процесів, що сприяє підвищенню продуктивності ресурсів і зміцненню конкурентних позицій на аграрному ринку.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЯСНІ ЗОРІ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік створення	2001
Місцезнаходження	Подільський район Одеської області
Основний вид діяльності	Вирощування зернових, зернобобових та олійних культур
Земельний банк	понад 16 тис. га
Спеціалізація	Виробництво зернових та олійних культур
Основні культури	Пшениця, кукурудза, соняшник, ячмінь
Виробнича модель	Інтенсивне рослинництво
Технологічне забезпечення	Системи точного землеробства, GPS-моніторинг, сучасна сільськогосподарська техніка
Ринки збуту	Внутрішній ринок України та експортні канали
Інтеграційні зв'язки	Входить до структури аграрного бізнесу групи «Теком Агро»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Таблиця 2.2

Основні етапи розвитку ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Етап	Період	Характерні особливості
Створення та становлення	2001–2005	Формування матеріально-технічної бази та земельного банку
Виробниче розширення	2006–2013	Зростання площ землекористування, оновлення техніки
Інтенсивний розвиток	2014–2019	Впровадження сучасних технологій вирощування культур
Адаптація до кризових умов	2020–2022	Робота в умовах пандемії та воєнних ризиків
Цифрова трансформація	2023–2025	Розширення використання технологій точного землеробства та автоматизації виробничих процесів

Таблиця 2.3

Оцінка природно-ресурсних умов функціонування ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Фактор	Характеристика	Вплив на діяльність
Географічне положення	Північна частина Одеської області	Сприятливе транспортне сполучення
Кліматичні умови	Помірно континентальні	Сприятливі для вирощування зернових культур
Середньорічна кількість опадів	350–450 мм	Формує ризики дефіциту вологи
Ґрунтовий покрив	Чорноземи звичайні та південні	Високий природний рівень родючості
Рельєф	Переважно рівнинний	Сприяє механізації виробничих процесів
Основні ризики	Посухи, температурні аномалії	Потребують адаптивних технологій вирощування

Таблиця 2.4

PEST-аналіз середовища функціонування ТОВ «ЯСНІ ЗОРИ»

Група факторів	Основні прояви впливу
Політичні	Воєнний стан, земельна реформа, державні програми підтримки агросектору, євроінтеграційні процеси
Економічні	Інфляція, валютні коливання, зміна вартості матеріальних ресурсів, доступність кредитування
Соціальні	Дефіцит кваліфікованих кадрів, міграція населення, розвиток сільських територій
Технологічні	Цифровізація агровиробництва, автоматизація процесів, використання систем точного землеробства та агроаналітики

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «ЯСНІ ЗОРИ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Значний земельний банк	Залежність від погодних умов
Висока забезпеченість технікою	Значна капіталомісткість виробництва
Сучасні технології вирощування	Висока чутливість до коливання цін на ресурси
Налагоджені канали збуту	Недостатній рівень диверсифікації продукції
Досвід роботи на аграрному ринку	Висока залежність від орендованих земель
Висока врожайність основних культур	Обмежені власні переробні потужності
Кваліфікований персонал	Значні витрати на паливно-мастильні матеріали
Стабільна ділова репутація	Залежність від зовнішніх джерел фінансування
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток переробки сільськогосподарської продукції	Воєнні ризики
Зростання попиту на продовольство	Посилення кліматичних змін
Залучення грантового фінансування	Волатильність світових аграрних ринків
Впровадження цифрових рішень	Зростання вартості ресурсів
Освоєння нових експортних ринків	Логістичні обмеження
Участь у державних програмах підтримки	Зміни податкового законодавства
Розвиток органічного виробництва	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Кооперація з переробними підприємствами	Посилення конкуренції на аграрному ринку

Проведений аналіз показав, що ТОВ «ЯСНІ ЗОРИ» є одним із економічно стійких аграрних підприємств Подільського району Одеської області, яке має достатній виробничий потенціал для подальшого розвитку. Конкурентними перевагами підприємства виступають значний земельний банк, сучасна технічна база, використання інноваційних технологій та інтеграція у великі агропромислові структури.

Разом із тим діяльність підприємства значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, кон'юнктури аграрних ринків та макроекономічної ситуації в державі. Результати PEST- та SWOT-аналізу свідчать, що на сучасному етапі ключовими напрямками підвищення конкурентоспроможності господарства мають стати цифровізація виробництва, розвиток елементів переробки продукції, впровадження ресурсозберігаючих технологій та диверсифікація джерел доходів. Це сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для підвищення аналітичної цінності SWOT-аналізу доцільно провести кількісну оцінку факторів за методом вагових коефіцієнтів. Бальна оцінка факторів SWOT-аналізу проводиться за шкалою від 1 до 5 балів, де 5 – дуже сильний вплив; 1 – незначний вплив.

Таблиця 2.6

Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Фактор	Вага	Бал	Зважена оцінка	Фактор	Вага	Бал	Зважена оцінка
Значний земельний банк	0,15	5	0,75	Залежність від погодних умов	0,18	5	0,90
Висока забезпеченість технікою	0,14	5	0,70	Капіталомісткість виробництва	0,15	4	0,60
Сучасні технології вирощування	0,13	4	0,52	Коливання цін на ресурси	0,14	4	0,56
Налагоджені канали збуту	0,12	4	0,48	Недостатня диверсифікація	0,11	3	0,33
Досвід роботи на ринку	0,10	4	0,40	Залежність від орендованих земель	0,13	4	0,52
Висока врожайність культур	0,13	4	0,52	Відсутність переробки	0,10	3	0,30
Кваліфікований персонал	0,11	4	0,44	Високі витрати на ПММ	0,10	4	0,40
Стабільна репутація	0,12	4	0,48	Залежність від кредитів	0,09	3	0,27
Разом S	1,00	—	4,29	Разом W	1,00	—	3,88

Оцінка факторів макросередовища ТОВ «ЯСНІ ЗОПІ»

Фактор	Вага	Бал	Зважена оцінка	Фактор	Вага	Бал	Зважена оцінка
Розвиток переробки	0,18	5	0,90	Воєнні ризики	0,20	5	1,00
Зростання попиту на продовольство	0,15	5	0,75	Кліматичні зміни	0,16	4	0,64
Грантове фінансування	0,13	4	0,52	Волатильність ринків	0,14	4	0,56
Цифровізація виробництва	0,11	4	0,44	Зростання цін на ресурси	0,14	5	0,70
Нові експортні ринки	0,14	4	0,56	Логістичні ризики	0,12	4	0,48
Державна підтримка	0,10	4	0,40	Податкові зміни	0,08	3	0,24
Органічне виробництво	0,09	3	0,27	Дефіцит кадрів	0,07	3	0,21
Кооперація з переробниками	0,10	4	0,40	Конкуренція	0,09	3	0,27
Разом О	1,00	—	4,24	Разом Т	1,00	—	4,10

Розрахунок інтегрального показника SWOT-аналізу визначимо за формулою: $I_{SWOT} = (S+O) - (W+T)$,

$$I_{SWOT} = (4,29+4,24) - (3,88+4,10) = 0,55$$

Інтегральний показник SWOT-аналізу ТОВ «ЯСНІ ЗОПІ» становить **0,55**, що свідчить про переважання сильних сторін і зовнішніх можливостей над слабкими сторонами та загрозами. Отримане додатне значення характеризує підприємство як таке, що має достатній потенціал для розвитку, розширення виробництва та реалізації інвестиційних проєктів. Найперспективнішими напрямками розвитку є створення власних переробних потужностей, цифровізація виробничих процесів, освоєння нових експортних ринків та залучення грантового фінансування. Водночас основними стримуючими чинниками залишаються воєнні ризики, кліматичні зміни та зростання вартості матеріально-технічних ресурсів.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки та структури товарної продукції ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Види продукції	2023 р		2024 р		2025 р		Показники динаміки	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	Приріст, тис. грн	Темп росту, %
Зернові та зернобобові - всього	234618,5	68,79	383776,4	44,40	252481,3	53,98	17862,8	107,61
у т.ч. пшениця	119012,2	34,90	281816,2	32,60	159229,7	34,05	40217,5	133,79
кукурудза на зерно	92887,4	27,24	66728,1	7,72	75014,1	16,04	-17873,3	80,76
ячмінь	22718,9	6,66	35232,1	4,08	18237,5	3,90	-4481,4	80,27
Технічні культури - всього	104637,0	30,68	479731,4	55,50	208462,9	44,58	103825,9	199,23
у т.ч. насіння ріпаку	77392,1	22,69	125988,4	14,58	64065,2	13,70	-13326,9	82,78
насіння соняшнику	27244,8	7,99	353743,0	40,92	144397,7	30,88	117152,9	529,99
Разом по рослинництву	339255,4	99,47	863507,8	99,90	460944,2	98,56	121688,8	135,87
Роботи та послуги	1800,6	0,53	880,2	0,10	6684,8	1,43	4884,2	371,25
Усього	341056,0	100,0	864388,0	100,0	467629,0	100,0	126573,0	137,11

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності



Рис. 2.2 Структура товарної продукції ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Види продукції	Середньорічний обсяг, тис. грн	Структура, %
Зернові та зернобобові - всього	290292,1	52,05
у т.ч. пшениця	186686,0	33,47
кукурудза на зерно	78176,5	14,02
ячмінь	25396,2	4,55
Технічні культури - всього	264277,1	47,39
у т.ч. насіння ріпаку	89281,9	16,01
насіння соняшнику	175128,5	31,40
Разом по рослинництву	554236,2	99,38
Роботи та послуги	3121,9	0,56
Усього	557691,0	100,00

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності

Таблиця 2.9

**Визначення коефіцієнта зосередження товарного виробництва
ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» за 2025 рік**

Вид продукції	Питома вага, %	Ранг	ПВ×(2n-1)
Пшениця	34,05	1	34,05
Соняшник	30,88	2	92,64
Кукурудза	16,04	3	80,20
Ріпак	13,70	4	95,90
Ячмінь	3,90	5	35,10
Роботи та послуги	1,43	6	15,73
Разом	100,00	-	353,62

Коефіцієнт спеціалізації визначається за формулою:

$$K_c = \frac{100}{\sum P(2i - 1)}$$

$$K_c = 100/353,62 = 0,283$$

Коефіцієнт концентрації визначимо як суму питомої ваги трьох провідних видів товарної продукції.

Таблиця 2.10

Динаміка коефіцієнтів спеціалізації та концентрації виробництва

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р.
Коефіцієнт спеціалізації	0,287	0,290	0,283	-0,004
Коефіцієнт концентрації*, %	84,83	88,10	80,97	-3,86
Частка головної галузі, %	68,79	55,50	53,98	-14,81

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності

Аналіз структури товарної продукції ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» за 2023–2025 рр. свідчить про збереження чітко вираженої рослинницької спеціалізації підприємства. Частка продукції рослинництва у загальному обсязі реалізації перевищує 98%, що характеризує господарство як високоспеціалізоване сільськогосподарське підприємство. У 2025 році обсяг товарної продукції становив 467629,0 тис. грн, що на 37,1% більше порівняно з 2023 роком. Найбільшу питому вагу в структурі реалізації займали зернові культури (53,98%), хоча їх частка знизилася порівняно з 2023 роком на 14,81 в.п. Водночас значно зросла роль технічних культур, частка яких у 2025 році досягла 44,58%.

Основними джерелами доходу підприємства залишаються пшениця (34,05%), соняшник (30,88%), кукурудза на зерно (16,04%) та ріпак (13,70%). Особливо суттєво зросли обсяги реалізації соняшнику: порівняно з 2023 роком вони збільшилися більш ніж у 5 разів.

Розрахований коефіцієнт спеціалізації у 2025 році становить 0,283, що відповідає середньому рівню спеціалізації. Це свідчить про концентрацію виробництва на декількох основних товарних культурах за одночасного збереження певної диверсифікації виробництва.

Коефіцієнт концентрації у 2025 році склав 80,97%, тобто понад чотири п'ятих виручки підприємства формують три основні види продукції — пшениця, соняшник та кукурудза. Високий рівень концентрації забезпечує ефективніше використання виробничих ресурсів та спеціалізованої техніки, проте підвищує залежність фінансових результатів підприємства від коливань урожайності та ринкових цін на основні культури.

Отже, ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» характеризується як підприємство зерново-олійного напрямку з високою концентрацією виробництва та середнім рівнем спеціалізації, що відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного бізнесу України.

Таблиця 2.11

Динаміка активів та джерел їх фінансування в ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення (+,-)	Темп зростання, %
Необоротні активи, тис. грн	76637	126410	175659	172030	160931	84294	209,99
Оборотні активи, тис. грн	225557	549330	839644	987951	984311	758754	436,40
Власний капітал, тис. грн	260271	580123	879043	1074575	950606	690335	365,23
Поточні зобов'язання, тис. грн	41923	95617	136260	85406	194636	152713	464,26
Валюта балансу, тис. грн	302194	675740	1015303	1159981	1145242	843048	378,98

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності

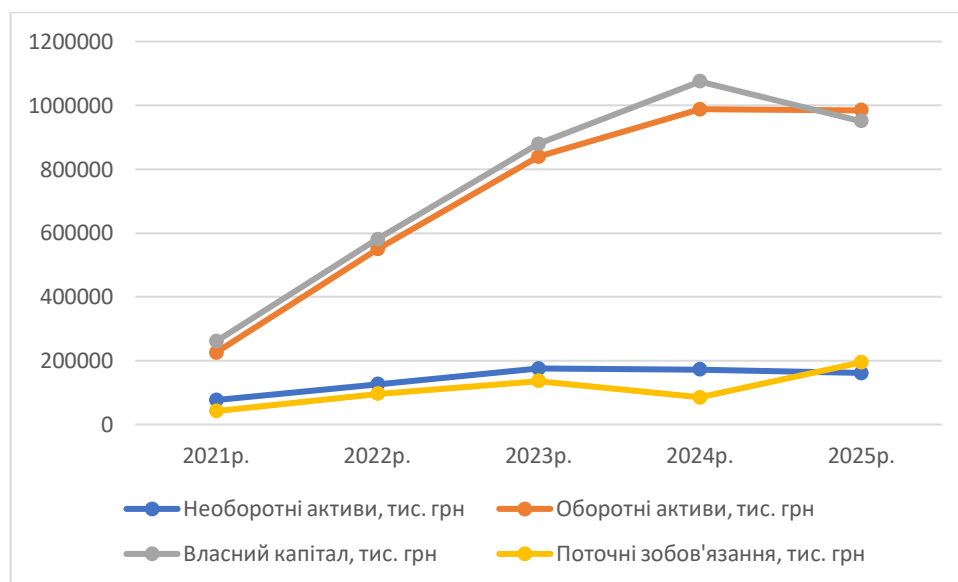


Рис. 2.3 Динаміка структури балансу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Аналіз структури активів і пасивів ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» свідчить про суттєве нарощування ресурсного потенціалу та масштабів господарської діяльності протягом 2021–2025 рр. Вартість активів збільшилася на 843,0 млн грн або у 3,8 раза. Найбільшими темпами зростали оборотні активи, обсяг яких збільшився з 225,6 млн грн до 984,3 млн грн, що вказує на розширення виробничих запасів, дебіторської заборгованості та грошових ресурсів. Власний капітал також демонстрував стійке зростання до 2024 року, досягнувши 1,07 млрд грн, що характеризує високий рівень фінансової незалежності підприємства. Водночас у

2025 році спостерігається певне скорочення власного капіталу та одночасне збільшення поточних зобов'язань до 194,6 млн грн, однак їх частка залишається прийнятною для забезпечення фінансової стійкості господарства, що може бути пов'язано із залученням короткострокових джерел фінансування. Необоротні активи після активного зростання у 2021–2023 рр. дещо зменшилися, що свідчить про завершення інвестиційного циклу та оптимізацію структури активів.

