

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему: **«АДАПТАЦІЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
АГРОПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ:
ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ»**

Виконав: здобувач вищої освіти

2-го року навчання,

Спеціальності 073 Менеджмент

Куць Богдан Станіславович

Керівник Чала Н.Д

доктор економічних наук, професор

Рецензент : Демченко Ольга Григорівна

головний бухгалтер підприємства

«Приват Агро»

Магістерська робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« ____ » _____ 2023 .

Київ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОНП «Розвиток бізнесу: управління і консалтинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Куця Богдана Станіславовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Адаптація господарської діяльності агропідприємства в умовах нестабільності ринку: виклики та стратегії»

керівник роботи Чала Ніна Дмитрівна, д.е.н.проф.

(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання).

затверджені наказом НаУКМА від « __ » _____ 202__ р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 20 » травня 2025р.

3. План роботи:

ВСТУП

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА.

Розділ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ПРИВАТ АГРО» 2020-2025.

Розділ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	При-мітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	10.02.2025		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	20.02.2025		
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	02.03.2025		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	20.03.2025		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	22.03.2025		
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		22.03.2025		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		10.05.2025		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)				
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	20.05.2025		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	20.05.2025		
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 20 травня	20.05.2025		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	20.05.2025		
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	05.06.2025		

Графік узгоджено « ____ » _____ 20__ р.

Науковий керівник

(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець магістерської роботи



(підпис)
(прізвище та
ініціали)

Куць Б.С.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та класифікація агропідприємств.....	10
1.2 Теоретичні основи адаптації агропідприємств до ринкової нестабільності.....	19
1.3 Моделі стратегічного управління адаптацією в агропромисловому секторі	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ПРИВАТ АГРО» 2020-2025.....	32
2.1 Аналіз господарської діяльності підприємства ПСП «Приват Агро».....	32
2.2 Аналіз впливу зовнішнього середовища на підприємство ПСП« Приват Агро».	49
2.3 Особливості адаптації підприємства «Приват Агро» до змін зовнішнього середовища	57
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ	67
3.1. Шляхи підвищення стійкості господарської діяльності «Приват Агро».....	67
3.2 Стратегія розвитку підприємства «Приват Агро»	72
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах повномасштабної війни сільськогосподарські підприємства в Україні змушені функціонувати в середовищі високої економічної та інституційної нестабільності, що характерна значними коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію, ресурси та логістичні послуги. Військові дії спричиняють дестабілізацію ринку, порушення логістики, дефіцит виробничих ресурсів, а також обмеження доступу до експортних каналів, що загрожує фінансовій стабільності агропідприємств та вимагає постійного перегляду їх стратегій адаптації.

За даними «Центру дослідження продовольства та землекористування KSE» станом на 31 грудня 2023 року збитки та втрати аграрного сектору становлять 80 мільярда доларів. Втрати, що включають недоотриманий дохід виробників сільськогосподарської продукції та збільшення собівартості продукції склали 69,8 мільярдів доларів. Ці втрати охоплюють зменшення виробництва рослинництва, втрати через зниження внутрішніх цін на ключові сільськогосподарські культури, підвищення собівартості виробництва та витрати на рекультивацію пошкоджених земель.[1 с.4-5]

Додатковий тиск на сільськогосподарські підприємства спричинений дефіцитом робочої сили внаслідок мобілізації, переміщення населення та еміграції. За офіційними оцінками, у 2022–2023 роках рівень дефіциту робочої сили в агросекторі сягав 15–20% від довоєнного рівня. [2 с. 13]. Це ускладнює проведення своєчасних польових робіт та знижує загальну продуктивність виробництва.

Питання адаптації підприємств аграрного сектору до змін у ринковому середовищі активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у дослідження проблем адаптації

агропідприємств зробили такі вчені, як Д. Л. Стельмах, О. В. Коваленко, В. Ю. Месель-Веселяк, які аналізують економічні механізми стабілізації аграрного виробництва. Також важливими є дослідження зарубіжних авторів, зокрема М. Портера, який вивчає стратегії конкурентних переваг, та Дж. Котлера, що досліджує маркетингові аспекти адаптації підприємств. Праці цих науковців стали основою для подальших досліджень механізмів і стратегій адаптації агропідприємств в умовах ринкової нестабільності.

Попри наявність значного масиву досліджень, низка важливих питань залишається невирішеною. Зокрема, потребують подальшого вивчення практичні механізми впровадження адаптивних стратегій в умовах військової нестабільності; специфіка впливу регіонального та галузевого контексту на вибір адаптаційних моделей; оцінка ефективності стратегічних сценаріїв розвитку агропідприємств залежно від рівня ризику. Усе це об'єктивно обґрунтовує необхідність подальших наукових розробок у сфері стратегічної адаптації аграрного сектору до нестабільного зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є господарська діяльність агропідприємств в умовах нестабільного ринку.