Таблиця 2.12

Динаміка структури активів та джерел фінансування ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2022 р., (+,-)	Темп приросту, %
Необоротні активи, тис. грн	176182	175136	168923	172492	-3690	-2,09
Частка необоротних активів у валюті балансу, %	16,79	17,25	14,56	15,06	-1,73 в.п.	х
Запаси, тис. грн	173103	317421	275388	353406	180303	104,16
Частка запасів у валюті балансу, %	16,50	31,26	23,74	30,86	14,36 в.п.	х
Інші оборотні активи, тис. грн	700000	522746	715670	619344	-80656	-11,52
Частка інших оборотних активів у валюті балансу, %	66,72	51,49	61,70	54,08	-12,64 в.п.	х
Оборотні активи всього, тис. грн	873103	840167	991058	972750	99647	11,41
Частка оборотних активів у валюті балансу, %	83,21	82,75	85,44	84,94	1,73 в.п.	х
Власний капітал, тис. грн	782255	727113	906419	650850	-131405	-16,80
Питома вага власного капіталу, %	74,55	71,62	78,14	56,83	-17,72 в.п.	х
Короткострокові позикові кошти, тис. грн	267030	288190	253562	325289	58259	21,82
Питома вага позикового капіталу, %	25,45	28,38	21,86	43,17	17,72 в.п.	х
Валюта балансу, тис. грн	1049285	1015303	1159981	1145242	95957	9,15

За період 2022–2025 рр. вартість активів ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» зросла на 95,96 млн грн (на 9,15%). Майно підприємства характеризується високою часткою оборотних активів, яка протягом досліджуваного періоду перевищувала 82 % валюти балансу. У 2025 році на оборотні активи припадало 84,94% активів, що свідчить про значну мобільність капіталу та орієнтацію підприємства на операційну діяльність. У структурі оборотних активів суттєву роль відіграють поточна дебіторська заборгованість (506,4 млн грн) та грошові кошти (113,0 млн грн), що забезпечує достатній рівень ліквідності. Обсяг запасів у 2025 році зріс більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком і становив 353,4 млн грн. Джерела фінансування підприємства зазнали істотних змін. Якщо у 2022–2024 рр. частка власного капіталу перевищувала 70%, то у 2025 році вона знизилася до 56,83%. Водночас питома вага позикового капіталу зросла до 43,17%, що обумовлено залученням довгострокових банківських кредитів у сумі 169,6 млн грн та збільшенням короткострокових зобов'язань. Таким чином, у 2025 році підприємство зберігало достатній рівень фінансової стійкості завдяки переважанню власного капіталу в структурі джерел фінансування, однак тенденція до зростання кредитного навантаження свідчить про необхідність посилення контролю за ліквідністю та ефективністю використання залучених коштів.



Рис. 2.4 Динаміка власного капіталу та необоротних активів ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Джерело: сформовано автором

Динаміка забезпеченості виробничими ресурсами ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2022 р., %
Площа с.-г. угідь, га	16167,7	16081,6	15806,4	15806,4	97,77
у т.ч. рілля, га	16167,7	16081,6	15806,4	15806,4	97,77
Авансований капітал, тис. грн	1049285	1015303	1159981	1145242	109,14
Власний капітал, тис. грн	782255	727113	906419	650850	83,21
Залучений капітал, тис. грн	267030	288190	253562	494392	185,15
Оборотні активи, тис. грн	873103	840167	991058	972750	111,41
Необоротні активи, тис. грн	176182	175136	168923	172492	97,91
у т.ч. основні засоби, тис. грн	241134	252420	263704	160953	66,74
Капіталозабезпеченість, тис. грн/га	64,90	63,13	73,39	72,46	111,65
Капіталоозброєність, тис. грн/працівника	5928,2	4573,4	5714,2	5641,6	95,17
Середньорічна чисельність працівників, осіб	177	222	203	203	114,69
Припадає угідь на 1 працівника, га	91,35	72,44	77,87	77,87	85,25

У 2025 році вартість активів ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» зросла на 9,1% порівняно з 2022 роком. При цьому структура джерел фінансування суттєво змінилася. Власний капітал скоротився до 650,9 млн грн, або на 16,8%, тоді як обсяг залученого капіталу зріс майже в 1,9 разів і досяг 494,4 млн грн. Це свідчить про посилення залежності підприємства від позикових ресурсів.

Оборотні активи у 2025 році становили 972,8 млн грн, або 84,9% вартості майна підприємства. Значну їх частину формують поточна дебіторська заборгованість (506,4 млн.грн) та грошові кошти (113,0 млн.грн), що характеризує високий рівень ліквідності активів.

Показник капіталозабезпеченості зріс з 64,9 до 72,5 тис. грн на 1 га угідь, що свідчить про підвищення ресурсної насиченості виробництва. Водночас

скорочення вартості основних засобів до 160,9 млн грн потребує додаткового аналізу щодо оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Загалом ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» зберігає високий рівень ресурсного потенціалу, проте у 2025 році спостерігається зростання кредитного навантаження та підвищення частки позикового капіталу у фінансуванні діяльності підприємства.

Таблиця 2.14

Динаміка фінансових результатів та ділової активності

ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютний приріст (+,-)
Чистий дохід, тис. грн	568919	341056	864388	467629	-101290
Чистий прибуток, тис. грн	105372	-19838	173641	81772	-23600
Рентабельність активів (ROA), %	10,04	-1,95	14,97	7,14	-2,90
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	13,47	-2,73	19,16	12,56	-0,91
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,75	0,72	0,78	0,57	-0,18
Коефіцієнт фінансової залежності	0,25	0,28	0,22	0,43	+0,18
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,54	0,33	0,80	0,42	-0,12
Чистий прибуток на 1 грн активів, грн	0,10	-0,02	0,15	0,07	-0,03

Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало нерівномірну результативність діяльності. Найкращі фінансові результати були досягнуті у 2024 році, коли рентабельність активів становила 14,97 %, а рентабельність власного капіталу – 19,16 %. У 2025 році, незважаючи на отримання 81,8 млн грн чистого прибутку, показники прибутковості знизилися через скорочення обсягів реалізації продукції та збільшення залучення позикового капіталу. Коефіцієнт фінансової незалежності знизився до 0,57, що свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

2.3. Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» (ЄДРПОУ 31358742) є одним із провідних аграрних підприємств Одеської області, що входить до структури агрохолдингу Теком Agro Group. Основними напрямками діяльності є вирощування зернових і олійних культур, післяурожайна діяльність, зберігання та реалізація сільськогосподарської продукції. Підприємство характеризувалося високою фінансовою стійкістю та низьким рівнем боргового навантаження. Частка основних засобів в активах підприємства свідчить про значну частку оборотних активів, характерну для сучасного аграрного бізнесу з високою швидкістю обороту капіталу. Водночас підприємство активно інвестує у виробничу інфраструктуру та технологічне оновлення. Зокрема, у 2025 році розглядалося створення виробництва карбамідно-аміачної суміші на базі підприємства, що свідчить про курс на вертикальну інтеграцію та підвищення ресурсної самодостатності.

Підприємство спеціалізується на виробництві зернових та олійних культур у посушливій зоні Півдня України. Це зумовлює необхідність впровадження адаптивних технологій землеробства, систем точного внесення ресурсів та кліматично орієнтованих виробничих рішень. Інвестиції у виробництво рідких добрив КАС підтверджують прагнення підвищити ефективність використання земельного ресурсу та мінімізувати вплив кліматичних ризиків.

Таблиця 2.15

Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» в динаміці

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2022 р., %
Чистий прибуток на 100 га угідь, тис. грн	651,76	-123,35	1098,56	517,34	79,38
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	595,32	-89,36	855,37	451,78	75,89
Активи на 1 працівника, тис. грн	5928,2	4573,4	5714,2	6327,3	106,73
Власний капітал на 1 працівника, тис. грн	4419,5	3275,3	4465,1	3595,9	81,36

Чистий дохід на 1 га угідь, тис. грн	35,19	21,21	54,69	29,59	84,09
Активи на 1 га угідь, тис. грн	64,90	63,13	73,39	72,46	111,65
Фондооснащеність, тис. грн/га	14,91	15,70	16,68	10,18	68,28
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1362,3	1137,0	1299,0	889,2	65,27

Результати розрахунків свідчать, що у 2025 році підприємство зберегло достатньо високий рівень ефективності використання виробничих ресурсів, хоча порівняно з рекордним 2024 роком більшість показників погіршилася. Чистий прибуток у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь становив 517,3 тис. грн, а на одного працівника – 451,8 тис. грн. Водночас активи на одного працівника зросли до 6,3 млн грн, що свідчить про підвищення капіталомісткості виробництва.

Суттєве скорочення фондооснащеності та фондоозброєності праці у 2025 році пояснюється зменшенням вартості основних засобів до 160,9 млн грн. Незважаючи на це, підприємство продовжує забезпечувати позитивні фінансові результати та ефективне використання земельних ресурсів. Загалом діяльність ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» характеризується високим рівнем продуктивності та достатньою фінансовою стійкістю, хоча зростання частки позикового капіталу потребує посилення контролю за фінансовими ризиками.

Таблиця 2.16

Аналіз ефективності використання оборотних активів

ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід (виручка), тис. грн	568919	341056	864388	482773
Активи на кінець року, тис. грн	1049285	1015303	1159981	1145242
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1049285	1032294	1082642	1152612
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,54	0,33	0,80	0,42
Тривалість одного обороту, днів	664,0	1090,9	450,0	858,4

Динаміка оборотності активів ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Показник	2023 р. до 2022 р., %	2024 р. до 2023 р., %	2025 р. до 2024 р., %
Коефіцієнт оборотності активів	60,9	242,4	52,5
Тривалість обороту	164,3	41,3	190,8

Аналіз показує нестабільність ефективності використання активів ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» протягом 2022–2025 рр. У 2022 році кожна гривня активів забезпечувала отримання 0,54 грн доходу від реалізації. У 2023 році коефіцієнт оборотності знизився до 0,33 раза, що було обумовлено скороченням обсягів реалізації продукції на фоні практично незмінної вартості активів. Внаслідок цього тривалість одного обороту збільшилася до 1091 дня.

У 2024 році підприємство суттєво наростило обсяги реалізації, що сприяло зростанню коефіцієнта оборотності активів до 0,80 разів. Це найкращий показник за досліджуваний період. Тривалість одного обороту скоротилася до 450 днів, що свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства.

У 2025 році оборотність активів знову знизилася до 0,42 разів через скорочення виручки до 482,8 млн грн за одночасного збереження значного обсягу активів (1,15 млрд грн). Тривалість обороту зросла до 858 днів. Це свідчить про уповільнення швидкості перетворення вкладених ресурсів у дохід та певне зниження ефективності використання майнового потенціалу.

Загалом підприємство характеризується значною капіталомісткістю виробництва, а коливання показників оборотності активів значною мірою залежать від урожайності сільськогосподарських культур, кон'юнктури аграрного ринку та обсягів реалізації продукції. Для підвищення ефективності використання активів доцільно прискорювати інкасацію дебіторської заборгованості, оптимізувати структуру оборотних активів та збільшувати обсяги реалізації продукції з високою доданою вартістю.

**Динаміка формування витрат та фінансових результатів діяльності
ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»**

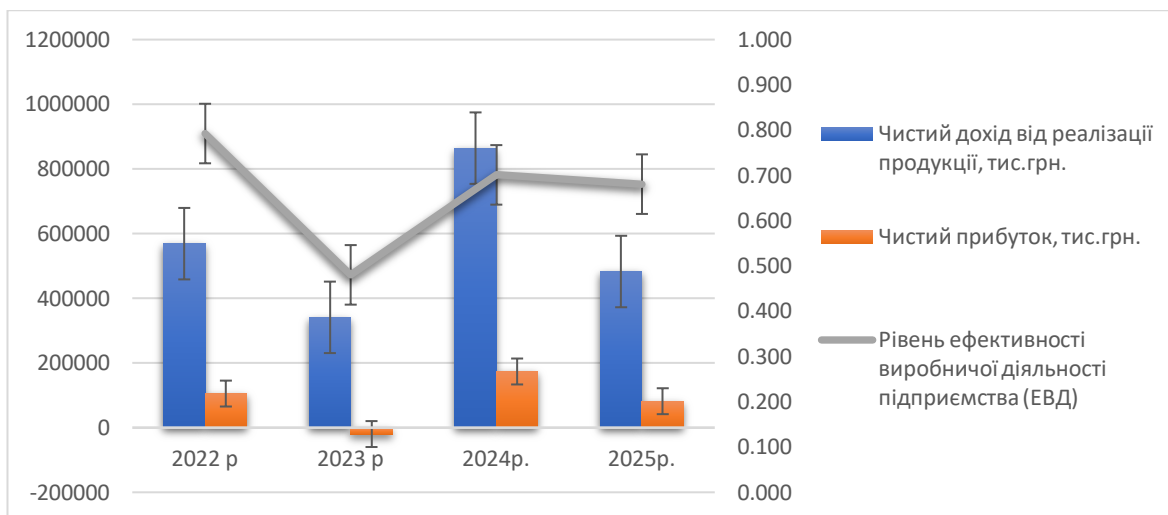
Показники	2022 р	2023 р	2024 р.	2025 р.	Темп зростання, %
Операційні витрати, тис.грн	585019	585637	496017	401001	68,54
Адміністративні витрати, тис.грн.	23397	26814	31858	37316	159,49
Витрати на збут, тис.грн.	65193	60853	56769	39468	60,54
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	331590	259697	568384	284567	85,82
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	568919	341056	864388	482773	84,86
Результат від операційної діяльності, тис.грн.	112313	-14310	179278	93134	82,92
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	164772	246777	258062	160953	97,68
Вартість активів, тис.грн.	675740	1032294	1087642	1145242	169,48
Чистий прибуток, тис.грн.	105372	-19838	173641	81722	77,56

Таблиця 2.19

Динаміка інтегральної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Показники	2022 р	2023 р	2024р.	2025р.	Темп зростання, %
Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції $ОВ_{реал}$	1,028	1,717	0,574	0,831	80,78
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції АС	0,071	0,103	0,056	0,131	185,85
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції ЗС	0,197	0,234	0,100	0,139	70,54
Фондовіддача Ф	3,453	1,382	3,350	2,999	86,87
Рентабельність операційної діяльності Ропер	0,283	-0,045	0,287	0,287	101,54
Рентабельність активів Ракт	0,156	-0,019	0,160	0,071	45,76
Рентабельність реалізованої продукції Рреал	0,185	-0,058	0,201	0,169	91,39
Рівень ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВД)	0,793	0,480	0,701	0,681	85,89
Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції $ОВ_{реал}$ $ЕВД=0,15 \times ОВ_{реал} + 0,1 \times АС + 0,1 \times ЗС + 0,15 \times Ф + 0,15 \times Р_{опер} + 0,15 \times Р_{акт} + 0,15 \times Р_{реал}$	1,028	1,717	0,574	0,831	80,78

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності



Оцінка відносних показників дозволяє більш глибоко проаналізувати ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Значення інтегрального показника ефективності виробничої діяльності (ЕВД) свідчить про достатньо високий рівень результативності господарювання протягом досліджуваного періоду. Незважаючи на зниження показника з 0,793 у 2022 році до 0,681 у 2025 році, підприємство зберігає прийнятний рівень економічної ефективності.

Особливо негативним був 2023 рік, коли коефіцієнт ЕВД знизився до 0,480. Причиною стало одночасне погіршення показників рентабельності, зростання витрат на одиницю реалізованої продукції та зниження фондівіддачі. Це свідчило про недостатньо ефективне використання виробничих ресурсів та активів у кризових умовах.

У 2024 році ситуація суттєво покращилася. Скорочення операційних витрат на одиницю продукції до 0,574 грн, підвищення фондівіддачі до 3,35 грн та відновлення рентабельності дозволили досягти найкращих результатів за весь аналізований період. Це підтверджує високу ефективність використання матеріально-технічних, фінансових та земельних ресурсів підприємства.

У 2025 році інтегральний показник ЕВД дещо знизився до 0,681 через скорочення доходів та зменшення рентабельності активів. Водночас підприємству вдалося зберегти стабільну рентабельність операційної діяльності на рівні 28,7 %, що свідчить про достатньо ефективне управління виробничими процесами та витратами.

З позиції ресурсного підходу результати аналізу підтверджують, що основними резервами підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» є збільшення віддачі від наявних активів, оптимізація адміністративних витрат та більш інтенсивне використання виробничого потенціалу підприємства. Це дозволить забезпечити стале зростання прибутковості та зміцнення конкурентних переваг господарства в середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.20

**Динаміка показників рентабельності та ефективності використання
ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»**

Показники	2022 р	2023 р	2024 р	2025 р	Абсолютний приріст, п.п. (+,-)	Темп приросту, %
Рентабельність активів (ROA), %	10,0	-2,0	15,0	7,1	-2,9	-29,0
Рентабельність оборотних активів (RCA), %	12,1	-2,4	17,5	8,7	-3,4	-28,1
Рентабельність власного капіталу, %	49,9	-2,5	23,9	9,0	-40,9	-82,0
Рентабельність продажу (Чиста маржа NPM), %	18,5	-5,8	20,1	17,5	-1,0	-5,4
Валова рентабельність собівартості, %	71,6	31,3	52,1	64,3	-7,3	-10,2
Рентабельність операційних витрат, %	153,7	64,6	244,6	182,6	28,9	18,8
Чиста рентабельність витрат, %	23,1	-3,7	26,0	24,2	1,1	4,8

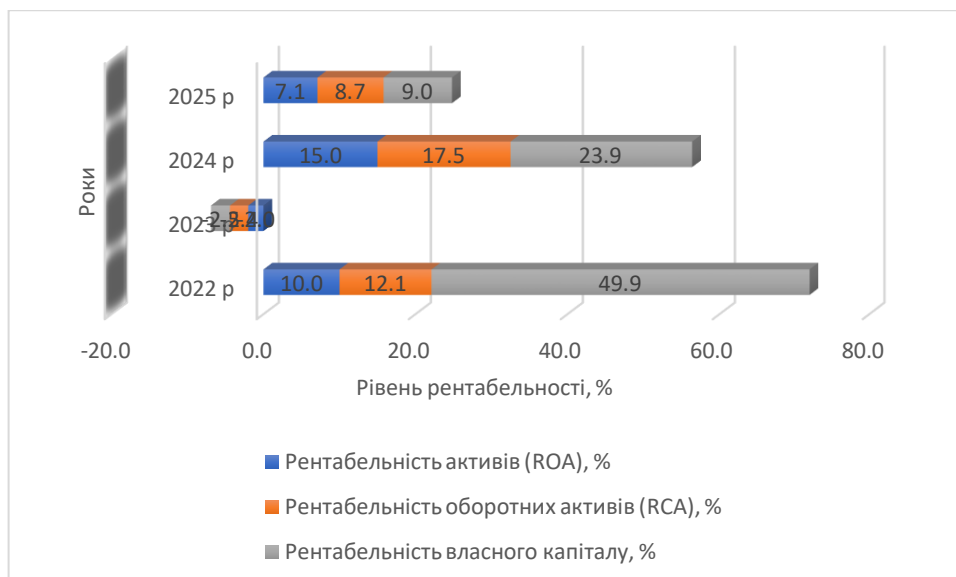


Рис. 2.5 Динаміка показників рентабельності виробничих ресурсів

Показники рентабельності є одним із ключових індикаторів ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, оскільки відображають результативність залучення виробничих, трудових, фінансових та земельних ресурсів у процесі господарської діяльності. Аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» за 2022–2025 рр. свідчить про суттєву залежність фінансових результатів підприємства від зовнішніх економічних умов, кон'юнктури аграрного ринку та ефективності управління ресурсами.

У 2023 році практично всі показники рентабельності набули критично низьких або від'ємних значень. Рентабельність активів знизилася до -2,0%, рентабельність оборотних активів – до -2,4%, а рентабельність власного капіталу становила -2,5%. Така ситуація була обумовлена збитковою діяльністю підприємства, що виникла внаслідок скорочення обсягів реалізації продукції, зростання виробничих витрат, логістичних обмежень та несприятливої ринкової кон'юнктури в умовах воєнного стану. Від'ємні значення показників свідчать про недостатню віддачу від використання активів та капіталу підприємства у зазначений період.

У 2024 році спостерігається суттєве відновлення ефективності господарської діяльності. Рентабельність активів зросла до 15,0%, рентабельність оборотних активів – до 17,5%, а рентабельність власного капіталу

досягла 23,9%. Позитивна динаміка була забезпечена значним зростанням виручки від реалізації продукції, підвищенням урожайності сільськогосподарських культур та покращенням цінової кон'юнктури. Одночасно рентабельність операційних витрат досягла найвищого значення за досліджуваній період – 244,6%, що свідчить про високу ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів.

У 2025 році підприємство зберегло прибутковий характер діяльності, проте більшість показників рентабельності продемонстрували тенденцію до зниження порівняно з попереднім роком. Рентабельність активів скоротилася на 2,9 в.п. та становила 7,1%, рентабельність оборотних активів – 8,7%, а рентабельність власного капіталу зменшилася до 9,0%. Найбільше скорочення спостерігається саме за показником рентабельності власного капіталу, абсолютне зниження якого становило 40,9 в.п., або 82,0%. Це свідчить про уповільнення темпів приросту прибутку порівняно зі збільшенням обсягу власного капіталу та активів підприємства.

Водночас показники рентабельності продажу та чистої рентабельності витрат залишаються на достатньо високому рівні. Чиста маржа у 2025 році становила 17,5%, що лише на 1,0 в.п. менше порівняно з базовим періодом, а чиста рентабельність витрат навіть зросла до 24,2%. Це свідчить про збереження контролю над виробничими витратами та здатність підприємства генерувати прибуток від основної діяльності навіть за умов скорочення обсягів реалізації.

Показник валової рентабельності собівартості у 2025 році досяг 64,3%, що характеризує високий рівень окупності виробничих витрат та ефективність використання матеріально-технічних ресурсів. Крім того, рентабельність операційних витрат збільшилася на 18,8% порівняно з 2022 роком, що свідчить про результативність управлінських рішень щодо оптимізації витрат та підвищення продуктивності ресурсів.

Таблиця 2.21

Динаміка індикаторів скорингового аналізу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р	2025 р
Індекси FinScore	1,9	3,1	1,3	2,6	1,8
Відносний рівень фінансової стійкості в межах ринку	С	А	Д	В	Д
	Задовільний рівень фінансової стійкості	Високий рівень фінансової стійкості	Незадовільний рівень фінансової стійкості	Добрий рівень фінансової стійкості	Незадовільний рівень фінансової стійкості
Індекси MarketScore	2,8	4,0	3,3	4,0	2,8
Відносний рівень ринкової потужності та динамічності компанії у конкурентному середовищі	В	А	А	А	В
	Достатній рівень ринкової потужності	Високий рівень ринкової потужності	Високий рівень ринкової потужності	Високий рівень ринкової потужності	Достатній рівень ринкової потужності

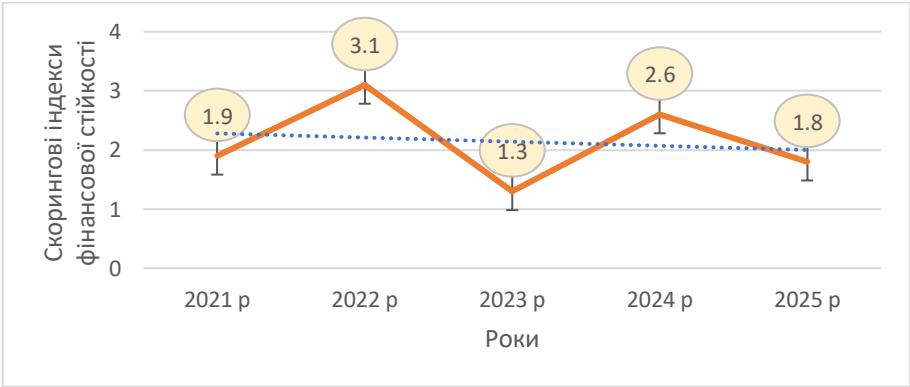


Рис.2.6 Динаміка фінансової стійкості (за скоринговою оцінкою)

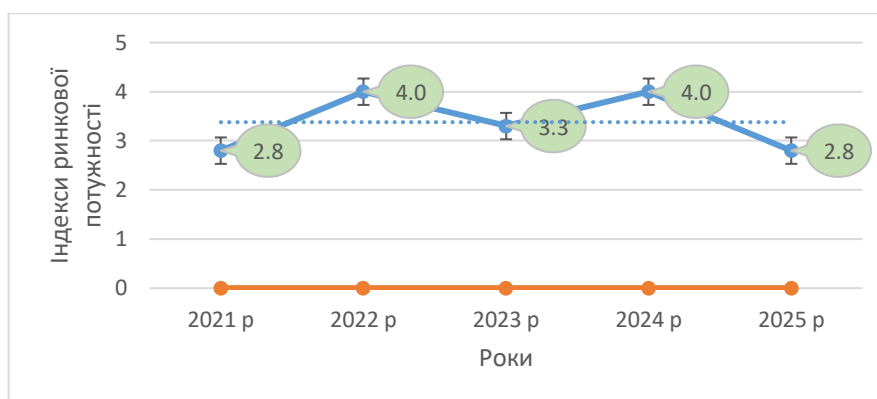


Рис. 2.7 Динаміка ринкової потужності (за скоринговою оцінкою)

Загалом результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ресурсний потенціал ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» використовується достатньо ефективно. Незважаючи на погіршення окремих показників у 2025 році порівняно з рекордним 2024 роком, підприємство зберігає високий рівень прибутковості, фінансової стійкості та здатності забезпечувати ефективну віддачу від вкладених ресурсів. Основними чинниками подальшого підвищення ефективності можуть стати поглиблення цифровізації виробничих процесів, розвиток переробки сільськогосподарської продукції, оптимізація структури витрат та підвищення продуктивності використання земельних і фінансових ресурсів.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз дозволив сформулювати комплексне уявлення про зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на ефективність функціонування підприємств АПК України в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій. Агропромисловий комплекс України залишається однією з ключових галузей національної економіки, забезпечуючи значну частку валютних надходжень та формуючи основу продовольчої безпеки держави. Водночас функціонування галузі відбувається в умовах високої невизначеності, спричиненої воєнними ризиками, змінами клімату, посиленням глобальної конкуренції та трансформацією міжнародних вимог до якості, екологічності та

простежуваності агропродовольчої продукції. Подальший розвиток аграрного сектору дедалі більше залежить від здатності підприємств ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал, впроваджувати інновації, цифрові технології та адаптуватися до стандартів Європейського Союзу.

У 2022–2025 роках ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» демонструвало високий рівень ефективності використання ресурсного потенціалу. Основними конкурентними перевагами підприємства є значний обсяг власного капіталу та висока фінансова стійкість, високий рівень ліквідності та платоспроможності, ефективне використання трудових ресурсів, стабільне зростання доходів і прибутковості, активна інвестиційна діяльність та технологічна модернізація, орієнтація на інноваційні агротехнології та адаптацію до кліматичних викликів.

У контексті глобальної конкуренції аграрних ринків ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» формує ресурсний потенціал за моделлю інноваційно орієнтованого агробізнесу, що забезпечує підвищення продуктивності ресурсів, зміцнення конкурентних переваг та стійкість господарської діяльності навіть в умовах воєнних та кліматичних викликів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

3.1 Удосконалення організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» на основі бенчмаркінг-аналізу

ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» є одним із великих аграрних підприємств Одеської області, що функціонує в умовах високої конкуренції агропромислового ринку України. Підприємство характеризується значними масштабами діяльності, високим рівнем ресурсного забезпечення, розвиненим експортним потенціалом та суттєвими обсягами активів. Для оцінки конкурентних позицій підприємства в контексті ефективності використання ресурсного потенціалу проведемо стратегічний аналіз із використанням бенчмаркінгу, SWOT-аналізу, інтегральної оцінки конкурентоспроможності, BCG-аналізу. Основною метою зовнішнього бенчмаркінгу є визначення конкурентних переваг, слабких сторін та резервів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в діяльності підприємства.

Для проведення порівняльного аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» обрано аграрні підприємства Подільського району: СВК «Дружба народів»; ТОВ «Южнлянська правда».

Бенчмаркінг дозволить визначити рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом порівняння ключових фінансово-економічних показників із підприємствами-конкурентами.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика аграрних підприємств Подільського району Одеської області

Показники	ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»	СВК «Дружба народів»	ТОВ «Южнлянська правда»
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	161000	134000	20641
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1150000	486000	223000

Середньооблікова чисельність працівників, чол.	181	103	87
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	468000	370000	244000
Загальний дохід, тис. грн	483000	372000	261000
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	285000	261000	123000
Валовий прибуток, тис. грн	183000	109000	120000
Операційний прибуток до сплати податків та амортизації (EBITDA), тис. грн	114000	84540	106000
Інші операційні доходи, тис. грн	10514	2149	16456
Адміністративні витрати, тис. грн	37316	20186	5739
Поточні зобов'язання, тис. грн	195000	40572	41893
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	93134	62132	100000
Чистий прибуток, тис. грн	81772	56687	94551
Рентабельність активів, %	7,1	11,6	42,4
Рентабельність власного капіталу, %	9,0	15,6	70,2
Рентабельність операційних витрат, %	182,3	221,4	330,3
Індекс ринкової потужності (MarketScore)	B	A	A
Інтегральний індекс фінансової стійкості (FinScore)	D	B	A

ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» має найбільші масштаби діяльності за обсягом активів, виручки та доходу. Однак підприємство поступається конкурентам за показниками ефективності використання капіталу та прибутковості активів. Найефективніше використання ресурсів демонструє ТОВ «Южнянська правда», яке при значно менших активах забезпечує найвищі показники рентабельності та чистого прибутку. Це свідчить про більш раціональне управління витратами та вищу продуктивність капіталу.

Таблиця 3.2

Аналіз відхилень показників ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» від підприємств-конкурентів

Показники	Відхилення від рівня (+,-)	
	СВК «Дружба народів»	ТОВ «Южнянська правда»
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	98000	224000
EBITDA, тис. грн	29460	8000
Чистий прибуток, тис. грн	25085	-12779
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	664000	927000
Рентабельність активів, %	-4,5	-35,3
Рентабельність власного капіталу, %	-6,6	-61,2

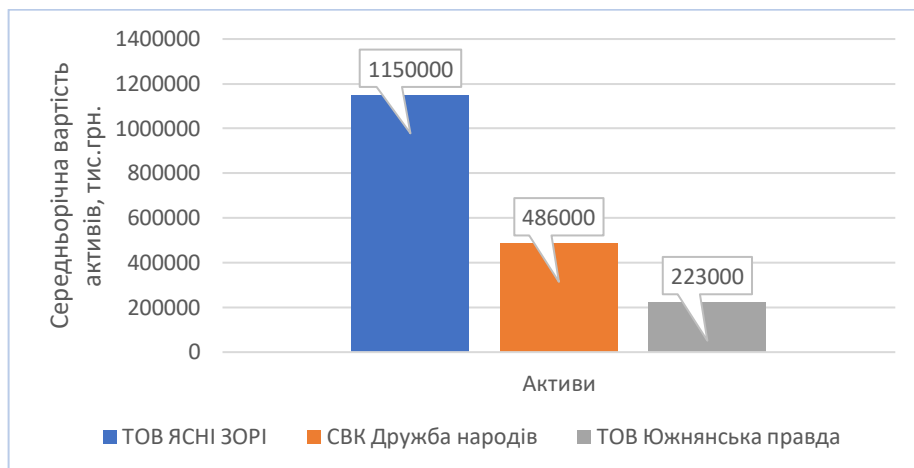


Рис. 3.1 Порівняльна оцінка сукупних активів агропідприємств Подільського району Одеської області

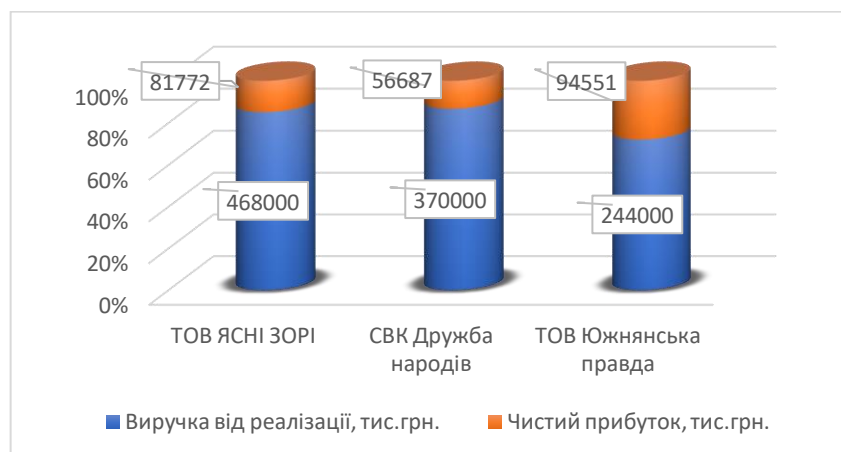


Рис. 3.2 Оцінка фінансових результатів агропідприємств Подільського району

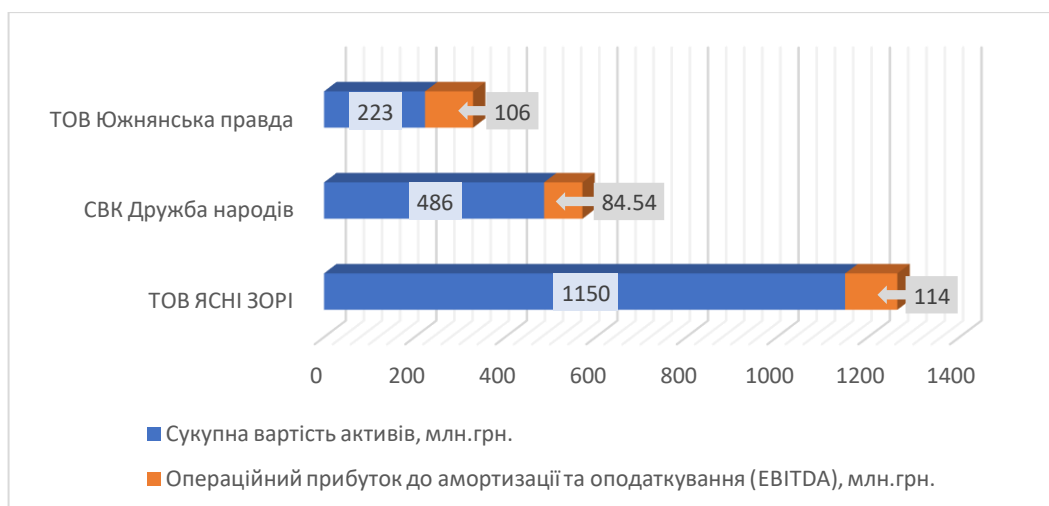


Рис. 3.3 Оцінка фінансового потенціалу та масштабів діяльності агропідприємств Подільського району

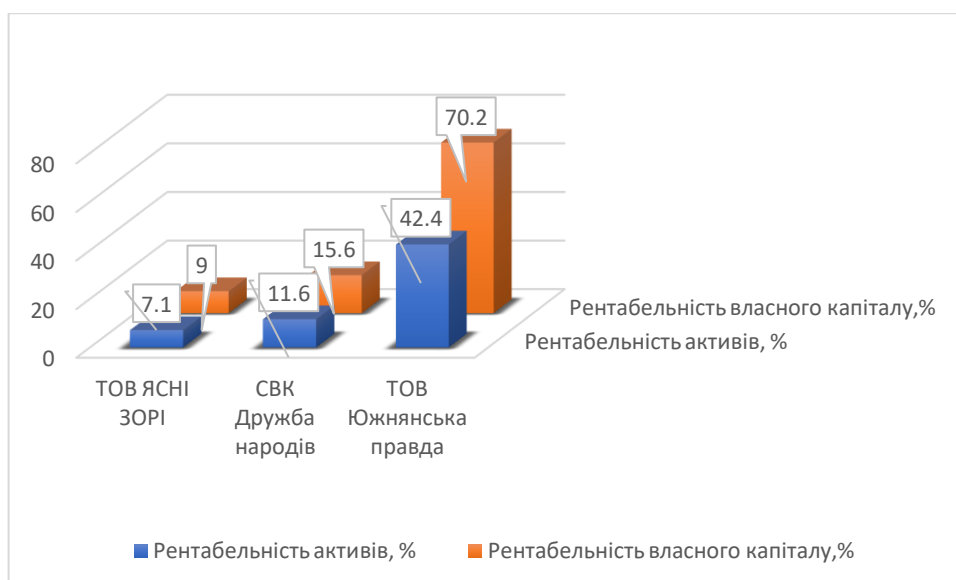


Рис. 3.4 Порівняльна оцінка показників рентабельності та ефективності використання ресурсів агропідприємств Подільського району

Незважаючи на масштабність діяльності, підприємство демонструє нижчу ефективність використання капіталу. Це свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення продуктивності ресурсного потенціалу. Визначимо конкурентну позицію досліджуваного підприємства. Для цього проведемо інтегральну оцінку конкурентоспроможності, розрахунки зробимо методом нормування показників та середньозваженої оцінки основних критеріїв: фінансова стійкість; прибутковість; ефективність використання активів; масштаб діяльності; рівень рентабельності; ділова активність.

Таблиця 3.3

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності агропідприємств Подільського району Одеської області

Показники	Вага	ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»	СВК «Дружба народів»	ТОВ «Южнлянська правда»
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	0,20	1,00	0,79	0,52
Показник EBITDA, тис.грн.	0,15	1,00	0,74	0,93
Чистий прибуток, тис.грн.	0,15	0,86	0,60	1,00
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	0,15	1,00	0,42	0,19

Рентабельність активів, %	0,10	0,17	0,27	1,00
Рентабельність власного капіталу, %	0,10	0,13	0,22	1,00
Рентабельність операційних витрат, %	0,15	0,55	0,67	1,00
Інтегральний показник	1,00	0,76	0,56	0,80

ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» займає сильну конкурентну позицію на ринку завдяки значному ресурсному потенціалу, однак поступається лідеру за рівнем рентабельності та ефективності використання активів.

Таблиця 3.4

Конкурентна позиція агропідприємств Подільського району Одеської області

Підприємства	Інтегральний показник	Конкурентна позиція
ТОВ «Южнлянська правда»	0,80	Лідер за ефективністю
ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»	0,76	Потужний ринковий конкурент
СВК «Дружба народів»	0,56	Середня конкурентна позиція

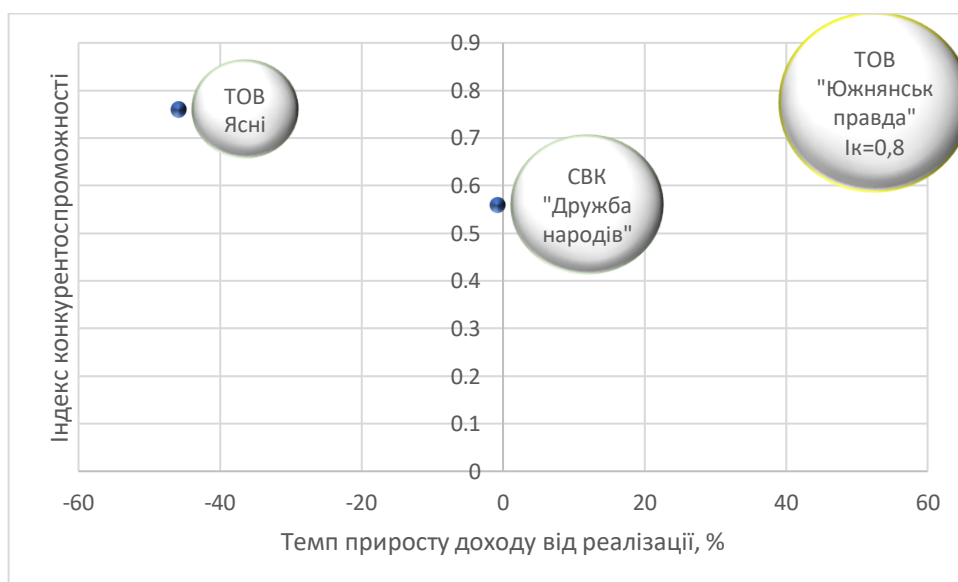


Рис.3.5 Інтегральна оцінка конкурентних позицій агропідприємств Подільського району

Проведений інтегральний бенчмаркінг показав, що ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» займає сильну конкурентну позицію завдяки значним масштабам діяльності,

високим обсягам виручки, активів та EBITDA. Підприємство має суттєвий виробничий потенціал і високий рівень ресурсного забезпечення.

Водночас інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» дещо поступається ТОВ «Южнлянська правда», яке демонструє значно вищі показники рентабельності та ефективності використання капіталу. Це свідчить про більш раціональне управління фінансовими ресурсами у підприємства-конкурента.

Основними резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» є:

- оптимізація структури витрат;
- підвищення прибутковості активів;
- модернізація виробничих процесів;
- підвищення фінансової стійкості;
- впровадження цифрових технологій управління;
- підвищення ефективності використання основних засобів.

Таким чином, ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» має високий потенціал для зміцнення своїх позицій на аграрному ринку та може перейти до групи лідерів за умови підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Матриця BCG (Boston Consulting Group) використовується для оцінки конкурентної позиції підприємства за двома основними критеріями: темпи зростання ринку та відносна частка ринку (конкурентна сила підприємства).

Для аналізу використаємо розмір чистого доходу від реалізації та темп його приросту, рівень прибутковості, інтегральний показник конкурентоспроможності.

Таблиця 3.5

Матриця BCG агроформувань Подільського району Одеської області

Підприємство	Темп приросту виручки, %	Конкурентна позиція	Квадрант BCG
ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»	-45,9	Висока частка ринку	«Дійна корова»
СВК «Дружба народів»	-0,8	Середня частка ринку	«Собака»
ТОВ «Южнлянська правда»	+53,6	Висока конкурентоспроможність	«Зірка»

ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» належить до квадранта «Дійні корови», оскільки підприємство:

- має найбільший обсяг виручки серед конкурентів;
- володіє значними активами;
- займає сильну ринкову позицію;
- забезпечує стабільний фінансовий результат;
- формує високий рівень EBITDA.

Водночас темпи приросту виручки у 2025 році є від’ємними (-45,9 %), що свідчить про уповільнення розвитку та певне насичення ринку.

Для підприємств типу «Дійна корова» доцільною є стратегія підтримання стабільних ринкових позицій та максимізації прибутку;

Особливу увагу підприємству слід приділити:

- підвищенню темпів зростання виручки;
- збільшенню рентабельності активів;
- покращенню фінансової стійкості;
- диверсифікації продукції та ринків збуту.

BCG-аналіз показав, що ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» є фінансово потужним аграрним підприємством із сильною ринковою позицією та значним виробничим потенціалом. Підприємство забезпечує стабільні фінансові результати та має значну частку ринку, однак потребує активізації інноваційного розвитку та підвищення темпів економічного зростання.

За умови ефективної модернізації та оптимізації управління ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» має потенціал перейти із категорії «Дійних корів» до групи «Зірок» аграрного ринку України.

Аналіз конкурентних позицій ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» проведемо за допомогою методу стратегічного бенчмаркінгу.

Сильні сторони підприємства: ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» займає провідні позиції за масштабами діяльності серед досліджуваних підприємств:

- найбільший обсяг активів (понад 1,15 млрд грн);

- найвищу виручку (468 млн грн);
- значний показник EBITDA (114 млн грн);
- найбільша кількість працівників;
- високий рівень експортної діяльності.

Це свідчить про значний виробничий потенціал підприємства, високий рівень матеріально-технічного забезпечення та ширші можливості для масштабування діяльності.

Слабкі сторони ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» Попри високі абсолютні показники, підприємство поступається конкурентам за показниками ефективності використання ресурсного потенціалу:

- рентабельність активів становить лише 7,1%, що значно нижче за конкурентів;
- рентабельність власного капіталу 9%, тоді як у ТОВ «Южнлянська правда» 70,2%;
- інтегральний індекс фінансової стійкості має найнижчий рівень D, що свідчить про підвищені фінансові ризики;
- дохід від реалізації в 2025 році скоротився майже вдвічі (-45,9 %).

Отже, підприємство має високу ресурсну базу, але недостатньо ефективно використовує наявний капітал.

Таблиця 3.6

Інтерпретація результатів бенчмаркінгу за ключовими напрямками діяльності ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Ключові критерії	Результати аналізу	Стратегічні рекомендації
Фінансова ефективність	Лідером за фінансовою ефективністю є ТОВ «Южнлянська правда». ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» має значний фінансовий потенціал, але нижчу ефективність використання активів і капіталу.	Оптимізація витрат, підвищення оборотності активів, удосконалення фінансового контролю та цифровізація бюджетування.
Масштаби діяльності та ресурсний потенціал	ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» є лідером за обсягом активів, виручки та EBITDA, що свідчить про потужний ресурсний потенціал.	Реалізація інвестиційних проєктів, розширення ринків збуту, диверсифікація продукції та впровадження сучасних агротехнологій.

Експортний потенціал та ринкова позиція	Підприємство має високий рівень зовнішньоекономічної діяльності та значний експортний потенціал.	Розширення географії експорту, адаптація продукції до міжнародних стандартів та розвиток партнерств із міжнародними трейдерами.
Ефективність використання ресурсного потенціалу	Підприємство поступається конкурентам за показниками рентабельності та ефективності використання капіталу.	Модернізація виробництва, автоматизація процесів, підвищення продуктивності праці та цифровізація управління.
Інноваційний та стратегічний розвиток	Аналіз показав, що підприємство має достатній фінансовий та виробничий потенціал для впровадження інновацій, однак рівень інноваційної активності залишається недостатнім порівняно із сучасними тенденціями агробізнесу.	Впровадження Smart Farming, GPS-моніторингу, цифрових платформ управління та ресурсозберігаючих технологій, сучасних агротехнологій та точного землеробства; формувати інноваційну стратегію розвитку підприємства.

Таблиця 3.7

SWOT-елементи бенчмаркінгу ТОВ «ЯСНІ ЗОРИ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Значний ресурсний потенціал	Низький індекс фінансової стійкості
Високі обсяги виручки від реалізації	Низька рентабельність активів через високий рівень витрат на їх утримання
Потужний експортний потенціал	Зниження темпів приросту виручки
Високий сумарний дохід компанії до вирахування податків і зборів без урахування кредитів амортизації.	Значні операційні витрати
Можливості	Загрози
Розширення експорту	Волатильність аграрного ринку
Автоматизація виробництва	Зростання собівартості
Інвестиції в інновації	Валютні ризики
Диверсифікація продукції	Конкуренція на зовнішніх ринках

Основними конкурентними перевагами підприємства є значні масштаби діяльності та потужний фінансовий потенціал. Водночас слабкими сторонами залишаються недостатня ефективність використання ресурсів і низькі темпи економічного зростання.

Результати бенчмаркінгу свідчать, що ТОВ «ЯСНІ ЗОРИ» має потужний виробничо-фінансовий та ресурсний потенціал, займає сильні ринкові позиції та характеризується значними масштабами діяльності. Основними конкурентними перевагами підприємства є високий рівень активів, значні обсяги виручки,

потужний експортний потенціал та наявність можливостей для інноваційного розвитку.

Водночас підприємству необхідно підвищити ефективність використання наявних ресурсів, оптимізувати витрати та активізувати впровадження сучасних технологій управління й виробництва. Реалізація запропонованих стратегічних заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ».

Стратегічний аналіз ефективності ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» концентрує найбільшу частку ресурсного потенціалу серед досліджуваних підприємств та має нижчі показники ефективності використання активів і власного капіталу порівняно з конкурентами. Це свідчить про те, що значна частка ресурсного потенціалу підприємства використовується не повною мірою та формує значні можливості для масштабування виробництва.

Таблиця 3.8

Матриця стратегічної оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Складова ресурсного потенціалу	Поточний стан	Рівень ефективності	Стратегічна оцінка
Матеріально-технічні ресурси	Високий (значний обсяг основних засобів)	Середній	Потребує модернізації
Фінансові ресурси	Високий (значні активи та показник EBITDA)	Середній	Недостатня ефективність використання капіталу
Трудові ресурси	Достатній (велика чисельність персоналу)	Середній	Необхідне підвищення продуктивності
Інноваційний потенціал	Обмежений	Низький	Потребує активізації
Експортний потенціал	Високий	Високий	Конкурентна перевага

Таблиця 3.9

Стратегічна карта проблем ресурсного потенціалу

Проблема	Причина	Стратегічний наслідок
Низька рентабельність активів	Недостатня оборотність ресурсів	Зниження ефективності капіталу
Високі адміністративні витрати	Неоптимальна структура управління	Зменшення прибутковості
Від’ємний приріст виручки	Скорочення ринку або обсягів реалізації	Ослаблення ринкових позицій
Низький рівень інноваційності	Обмежена цифровізація	Втрата конкурентних переваг

ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» має потужний ресурсний потенціал, однак рівень ефективності його використання залишається середнім. Це свідчить про необхідність трансформації моделі розвитку.

Таблиця 3.10

Матриця стратегічної ефективності ресурсного потенціалу

Рівень ресурсного потенціалу	Висока ефективність	Низька ефективність
Високий ресурсний потенціал	ТОВ «Южнлянська правда»	ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»
Низький ресурсний потенціал	-	СВК «Дружба народів»

Таблиця 3.11

Стратегічні напрями підвищення ефективності ресурсного потенціалу

Напрямок	Стратегічні заходи
Виробничий	Модернізація техніки, автоматизація виробництва
Фінансовий	Оптимізація витрат, підвищення оборотності активів
Кадровий	Підвищення кваліфікації персоналу
Інноваційний	Впровадження Smart Farming, GPS-моніторингу
Управлінський	Цифровізація управління та аналітики

Проведений комплексний стратегічний аналіз показав, що ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» є одним із найбільших аграрних підприємств серед досліджуваних суб’єктів господарювання та має значний виробничо-фінансовий потенціал.

Основними конкурентними перевагами підприємства є: значний обсяг активів; високий рівень виручки та EBITDA; потужна матеріально-технічна база; значний експортний потенціал.

Водночас підприємство характеризується нижчим рівнем ефективності використання ресурсів порівняно з окремими конкурентами.

Основними стратегічними напрямками підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» є: модернізація виробництва; оптимізація структури активів; підвищення ефективності їх використання; цифровізація агровиробництва; активізація інноваційного розвитку; розширення експортної діяльності.

Реалізація стратегічних заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості, прибутковості, дозволить зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий довгостроковий розвиток.

3.2 Напрямки підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Ясні зорі»

Проведений аналіз виробничо-фінансової діяльності ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» показав, що підприємство має значний земельний, фінансовий та матеріально-технічний потенціал. Водночас результати бенчмаркінгу та фінансово-економічного аналізу свідчать про недостатню ефективність використання ресурсів, що проявляється у:

- високій собівартості виробництва;
- недостатній фондівдачі;
- нестабільності фінансових результатів;
- нижчому рівні рентабельності порівняно з окремими конкурентами;
- надлишковій капіталізації окремих груп активів.

Значним резервом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» є подальша цифровізація виробничих процесів та впровадження технологій точного землеробства. В умовах глобальної конкуренції цифрові технології стають важливим інструментом підвищення

продуктивності праці, оптимізації витрат, зниження виробничих ризиків та забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

На відміну від традиційних методів управління, цифровий підхід передбачає використання сучасних інформаційних систем, технологій штучного інтелекту, безпілотних літальних апаратів, хмарних сервісів та аналітики великих даних для оперативного прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.12

Порівняння традиційного та цифрового підходів до управління аграрним підприємством

Аспект управління	Традиційний підхід	Цифровий підхід	Переваги цифрового підходу
Моніторинг полів	Візуальний огляд, ручний контроль	Дрони, супутниковий моніторинг, IoT-сенсори	Оперативний контроль 100% площ, скорочення часу моніторингу на 95%
Прогнозування врожайності	Експертні оцінки	ШІ та Big Data	Підвищення точності прогнозів до 92-95%
Внесення добрив і ЗЗР	Суцільне внесення	Диференційоване внесення за картами полів	Економія ресурсів на 20-30%
Управління логістикою	Паперовий документообіг	ERP-системи та цифровий контроль	Скорочення помилок до 40%
Фінансовий облік	Табличні розрахунки	Автоматизовані ERP-рішення	Підвищення точності обліку до 98%
Управління персоналом	Традиційний контроль	HRM-системи та мобільні додатки	Скорочення плинності кадрів
Управління ризиками	Реактивний підхід	Прогнозування на основі ШІ	Зниження втрат на 30-50%
Екологічний контроль	Виконання нормативів	Моніторинг викидів та стану ґрунтів	Відповідність стандартам ЄС
Управлінські витрати	15-20% обороту	8-12% обороту	Скорочення витрат на управління
Масштабованість бізнесу	Обмежена	Висока	Зростання ефективності при розширенні діяльності

Проведений аналіз показав, що ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» вже здійснило значний обсяг заходів щодо цифрової трансформації виробництва. Упродовж 2022–2023 рр. на підприємстві було впроваджено комплекс сучасних цифрових технологій, спрямованих на підвищення ефективності використання земельних, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Таблиця 3.13

Основні цифрові технології, впроваджені у ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Технологія	Напрями використання	Очікуваний ефект
ERP-система управління ресурсами	Планування виробництва, облік витрат, логістика, складські операції	Підвищення оперативності управління та контролю витрат
Штучний інтелект	Прогнозування врожайності, моніторинг посівів, аналіз супутникових знімків	Оптимізація агротехнологічних рішень
Дрони (БПЛА)	Моніторинг стану посівів, картографування полів, внесення ЗЗР	Скорочення витрат та підвищення точності обробітку
Big Data та IoT	Моніторинг вологості ґрунту, аналіз агрохімічних показників, моделювання врожайності	Рациональне використання ресурсів та підвищення урожайності

Впровадження цифрових технологій забезпечило суттєве покращення виробничо-економічних показників діяльності підприємства. Автоматизація процесів дозволила скоротити час моніторингу полів, підвищити точність управлінських рішень та зменшити виробничі витрати.

Таблиця 3.14

Результати цифрової трансформації ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Показник	До цифровізації	Після цифровізації	Відхилення
Час моніторингу посівів	7 днів	2 години	-98,8%
Помилки у логістичних операціях	100%	60%	-40%
Витрати на добрива та ЗЗР	100%	75-80%	-20-25%
Операційні витрати	100%	85%	-15 %
Урожайність пшениці, т/га	4,5	5,2	+15,6%
Точність прогнозування врожайності	65-70%	92-95%	+25%
Рентабельність цифрових інвестицій (ROI)	-	25-30%	+25-30%

Отримані результати свідчать про те, що цифровізація агровиробництва є одним із найбільш ефективних напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Застосування цифрових технологій дозволяє скоротити непродуктивні витрати, підвищити продуктивність праці, покращити якість управлінських рішень та забезпечити стійкість підприємства до кліматичних, ринкових і воєнних ризиків.

Таблиця 3.15

**Вплив цифровізації на ефективність використання ресурсного потенціалу
ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»**

Складова ресурсного потенціалу	Результат впровадження цифрових технологій
Земельні ресурси	Підвищення урожайності на 10-15%, зниження деградації ґрунтів
Матеріальні ресурси	Скорочення використання добрив та ЗЗР на 20-25%
Технічні ресурси	Зменшення витрат пального та ремонтів техніки
Трудові ресурси	Підвищення продуктивності праці та скорочення непродуктивних операцій
Фінансові ресурси	Зростання прибутковості та рентабельності виробництва
Інформаційні ресурси	Підвищення якості та швидкості прийняття управлінських рішень

Таким чином, цифрова трансформація стала одним із ключових факторів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ». Подальший розвиток технологій точного землеробства, автоматизації та аналітики даних створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості та зміцнення позицій на внутрішньому і зовнішньому аграрних ринках.

У зв'язку з цим підприємству доцільно реалізувати комплекс проєктних заходів, спрямованих на оптимізацію структури товарної продукції, підвищення ефективності використання основних засобів, цифровізацію виробництва та впровадження інноваційних агротехнологій.

З метою підвищення рентабельності виробництва та ефективності використання земельних ресурсів запропоновано оптимізацію структури посівів шляхом: збільшення частки високомаржинальних культур; впровадження нішевих культур; посилення експортної орієнтації виробництва.

Основним інноваційним напрямом запропоновано вирощування спельти як перспективної нішевої культури з високою рентабельністю та стійким попитом на ринку ЄС.

Таблиця 3.16

Прогнозна структура товарної продукції ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» на 2027 рік

Вид продукції	Площа, га	Виручка, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Рентабельність продукції, %	Окупність витрат
Пшениця	5200	247416	56216	29,4	1,29
Ячмінь	1800	66456	13256	24,9	1,25
Кукурудза	2600	152490	33790	28,5	1,28
Соняшник	2700	151470	55070	57,1	1,57
Ріпак	1800	106560	43360	68,6	1,69
Спельта	1200	83160	31752	61,8	1,62
Інша продукція	506,4	18448	3498	23,4	1,23
Разом	15806,4	825000	236942	40,3	1,40

Запропонована структура дозволить: підвищити рентабельність виробництва; оптимізувати використання земельних ресурсів; збільшити прибуток на 1 га; знизити залежність від традиційних зернових культур.

Аналіз показав, що темпи зростання вартості основних засобів перевищують темпи зростання ефективності їх використання. У зв'язку з цим підприємству доцільно перейти до інноваційної моделі управління активами.

Основні напрями оптимізації основних засобів:

- GPS-моніторинг техніки;
- автоматизація виробничих процесів;
- впровадження систем точного землеробства;
- використання агродронів;
- цифровізація управління ресурсами;
- оптимізація структури технічного парку.

Таблиця 3.17

Економічний ефект оптимізації основних засобів

Показник	До оптимізації	Після оптимізації	Відхилення
Витрати пального, тис. грн	28500	24500	-4000
Витрати на ремонт, тис. грн	9600	8100	-1500
Фондовіддача	3,35	4,28	+0,93
Рентабельність активів, %	15,96	20,40	+4,44
Оборотність активів	0,75	0,91	+0,16

Таблиця 3.18

Заходи щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та основних засобів ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Напрямок удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний економічний ефект
<i>Оптимізація використання основних засобів</i>	GPS-моніторинг техніки; автоматизація виробничих процесів; оптимізація структури технічного парку	Скорочення витрат на утримання техніки; підвищення продуктивності основних засобів; покращення фондовіддачі
<i>Впровадження технологій точного землеробства</i>	GPS-контроль техніки; супутниковий моніторинг полів; агрохімічне картування; автоматизоване внесення добрив і ЗЗР	Економія добрив та засобів захисту рослин на 10-12 %; зниження витрат пального до 12 %; підвищення урожайності на 8-10 %
<i>Цифровізація управління ресурсами</i>	Впровадження ERP-системи; автоматизація обліку запасів; контроль використання техніки; оперативний аналіз витрат	Скорочення адміністративних витрат на 8-10 %; зменшення непродуктивних витрат; підвищення якості управлінських рішень
<i>Підвищення ефективності використання капіталу</i>	Оптимізація структури активів; удосконалення контролю за ресурсами; підвищення оборотності активів	Зростання рентабельності активів та власного капіталу; покращення фінансової стійкості підприємства

Запропонований комплекс проєктних заходів спрямований на інтенсивний розвиток ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» шляхом оптимізації структури товарної продукції, підвищення ефективності використання основних засобів та впровадження сучасних цифрових технологій.

Найбільш перспективними напрямками розвитку підприємства є:

- вирощування високомаржинальних культур;
- розвиток нішевого виробництва спельти;
- цифровізація агровиробництва;
- автоматизація управління ресурсами;
- оптимізація структури основних засобів.

Реалізація проєктів забезпечить зростання прибутковості, підвищення рентабельності активів, покращення окупності витрат та формування довгострокових конкурентних переваг ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» в умовах сучасного аграрного ринку.

Таблиця 3.19

**Прогноз основних фінансово-економічних показників ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»
на 2027 рік**

Показник	2024 р.	Прогноз 2027 р.	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	864388	925000	+60612
Чистий прибуток, тис. грн	173641	236942	+63301
Рентабельність виробництва, %	30,55	40,30	+9,75
Рентабельність продажу, %	20,09	24,11	+4,02
Рентабельність активів, %	15,96	20,40	+4,44
Оборотність активів	0,75	0,91	+0,16
Прибуток на 1 га, грн	10985	14991	+4006

Таблиця 3.20

Стратегічні проєкти інноваційного розвитку ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Проект	Основний зміст	Очікувані результати
<i>Розвиток виробництва високомаржинальних культур</i>	Оптимізація структури посівних площ з орієнтацією на найбільш прибуткові культури	Зростання доходу та прибутку на 1 га; підвищення рентабельності виробництва
<i>Розвиток нішевого виробництва спельти</i>	Розширення посівів спельти та вихід на ринки органічної продукції	Диверсифікація доходів; формування додаткових конкурентних переваг
<i>Цифровізація агровиробництва</i>	Впровадження сучасних цифрових технологій управління виробництвом та ресурсами	Підвищення продуктивності праці; покращення якості управління виробничими процесами
<i>Автоматизація управління підприємством</i>	Інтеграція ERP-систем, електронного документообігу та аналітичних модулів	Скорочення управлінських витрат; прискорення прийняття рішень
<i>Комплексна модернізація технічного забезпечення</i>	Оновлення технічного парку та впровадження інноваційних агротехнологій	Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства

Запропоновані стратегічні проєкти спрямовані на перехід ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» до інноваційної моделі розвитку. Їх реалізація забезпечить зростання

прибутковості виробництва, підвищення рентабельності активів, зміцнення експортного потенціалу та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства на аграрному ринку.

3.3. Економічне обґрунтування проєкту підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

В умовах глобальної конкуренції аграрні підприємства змушені шукати нові джерела формування конкурентних переваг та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Для ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ», яке спеціалізується на виробництві зернових та олійних культур і володіє значним земельним банком (16,2 тис.га), перспективним напрямом розвитку є диверсифікація виробництва шляхом вирощування нішевих високомаржинальних культур та поглиблення переробки власної сировини.

Однією з таких культур є спельта (*Triticum spelta* L.) – давній вид пшениці, який характеризується високою харчовою цінністю, стійкістю до несприятливих погодних умов, меншими потребами у мінеральних добривах та засобах захисту рослин порівняно з традиційною пшеницею. Попит на продукцію зі спельти стабільно зростає на ринку країн Європейського Союзу, що зумовлено поширенням тенденцій здорового харчування та органічного виробництва.

На відміну від реалізації зерна як сировини, переробка спельти у цільнозернове борошно дозволяє отримувати значно вищу додану вартість, що сприяє більш повному використанню виробничого, технічного та логістичного потенціалу підприємства.

Для реалізації проєкту пропонується використати 1200 га ріллі, що становить 7,6% земельного банку підприємства. Такий обсяг не створює ризиків для існуючої спеціалізації господарства та водночас забезпечує формування достатньої товарної партії для виходу на внутрішній і зовнішній ринки.

Таблиця 3.21

Вихідні параметри проєкту вирощування спельти

Показники	Значення
Загальний земельний банк підприємства, га	16200
Площа посіву спельти, га	1200
Частка у структурі посівів, %	7,6
Прогнозна урожайність, т/га	3,3
Валовий збір зерна, т	3960
Ціна реалізації зерна спельти, грн/т	21000
Виручка від реалізації зерна, тис. грн	83160

Згідно з прогновною структурою товарної продукції підприємства на 2027 рік, вирощування спельти забезпечить понад 35% загального прибутку від усіх зернових культур та стане одним із найбільш прибуткових напрямів рослинництва після ріпаку.

Для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу пропонується не обмежуватися реалізацією зерна, а організувати виробництво цілнзернового борошна зі спельти на базі існуючих складських та логістичних потужностей підприємства. Це дозволить збільшити додану вартість продукції без суттєвого розширення земельних ресурсів або залучення значної кількості додаткового персоналу.

У рамках проєкту передбачається встановлення млинового комплексу продуктивністю 1,5-2 т/год, фасувальної лінії та обладнання для очищення зерна.

Таблиця 3.22

Необхідні інвестиції для реалізації проєкту

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Млиновий комплекс	6500
Лінія фасування та пакування	2200
Обладнання для очищення зерна	800
Монтаж та пусконаладжувальні роботи	700
Сертифікація продукції (НАССР, ISO)	300
Маркетинг та просування продукції	200
Формування оборотного капіталу	1300
Разом інвестицій	12000

Виробнича програма передбачає направлення на переробку 70% валового збору спельти, що становить 2772 т зерна. Решта 30% реалізується як товарне зерно для забезпечення ліквідності та диверсифікації каналів збуту.

При виході цільнозернового борошна на рівні 85% обсяг готової продукції становитиме: $2772 \times 0,85 = 2356$ т.

Таблиця 3.23

Виробнича програма переробки спельти

Показники	Значення
Валовий збір зерна спельти, т	3960
Частка зерна на переробку, %	70
Обсяг зерна для переробки, т	2772
Вихід борошна, %	85
Обсяг виробництва борошна, т	2356
Частка зерна, що реалізується без переробки, %	30
Обсяг реалізації зерна, т	1188

На внутрішньому та європейському ринках середня гуртова ціна цільнозернового борошна зі спельти у 1,8–2,2 рази перевищує ціну зерна. Для розрахунків прийнято консервативну ціну реалізації борошна на рівні 42 тис. грн/т.

Таблиця 3.24

Порівняння доходів від реалізації зерна та продукції переробки

Показники	Реалізація зерна	Переробка на цільнозернове борошно
Обсяг реалізації, т	2772	2356
Ціна реалізації, грн/т	21000	42000
Виручка, тис. грн	58212	98952

Додатковий дохід від переробки становить: $98952 - 58212 = 40740$ тис. грн.

При цьому витрати на переробку, пакування, сертифікацію, логістику та маркетинг становитимуть близько 15800 тис. грн на рік. Отже, додатковий прибуток від реалізації проєкту складе: $40740 - 15800 = 24940$ тис. грн.

Таблиця 3.25

Економічна ефективність проєкту

Показники	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	12000
Додатковий дохід, тис. грн	40740
Додатковий прибуток, тис. грн	24940
Рентабельність проєкту, %	207,8
Термін окупності, років	0,48
ROI, %	207,8

Запропонований проєкт забезпечує не лише фінансовий результат, а й підвищує ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. За рахунок переробки власної сировини створюється додаткова вартість без збільшення земельного банку, підвищується рівень завантаження існуючої інфраструктури, покращується використання складських потужностей та логістичних ресурсів.

Таблиця 3.26

Вплив проєкту на показники ефективності використання ресурсного потенціалу

Показник	2025 р	Після реалізації проєкту	Відхилення
Чистий прибуток підприємства, тис. грн	236942	261882	+24940
Прибуток на 1 га, грн	14991	16569	+1578
Рентабельність виробництва, %	40,3	43,9	+3,6
Частка продукції з високою доданою вартістю, %	0	12,0	+12,0
Використання виробничих потужностей, %	82	91	+9

Таким чином, реалізація проєкту вирощування та переробки спельти забезпечить зростання прибутку підприємства майже на 25 млн грн на рік, підвищення прибутку на 1 га на 10,5%, збільшення рентабельності виробництва та формування додаткових конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках. Проєкт відповідає принципам сталого розвитку, сприяє диверсифікації діяльності та є ефективним інструментом підвищення рівня використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» в умовах глобальної конкуренції.

Оскільки проєкт передбачає інвестиції 12 млн.грн та щорічний додатковий прибуток 24,94 млн грн, для розрахунків приймемо:

- горизонт проєкту – 5 років;
- ставка дисконтування – 18% (з урахуванням воєнних ризиків та вартості капіталу в аграрному секторі України);
- ліквідаційна вартість обладнання наприкінці проєкту – 2,0 млн грн;

- грошовий потік після сплати податків умовно приймається на рівні додаткового прибутку.

Таблиця 3.27

Прогноз дисконтованих грошових потоків проєкту вирощування та переробки спельти

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування (18 %)	Дисконтований потік (DCF), тис. грн
0	-12 000	1,000	-12 000
1	24940	0,847	21123
2	24940	0,718	17905
3	24940	0,609	15184
4	24940	0,516	12869
5	26940*	0,437	11772
Разом	-	-	66853

*з урахуванням ліквідаційної вартості обладнання 2 млн грн.

Обчислимо чисту теперішню вартість (NPV)

$$NPV = 66853 - 12000 = 54853 \text{ тис. грн}$$

Отримане значення є додатнім, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту.

Таблиця 3.28

Основні показники економічної ефективності проєкту

Показник	Формула розрахунку	Значення
Обсяг інвестицій, тис. грн	I_0	12000
Середньорічний додатковий прибуток, тис. грн	Π	24940
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн	$\Sigma DCF - I_0$	54853
Індекс прибутковості (PI)	$\Sigma DCF / I_0$	5,57
Рентабельність інвестицій (ROI), %	$\Pi / I_0 \times 100$	207,8
Строк простої окупності, років	I_0 / Π	0,48
Дисконтований строк окупності, років	I_0 / DCF_1	0,57
Окупність витрат	Виручка / Витрати	1,62

Для оцінки стійкості проєкту використаємо метод сценарного аналізу.

Оцінка ризиків проєкту

Сценарій	Додатковий прибуток, тис. грн	NPV, тис. грн
Оптимістичний (+15 %)	28681	65281
Базовий	24940	54853
Песимістичний (-20 %)	19952	40950

Середній прибуток: $(28681 + 24940 + 19952) / 3 = 24524$ тис. грн

Середньоквадратичне відхилення $\approx 3\,567$ тис. грн

Коефіцієнт варіації: $V = 3567 / 24524 \times 100 = 14,5\%$

Згідно з методикою інвестиційного аналізу:

- до 10 % – низький ризик;
- 10–25 % – помірний ризик;
- понад 25 % – високий ризик.

Отже, проєкт характеризується помірним рівнем ризику, що є прийнятним для аграрного бізнесу.

Результати інвестиційного аналізу свідчать про високу економічну ефективність проєкту вирощування та переробки спельти. Чиста теперішня вартість становить 54,85 млн грн, індекс прибутковості – 5,57, рентабельність інвестицій – 207,8%, а строк окупності не перевищує 0,5 року. Навіть за песимістичного сценарію проєкт залишається прибутковим і забезпечує додатне значення NPV, що підтверджує його доцільність як напряму підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та конкурентоспроможності ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ».

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дозволило визначити ключові напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» в умовах посилення глобальної конкуренції та зростання вимог до результативності аграрного виробництва. Встановлено, що підприємство володіє значним земельним, виробничим, технічним і фінансовим потенціалом, проте

рівень ефективності його використання не повною мірою відповідає наявним ресурсним можливостям. Результати бенчмаркінг-аналізу засвідчили, що підприємство належить до групи суб'єктів господарювання з високим ресурсним потенціалом, але середнім рівнем ефективності його використання, що потребує переходу до інноваційної моделі розвитку. Доведено, що одним із найважливіших резервів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу є подальша цифровізація агровиробництва. Впровадження ERP-систем, технологій штучного інтелекту, Big Data, IoT-рішень та безпілотних літальних апаратів забезпечило суттєве скорочення виробничих і управлінських витрат, підвищення точності прогнозування врожайності, оптимізацію використання добрив і засобів захисту рослин, а також покращення якості управлінських рішень. Встановлено, що цифрова трансформація позитивно впливає на всі складові ресурсного потенціалу підприємства — земельні, матеріальні, технічні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси.

Обґрунтовано доцільність оптимізації структури товарної продукції шляхом збільшення частки високомаржинальних і нішевих культур, зокрема спельти, що дозволить диверсифікувати джерела доходів, підвищити прибутковість виробництва та зміцнити експортний потенціал підприємства. Прогнозні розрахунки підтвердили, що запропонована структура посівних площ забезпечить зростання прибутку на гектар, підвищення рентабельності виробництва та зниження залежності від кон'юнктури ринку традиційних зернових культур. Важливим напрямом удосконалення діяльності підприємства визначено підвищення ефективності використання основних засобів шляхом впровадження GPS-моніторингу техніки, автоматизації виробничих процесів, розвитку технологій точного землеробства та оптимізації структури машинно-тракторного парку. Реалізація зазначених заходів сприятиме скороченню експлуатаційних витрат, підвищенню фондовіддачі, рентабельності активів та оборотності капіталу.

Прогнозні розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих стратегічних проєктів забезпечить зростання чистого доходу підприємства до 925

млн грн, збільшення чистого прибутку до 236,9 млн грн, підвищення рентабельності виробництва до 40,3 %, рентабельності активів до 20,4 %, а також зростання прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь до майже 15 тис. грн.

Реалізація комплексу заходів щодо цифровізації виробництва, оптимізації структури товарної продукції, розвитку нішевих напрямів діяльності та модернізації технічного забезпечення створює передумови для суттєвого підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ». Запропоновані стратегічні проекти забезпечать зміцнення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості, фінансової стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому аграрних ринках.

Проведене економічне обґрунтування проекту підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» підтвердило доцільність реалізації стратегії диверсифікації виробництва шляхом вирощування спельти та організації її подальшої переробки у цільнозернове борошно. Запропонований проєкт спрямований на формування продукції з високою доданою вартістю, що відповідає сучасним тенденціям розвитку агропродовольчих ринків та забезпечує більш повне використання наявних земельних, виробничих, технічних і логістичних ресурсів підприємства.

Результати розрахунків свідчать, що використання 1200 га посівних площ під вирощування спельти дозволить отримати 3960 т зерна, з яких 70 % буде спрямовано на переробку. Реалізація продукції переробки забезпечить додатковий дохід у розмірі 40,74 млн грн та додатковий прибуток на рівні 24,94 млн грн щорічно. При загальному обсязі інвестицій 12 млн грн рентабельність проєкту становить 207,8 %, а строк окупності не перевищує 0,5 року, що свідчить про його високу економічну ефективність.

Інвестиційний аналіз підтвердив значний потенціал проєкту щодо створення вартості для підприємства. Зокрема, чиста теперішня вартість (NPV) становить 54,85 млн грн, індекс прибутковості (PI) дорівнює 5,57, а дисконтований строк окупності складає лише 0,57 року. Отримані показники

суттєво перевищують нормативні критерії інвестиційної привабливості та свідчать про високий рівень фінансової результативності запропонованого проєкту.

Встановлено, що реалізація проєкту забезпечить зростання чистого прибутку підприємства до 261,88 млн грн, підвищення прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь на 10,5 %, збільшення рівня рентабельності виробництва на 3,6 відсоткових пункти, а також сприятиме підвищенню завантаження виробничих потужностей та розширенню частки продукції з високою доданою вартістю у структурі реалізації. Результати сценарного аналізу засвідчили достатню стійкість проєкту до впливу ринкових ризиків. Навіть за песимістичного сценарію розвитку подій чиста теперішня вартість залишається додатною та становить понад 40 млн грн, а коефіцієнт варіації на рівні 14,5 % характеризує проєкт як такий, що має помірний рівень ризику та прийнятний рівень інвестиційної безпеки.

Отже, запропонований проєкт вирощування та переробки спельти є економічно доцільним, фінансово стійким та інвестиційно привабливим. Його впровадження сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ», зміцненню конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, розширенню експортних можливостей і формуванню передумов для довгострокового сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

ВИСНОВКИ

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади формування та використання ресурсного потенціалу підприємств агропромислового комплексу в умовах посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації та структурних змін економічного середовища. Встановлено, що ресурсний потенціал підприємств АПК є складною багатокomпонентною економічною категорією, яка відображає сукупність наявних і потенційних можливостей підприємства щодо ефективного залучення, поєднання та використання земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних, інноваційних та управлінських ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку. На відміну від понять «ресурси» та «резерви», ресурсний потенціал характеризує не лише наявність ресурсів, а й здатність підприємства трансформувати їх у конкурентні переваги та економічні результати. Обґрунтовано, що структура ресурсного потенціалу підприємств АПК формується під впливом взаємодії виробничого, трудового, фінансового, інноваційного, науково-технічного, управлінського, маркетингового, цифрового та стратегічного потенціалів. Ефективність їх використання визначається рівнем ресурсозабезпечення, якістю управління, інноваційною активністю, цифровою зрілістю підприємства та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності використання ресурсного та конкурентного потенціалу дозволило встановити відсутність універсальної методики, придатної для всіх типів аграрних підприємств. Сучасна практика оцінювання ґрунтується на поєднанні ресурсного, результативного, системного, структурного, вартісного та компетентнісного підходів. Найбільш доцільним для аграрного сектору є комплексний підхід, який забезпечує оцінювання не лише обсягів ресурсів, а й результативності їх використання, рівня конкурентоспроможності та можливостей стратегічного розвитку підприємства.

Визначено, що в умовах цифровізації особливого значення набувають методи оцінювання цифрового та інноваційного потенціалу, які дозволяють враховувати вплив сучасних технологій на продуктивність ресурсів, ефективність управлінських процесів та формування конкурентних переваг. Використання інструментів Big Data, штучного інтелекту, Інтернету речей, цифрових платформ управління та систем підтримки прийняття рішень створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств.

Доведено, що глобальна конкуренція виступає одним із ключових факторів трансформації ресурсного потенціалу підприємств АПК. Вона стимулює впровадження інновацій, модернізацію виробництва, підвищення якості продукції, адаптацію до міжнародних стандартів та розвиток експортної діяльності. Водночас глобалізаційні процеси посилюють вимоги до ефективності використання ресурсів, рівня технологічного розвитку, кадрового забезпечення та управлінських компетенцій. Обґрунтовано, що експортна діяльність є важливим механізмом реалізації ресурсного потенціалу аграрних підприємств, оскільки сприяє диверсифікації ринків збуту, зростанню доходів, підвищенню виробничої ефективності та накопиченню управлінського досвіду. Участь у міжнародних ринках стимулює підприємства до впровадження сучасних технологій, підвищення якості продукції та формування довгострокових конкурентних переваг.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ресурсний потенціал є фундаментальною основою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств АПК. Його ефективне формування та використання потребують комплексного управління всіма складовими ресурсної системи, активного впровадження інноваційних і цифрових технологій, розвитку людського капіталу та адаптації до викликів глобального конкурентного середовища. Саме ці чинники визначатимуть можливості аграрних підприємств щодо забезпечення економічної стійкості, зміцнення ринкових позицій та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку в

умовах післявоєнного відновлення економіки України та європейської інтеграції.

Проведене дослідження сучасного стану використання ресурсного потенціалу підприємств агропромислового комплексу України на прикладі ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» дало змогу виявити основні тенденції розвитку аграрного сектору, особливості функціонування підприємства в умовах воєнних викликів та оцінити ефективність використання наявних ресурсів. Установлено, що агропромисловий комплекс України залишається однією з ключових галузей національної економіки, забезпечуючи значну частку валютних надходжень та формуючи основу продовольчої безпеки держави. Водночас функціонування галузі відбувається в умовах високої невизначеності, спричиненої воєнними ризиками, змінами клімату, посиленням глобальної конкуренції та трансформацією міжнародних вимог до якості, екологічності та простежуваності агропродовольчої продукції. Подальший розвиток аграрного сектору дедалі більше залежить від здатності підприємств ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал, впроваджувати інновації, цифрові технології та адаптуватися до стандартів Європейського Союзу.

ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» займає стійкі позиції на регіональному аграрному ринку та характеризується достатнім рівнем виробничого, фінансового, земельного і кадрового потенціалу. Діяльність підприємства здійснюється в складних умовах зовнішнього середовища, що визначається впливом макроекономічних, політичних, логістичних та кліматичних чинників. Разом із тим підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, підтримувати фінансову стійкість та реалізовувати інвестиційні проекти, спрямовані на технологічне оновлення виробництва. Результати аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу свідчать про достатньо високий рівень результативності господарської діяльності ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ». Підприємство характеризується позитивною динамікою фінансово-економічних показників, високою ліквідністю, прибутковістю та ефективністю використання трудових ресурсів. Значний обсяг власного капіталу, висока продуктивність праці та

стабільні показники рентабельності підтверджують наявність конкурентних переваг і здатність підприємства забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів навіть в умовах підвищених ризиків.

У другому розділі проведено комплексний аналіз сучасного стану використання ресурсного потенціалу підприємств агропромислового комплексу України на прикладі ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ». Дослідження сучасного стану агропромислової галузі України засвідчило, що в умовах воєнних викликів, посилення глобальної конкуренції та нестабільності світових ринків аграрний сектор залишається однією з ключових складових національної економіки. Водночас функціонування аграрних підприємств відбувається під впливом низки зовнішніх факторів, серед яких особливого значення набувають зміни кон'юнктури світових аграрних ринків, логістичні обмеження, кліматичні ризики, зростання вартості ресурсів та необхідність адаптації до сучасних екологічних і технологічних вимог. У результаті дослідження організаційно-економічних характеристик ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» встановлено, що підприємство здійснює господарську діяльність у сфері аграрного виробництва та має сформований ресурсний потенціал, який включає земельні, трудові, матеріально-технічні та фінансові ресурси. Аналіз середовища функціонування показав, що діяльність підприємства перебуває під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які визначають його конкурентоспроможність та можливості подальшого розвитку. Виявлено наявність передумов для підвищення ефективності господарювання за рахунок удосконалення системи управління ресурсами та оптимізації структури їх використання.

Проведений аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» дозволив оцінити результативність залучення виробничих ресурсів у господарський процес та визначити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що рівень використання окремих складових ресурсного потенціалу є нерівномірним, що обумовлює необхідність удосконалення механізмів їх управління. Особливої уваги потребують питання підвищення продуктивності праці, оновлення матеріально-технічної бази,

оптимізації структури витрат та покращення показників фінансової результативності.

Загалом результати проведеного аналізу свідчать про наявність у ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» достатнього потенціалу для забезпечення подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку. Водночас ефективність використання наявних ресурсів може бути суттєво підвищена шляхом впровадження сучасних підходів до управління ресурсним потенціалом, використання інструментів бенчмаркінгу, реалізації інноваційних проєктів та формування довгострокової стратегії розвитку підприємства. Отримані результати стали основою для розроблення практичних рекомендацій і проєктних рішень щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ», які представлені у третьому розділі роботи.

Разом із тим дослідження дозволило виявити низку викликів, які можуть обмежувати подальше зростання ефективності використання ресурсного потенціалу. До них належать посилення конкуренції на світових аграрних ринках, нестабільність логістичних ланцюгів, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також необхідність адаптації до екологічних вимог Європейського Союзу та сучасних принципів сталого розвитку. Визначено, що основними факторами, які стримують підвищення ефективності діяльності підприємства, є висока собівартість виробництва, недостатній рівень фондівіддачі, нерівномірність використання окремих груп активів, а також нижчі показники рентабельності порівняно з провідними конкурентами. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність реалізації комплексу стратегічних заходів, спрямованих на модернізацію виробництва, оптимізацію структури активів, підвищення продуктивності ресурсів та впровадження сучасних цифрових технологій управління. Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» є вдосконалення використання основних засобів шляхом впровадження GPS-моніторингу, автоматизації виробництва та технологій точного землеробства. Це дозволить

скоротити витрати, підвищити фондівдачу, рентабельність активів та оборотність капіталу.

Прогнозні розрахунки показують, що реалізація запропонованих стратегічних заходів забезпечить зростання чистого доходу до 925 млн грн, чистого прибутку – до 236,9 млн грн, рентабельності виробництва – до 40,3 %, рентабельності активів – до 20,4 %, а прибутку на 1 га – до 15 тис. грн. Загалом цифровізація, оптимізація структури виробництва та модернізація технічної бази сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства.

Економічне обґрунтування проєкту вирощування спелти та її переробки на цільнозернове борошно підтвердило його високу ефективність як інструменту підвищення результативності використання ресурсного потенціалу. Використання 1200 га посівів дозволить отримати 3960 т зерна, з яких 70 % буде спрямовано на переробку. За інвестицій у розмірі 12 млн грн проєкт забезпечить додатковий прибуток 24,94 млн грн на рік, рентабельність інвестицій 207,8 % та строк окупності менше 0,5 року.

Інвестиційний аналіз засвідчив високу привабливість проєкту: чиста теперішня вартість (NPV) становить 54,85 млн грн, індекс прибутковості – 5,57. Реалізація проєкту дозволить збільшити чистий прибуток підприємства до 261,88 млн грн, підвищити прибуток на 1 га на 10,5 %, збільшити рентабельність виробництва та розширити частку продукції з високою доданою вартістю.

Сценарний аналіз підтвердив стійкість проєкту до ринкових ризиків: навіть за песимістичного сценарію NPV залишається додатним, а коефіцієнт варіації 14,5 % свідчить про помірний рівень ризику. Отже, проєкт є економічно доцільним, фінансово стійким та забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ» в умовах глобальної конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 2. С. 12–20.
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 779 с.
3. Алієв Р. А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. Підприємництво та інновації. 2019. № 9. С. 54–59. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/203/189> (дата звернення: 11.06.2026).
4. Адаменко І. Інтелектуальні цифрові системи управління сільськогосподарським виробництвом. Економічний аналіз. 2025. Т. 35, № 3. С. 107–121. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.107>
5. Богацька Н. М., Хачатрян В. В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 134–139. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/24.pdf (дата звернення: 11.06.2026).
6. Бурса О. В. Економічний потенціал: суть і значення. Наукові записки. 2004. № 7. С. 167–170.
7. Буряк С. І., Іванюк В. Г. Перспективи розвитку експорту продукції АПК України в умовах євроінтеграції. Економіка та держава. 2023. № 11. С. 45–49.
8. Бутера К. В. Напрями удосконалення процесу управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємств олійно-жирової галузі. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 21.06.2026).
9. Бойко Л. Цінова волатильність агросектору та її економічні наслідки для сільськогосподарських виробників. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 26. С. 11–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.1>.
10. Вдовиченко О. Експортний потенціал аграрної продукції України: сучасний стан, ризики та напрями розвитку. Herald of Khmelnytskyi National

University. Economic Sciences. 2026. Vol. 354, no. 3. P. 413–419. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-57>.

11. Виробничий потенціал / М. К. Міхно // Енциклопедія Сучасної України : електронна версія [веб-сайт] / ред. кол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін. ; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2005.

12. Гончарук О. В. Розробка методичного забезпечення оцінки виробничого потенціалу металургійних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 12, ч. 1. С. 84–88.

13. Гуренко А. В., Гашутіна О. Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 234–241.

14. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 2. С. 4–12.

15. Зелена трансформація та стала біоекономіка: монографія / за наук. ред. А. А. Олешко, О. Ю. Будякової. Київ: КНУТД, 2024. 496 с. URL: https://pm.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27008/1/ZTSB_mono_2024.pdf

16. Зовнішня торгівля України: підсумки 2025 року / Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт. URL: [<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2025-roku>] (дата звернення: 11.06.2026).

17. Занора В., Куценко Д., Одородько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 2 (18). С. 40–51.

18. Замлинський В. А., Жук Н. Л., Осик С. В., Мартіянова М. П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8, № 3. С. 18–25.

19. Замлинський В. А. Реноваційні механізми інтенсифікації підприємств агропродовольчого сектору. Проблеми і перспективи економіки і управління. 2019. № 1 (17). С. 50–60.

20. Замлинський В. А., Кілафли А. О., Шаталіна В. С. Цифрова трансформація підприємств АПК – стратегічний вектор забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. Збірник тез доповідей 86 наукової конференції науково-педагогічного складу університету. Одеса : ОДАУ, 2026. С. 352–356.
21. Замлинська О. В., Власенко Т. А., Степаненко С. В., Трунов І. Д. Перспективи та недоліки формування конкурентоспроможності України в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7, № 2. С. 25–37.
22. Замлинський В. А., Замлинська О. В., Осик С. В. Сучасний стан і тенденції конкурентоспроможності агропродовольчої галузі на зовнішніх ринках. Економічний вісник Причорномор'я. 2024. № 5. С. 28–43.
23. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Збалансована система показників: від стратегії до дії / пер. з англ. О. Циганкова. Київ : Альпіна Бізнес Букс, 2007. 320 с.
24. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. та ін. Розвиток підприємництва і кооперації: інституціональний аспект : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. URL: <https://iae.org.ua>] (дата звернення: 11.06.2026).
25. Маркс К. Капітал. Критика політичної економії. Т. 1 / пер. з нім. О. Тура. URL: <https://github.com/marx-in-ua/das-kapital> (дата звернення: 01.04.2025).
26. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1163-2024-%D1%80?utm#Text> (дата звернення: 11.06.2026).
27. Пугачов М. В 2025 році Україна продовжила орієнтуватись на європейський вектор аграрного експорту / ННЦ «Інститут аграрної економіки» : веб-сайт. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/4315-2025-roku-ukrayina-prodovzhyla-oriyentuvatys-na-yevropeyskyu-vektor-ahrarnoho-eksportu-mykola-puhachov.html> (дата звернення: 11.06.2026).

28. Сичев М. С. Концептуальний підхід до аналізу експортного потенціалу підприємства. Питання економіки і права. 2012. № 6. С. 131–134.
29. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. І. Дзюб ; наук. ред. С. Білокінь. Київ: Наш Формат, 2023. 722 с.
30. Стратегія розвитку агропромислового комплексу / Міністерство аграрної політики та продовольства України: веб-сайт. URL: [https://minagro.gov.ua/investoram/prezentatsiia-stratehiia-rozvytku-ahropromyslovoho-kompleksu] (дата звернення: 11.06.2026).
31. Сахно А. Ю. Стратегічне управління аграрним експортом в умовах невизначеності. Науковий вісник ХНАУ. 2022. № 6. С. 12–19.
32. Шабатура Т. С., Замлинська О. В., Осик С. В., Селезньова Г. О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 3. С. 71–79.
33. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. Інституційні засади розвитку аграрного підприємництва / ННЦ «Інститут аграрної економіки»: веб-сайт. URL: https://iae.org.ua (дата звернення: 11.06.2026).
34. Хмарська І. А., Кучерява К. Я., Клімова І. О. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. Економіка та суспільство 2022. № 42.
35. Agriculture 4.0: The Future of Farming Technology / Food and Agriculture Organization: official website. URL: https://www.fao.org/digital-agriculture (дата звернення: 11.06.2026).
36. Ansoff H. I. Strategic management. London: Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
37. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, no. 1. P. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
38. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W.W. Norton & Company, 2014. 304 p.

39. Digital Agriculture Strategy / Food and Agriculture Organization: official website. URL: <https://www.fao.org/digital-agriculture/en>
40. Drucker P. F. Management: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper Business, 2008. 576 p.
41. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : HarperBusiness, 2006. 404 p.
42. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review. 1991. Vol. 33, no. 3. P. 114–135.
43. Grant R. M. Contemporary strategy analysis. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 776 p.
44. Hessels J., van Stel A. Entrepreneurship, Export Orientation, and Economic Growth. Small Business Economics. 2011. No. 37 (2). P. 255–268. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9233-3>
45. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest, and Money. New Delhi : Dev Publishers & Distributors, 2024. 368 p.
46. Kryukova I., Zamlynskyi V., Pavlova H., Volchanska L., Nahorniak H. Corporate Architecture of Sustainable Development Reporting as a Tool Market Capitalization of Agrarian Business of Ukrainian Companies. Review of Economics and Finance. 2023. Vol. 21, no. 1. P. 393–404.
47. Lombardi M., Salvatore R., Tomei F. Digitalization and Sustainability in Agriculture: Emerging Issues and New Opportunities. Sustainability. 2020. Vol. 12, no. 1. Art. 214. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12010214>.
48. OECD. Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in Ukraine. URL: <https://www.oecd.org/agriculture>] (дата звернення: 11.06.2026).
49. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>
50. Pareto V. Manual of Political Economy. Oxford : Oxford University Press, 2014. 576 p.

51. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
52. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68, no. 3. P. 79–91.
53. Ricardo D. The Principles of Political Economy and Taxation. Frankfurt am Main: Outlook Verlag, 2018. 234 p.
54. Samuelson P. A., Nordhaus W. D. Economics. 19th ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 800 p.
55. Shalbayeva Sh., Ismailov T., Mitkov M., Zamlynska O., Khachatryan V., Stratiichuk V. ESG rating of capital's effect on firms' financing sources: a case study of Asian companies. ACCESS Press. 2024. Vol. 5, no. 1. P. 102–124. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1\(7\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(7)).
56. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5, no. 2. P. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
57. World Bank. Future of Food: Harnessing Digital Technologies to Improve Food System Outcomes. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture> (дата звернення: 11.06.2026).
58. Zamlynskyi V. et al. Development of Ecologically Safe Production. Digital Trends in the Agri-Food Sector : Monograph / ed. by K. Singh, P. Kolar. John Wiley & Sons, Inc., 2024. P. 71–90. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781394242962.ch5>.
59. Zamlynskyi V., et al. Information and communication technologies as a tool and incentive for strategic decision making. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022. No. 2. P. 129–134. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-2/129>
60. Європейська Комісія. Digitalisation and Sustainability in Agriculture / European Commission: official website. URL: <https://agriculture.ec.eu> (дата звернення: 11.06.2026).

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра національної та міжнародної економіки
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка підприємства»



ДОДАТКИ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

**на тему «Сучасний стан та напрями підвищення ефективності
використання ресурсного потенціалу в умовах глобальної
конкуренції ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»**

Здобувачки _____ Шаталіної В.С.

Керівник _____ Замлинський В.А.

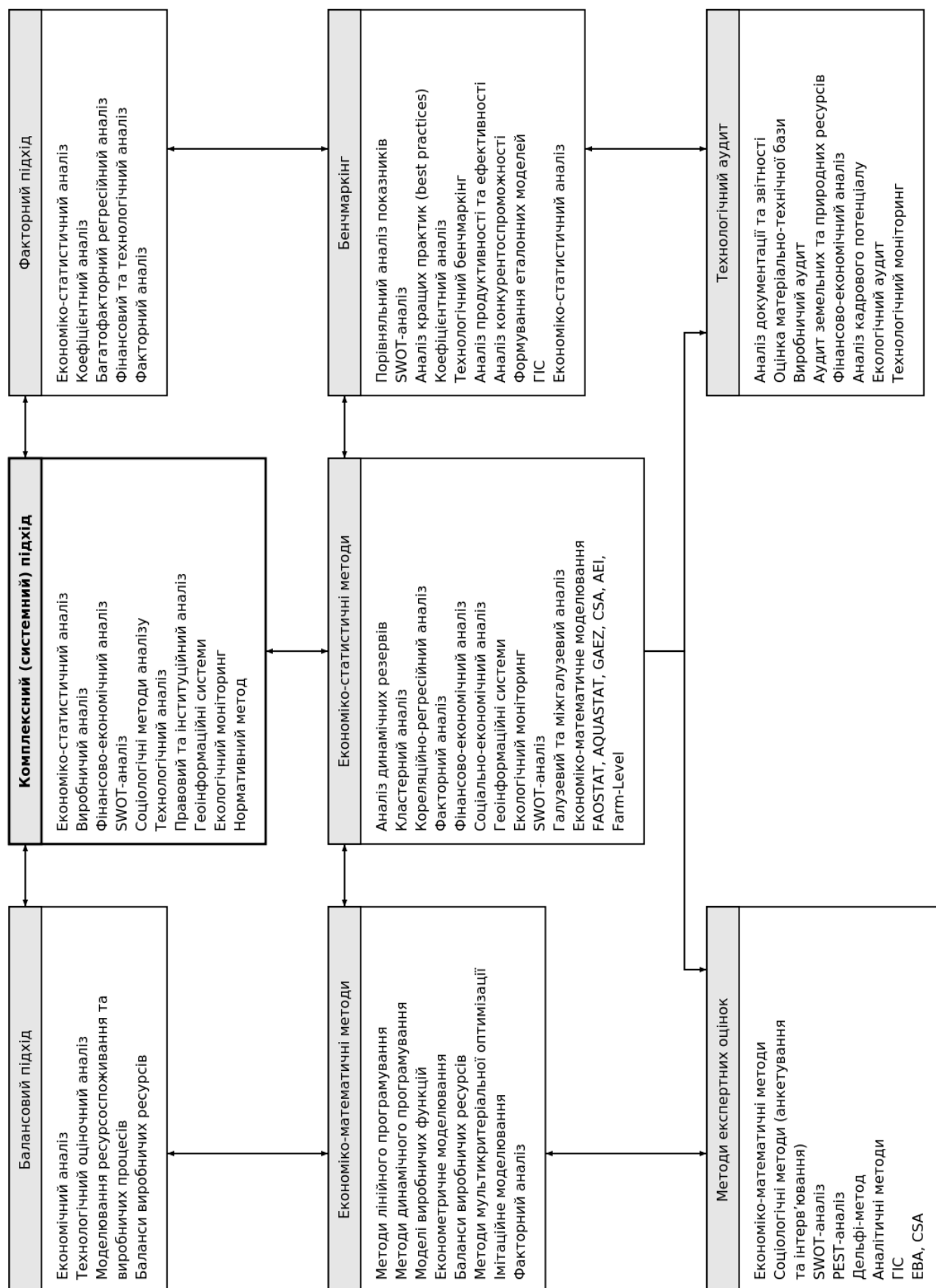
Одеса – 2026 рік

ДОДАТОК А

Комплекс заходів розвитку ТОВ «ЯСНІ ЗОПІ» на 2025–2030 роки

№	Напрямок розвитку	Основні завдання	Конкретні заходи (2025–2030 рр.)
1	Оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності	Зниження собівартості продукції, оптимізація використання ресурсів	- Запровадження сучасних технологій енерго- та ресурсозбереження; - Аудит і модернізація системи управління виробничими фондами; - Підвищення обліку витрат та автоматизація управлінського обліку.
2	Розширення виробничої програми	Диверсифікація асортименту, задоволення попиту внутрішнього та зовнішнього ринку	- Реалізація проекту запуску лінії натуральної пастили; - Розробка нових рецептур та інноваційних видів кондитерських виробів; - Пошук партнерів для розширення асортименту продукції.
3	Вдосконалення технічного стану основних засобів	Зменшення технічного зносу, підвищення надійності виробничих ліній	- Проведення капітального ремонту та часткової модернізації обладнання; - Інвестиції у технологічне оновлення сушильних, упаковочних ліній; - Впровадження системи технічного обслуговування та моніторингу стану основних засобів.
4	Посилення експортної діяльності	Збільшення частки експорту, зміцнення міжнародних позицій підприємства	- Розширення збуту нової продукції (натуральної пастили) на ринки ЄС, Близького Сходу, Південно-Східної Азії; - Сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів (IFS, ISO, UTZ); - Створення відділу міжнародних продажів та участь у міжнародних виставках.
5	Управління людськими ресурсами	Підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання продуктивності праці	- Проведення тренінгів та семінарів для працівників; - Запровадження програм гнучких мотиваційних схем; - Підвищення залученості персоналу через впровадження системи внутрішніх комунікацій.

ДОДАТОК Б



Узагальнений інструментарій оцінки ресурсного потенціалу аграрного сектору
АПК

Додаток В



ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ
86 НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО СКЛАДУ
УНІВЕРСИТЕТУ

Активаци
Чтобы актив
раздел "Пара

Одеса 2026

УДК 338.432:004.9]:339.137.2(100)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ АПК – СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Замлинський В.А., д.е.н., професор, Кілафли А.О., здобувач СВО «Бакалавр»

Шаталіна В.С., здобувач СВО «Бакалавр»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасний світ вимагає постійного розвитку та вдосконалення у всіх сферах життя суспільства. Сільськогосподарські виробники постійно шукають нові способи ефективного управління ресурсами, що дає змогу підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити стійкий розвиток аграрного сектору. Інновації в АПК мають величезне значення для підвищення продуктивності та стійкості аграрного сектору. Сучасні технології дають змогу фермерам не тільки збільшити врожайність, а й зробити процеси вирощування, збору та переробки врожаю більш ефективними та економічними. Використання цифрових технологій, таких як дрони та системи інтернету речей (IoT), значно покращує моніторинг та управління полями. Дрони дають змогу оперативно отримувати точні дані про стан посівів, виявляти проблеми на ранніх стадіях і вживати заходів щодо їх усунення. Це скорочує час і ресурси, що витрачаються на діагностику та вирішення проблем. Сенсори, встановлені в полях, можуть контролювати вологість ґрунту, температуру і рівень поживних речовин, що дає змогу оптимізувати полив і удобрення рослин. Такі системи допомагають економити

352

Активна
Чтобы актив
раздел "Па

воду і добрива, що особливо важливо в умовах дефіциту ресурсів і підвищення вартості сільськогосподарських матеріалів. Автоматизація та роботизація в сільському господарстві також підвищують продуктивність та економічність виробництва. Роботи для домашніх господарств

ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	
Магденко С.О.	348
REDUCING TRANSACTION COSTS OF ENERGY EFFICIENCY IN AGRICULTURE: MRV BASED ON SMART METERS AND DISTRIBUTED LEDGER TECHNOLOGIES	
Gorodnichenko S.A.	351
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ АПК – СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
Замлинський В.А., Кілафли А.О., Шаталіна В.С.	352

507

ІНВЕСТИВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: РИЗИКИ, НАПРЯМИ ВКЛАДЕННЯ КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД	
Замлинська О.В., Висоцька Д.Е.	356
ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ	
Замлинський В.А., Ревеко В.Є.	359
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ У ХАРЧОВІЙ І ПЕРЕРОБНІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	
Замлинський В.А., Чернишов Є.Є., Шейхов В.А.	362
МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
Полуліх В.М.	365

Акт
Что
разд

ДОДАТОК Г

Механізм формування експортного потенціалу

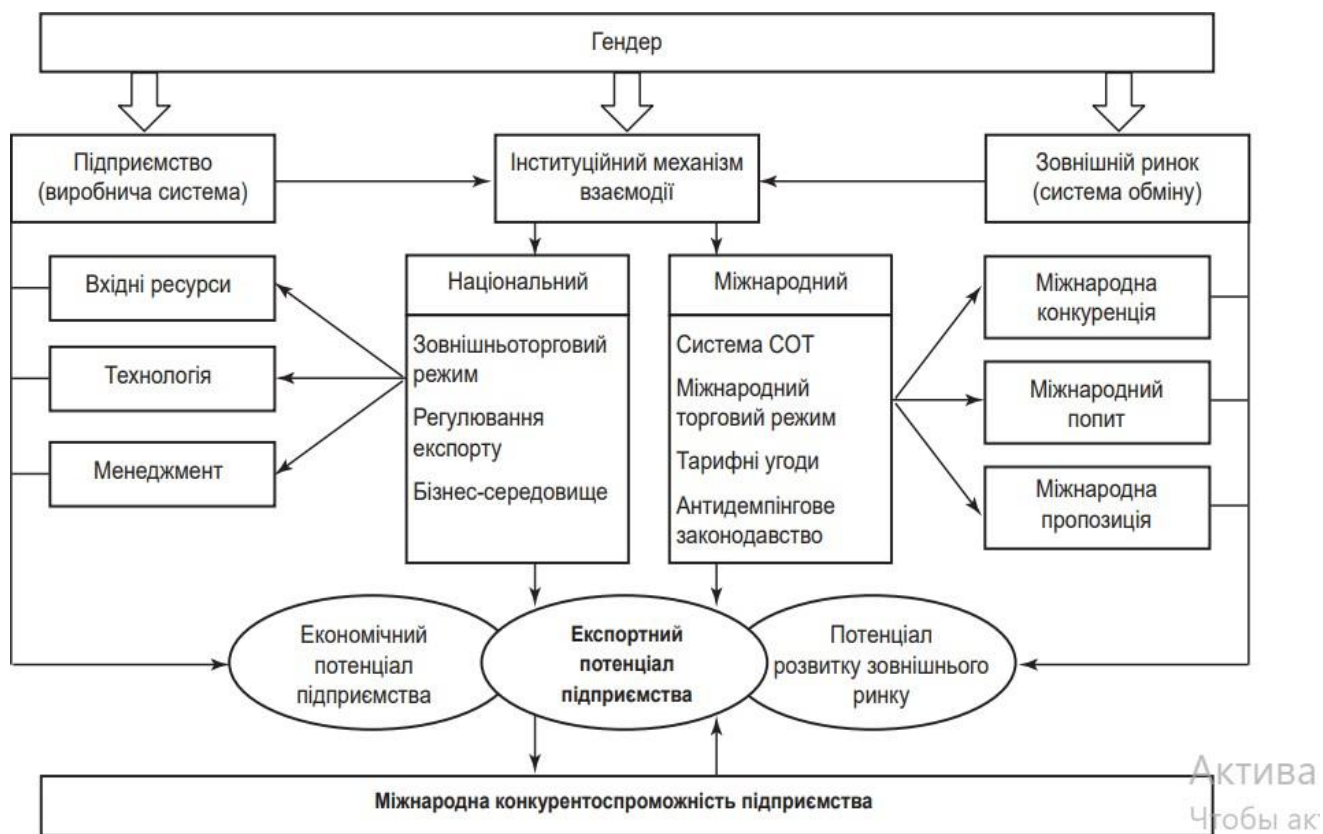


Рис. 1. Механізм формування експортного потенціалу підприємства

Активна
Частина
роздел "Г"

ДОДАТОК Д
ЗВІТНІСТЬ ТОВ «ЯСНІ ЗОРІ»

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року			
Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	33169	32834
Первісна вартість	1001	35028	35028
Накопичена амортизація	1002	1859	2194
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2043	3064
Основні засоби	1010	122172	160953
Первісна вартість	1011	263704	322402
Знос	1012	141532	161449
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11539	11539
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	168923	208390
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	196065	314936
Виробничі запаси	1101	69286	87938
Незавершене виробництво	1102	126710	124815
Готова продукція	1103	69	102183
Товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	380966	157450
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	59432	43226
З бюджетом	1135	7556	34176
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	308197	271527
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	36138	112965
Готівка	1166	181	154
Рахунки в банках	1167	35957	112811
Витрати майбутніх періодів	1170	2038	2327
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
Резервах незароблених премій	1183	0	-
Інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	666	245
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	991058	936852
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	1159981	1145242

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року			
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	314	314
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	87180	87180
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	62241	62241
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	756684	631320
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	906419	781055
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	168156	169551
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-
Інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	168156	169551
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	55000	130205
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	3304	39133
Розрахунками з бюджетом	1620	2114	2405
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	0	114
Розрахунками з оплати праці	1630	0	6
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	24988	22773
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	85406	194636
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групам	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	1159981	1145242

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік			
Фінансові результати			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	467629	864388
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Премії підписані, валова сума	2011	-	0
Премії, передані у перестрахування	2012	-	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	284567	568384
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	183062	296004
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	10514	4267
у тому числі:			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	37316	31858
Витрати на збут	2150	39468	56769
Інші операційні витрати	2180	23658	32366
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	93134	179278
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	4496	5720
Інші доходи	2240	134	1533
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	13546	10957
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	2446	1933
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	81772	173641
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	81772	173641
Збиток	2355	-	-
Сукупний дохід			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	81772	173641
Елементи операційних витрат			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	232133	228078
Витрати на оплату праці	2505	48793	44696
Відрахування на соціальні заходи	2510	10091	9244
Амортизація	2515	21144	16870
Інші операційні витрати	2520	178202	197129
Разом	2550	490363	496017