Предмет дослідження. Предметом дослідження виступають механізми та інструменти адаптації агропідприємств до змін ринкової кон'юнктури.

Мета дослідження. Метою магістерської роботи є розробка науково обґрунтованих підходів і стратегій адаптації аграрного підприємства до нестабільного ринкового середовища для покращення структури управління, підвищення результативності господарської діяльності та фінансово-економічної стійкості..

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- охарактеризувати економічну сутність аграрних підприємств, як суб'єктів господарювання;
- визначити сутність поняття «адаптація» у контексті аграрного бізнесу
- охарактеризувати ключові моделі стратегічного управління адаптацією;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства;
- проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища;
- дослідити вплив ринкових змін на діяльність агропідприємств;
- визначити ключові виклики, що постають перед підприємством «Приват Агро»;
- розробити рекомендації щодо впровадження адаптаційної стратегії.

Методи дослідження. Економічний аналіз застосовувався для оцінки фінансово-господарської діяльності агропідприємства ПСП «Приват Агро», зокрема рентабельності активів, власного капіталу, прибутковості. Статистичні методи, при аналізі динаміки показників витрат за роками та коефіцієнтів варіації. Порівняльний аналіз забезпечив можливість зіставити результати фінансово економічних показників за різні періоди. Метод сценарного моделювання для порівняння альтернативних варіантів управлінських рішень. Зокрема, було змодельовано два сценарії: із впровадженням фінансового лізингу та без нього. Метод експертного оцінювання у формі анкетування дав змогу визначити суб'єктивну оцінку впливу окремих факторів зовнішнього середовища на господарську діяльність підприємства.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, законодавчі та нормативно-правові акти, статистичні дані, аналітичні звіти, а також внутрішня звітність підприємства.

Наукова новизна. Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексного підходу до адаптації агропідприємств в умовах нестабільності ринку, що включає як короткострокові, так і довгострокові стратегії реагування на зміни.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані агропідприємствами для розробки ефективних адаптаційних стратегій, що сприятимуть їхньому розвитку та стійкому функціонуванню в умовах нестабільності ринку. Крім того, напрацювання роботи можуть бути корисними для державних органів при формуванні політики підтримки аграрного сектору.

Апробація результатів дослідження.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ містить теоретичні аспекти сутності та класифікації підприємств. Дослідженню трактування поняття «адаптація», її види та моделі.

У другому розділі проведено аналіз реального стану агропідприємств та їхніх стратегій адаптації.

Третій розділ присвячений рекомендаціям стосовно підвищення стійкості господарської діяльності та розробці рекомендацій щодо стратегій розвитку на основі адаптаційних моделей .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація агропідприємств

В умовах сучасної ринкової економіки основний фокус економічної діяльності зосереджується на підприємствах, які виступають ключовими елементами всієї економічної системи. Саме на цьому рівні створюється продукція, що відповідає потребам суспільства, а також надаються важливі послуги. Підприємства є місцем, де активно вирішуються питання оптимального використання ресурсів, впровадження передових технологій та використання техніки для створення кінцевого продукту.

У сучасній економічній науці категорія «підприємство» розглядається як складна, відкрита соціально-економічна система, що функціонує у динамічному зовнішньому середовищі та постійно адаптується до змінних умов ринку, технологічного прогресу, екологічних викликів і соціальних трансформацій.[3,с 7] Такий підхід базується на багатовимірному розумінні ролі підприємства в економіці, яке включає економічну стійкість, адаптивність, соціальну відповідальність, екологічну стійкість і технологічну інноваційність. Цей напрям активно досліджували українські дослідники Г. В. Назарова [4 с.5], Л. І. Н. Шевчук, К. Заїка, Кравченко М.О.,В.В.Стадник , Продіус О.І., Ковальська Л.Л. які в своїх працях підкреслюють необхідність комплексного розгляду підприємства як відкритої системи, здатної до самоорганізації, адаптації та розвитку.[11-19]

Однією з провідних концепцій сучасного менеджменту є уявлення про підприємство як відкриту систему, яка не існує ізольовано, а постійно взаємодіє з зовнішніми стейкхолдерами: споживачами, постачальниками, органами державного регулювання, місцевими громадами тощо. Відповідно до цієї концепції підприємства мають забезпечувати не лише

досягнення фінансових результатів, а й виконання соціальних та екологічних функцій, що є особливо актуальним у контексті реалізації принципів сталого розвитку. Це положення підтримується і розвивається у працях М. Е. Портера, Дж. Елкінгтона, Ф. Котлера та Ф. Сіамрі, які розглядають підприємство як елемент соціально відповідального бізнесу [5 с. 280]

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває концепція визначення підприємства на основі цифрової трансформації, яка передбачає використання цифрових технологій, зокрема , штучного інтелекту , хмарних обчислень, Big Data, в управлінні бізнес-процесами.[6 с.18] Ці інструменти дозволяють оптимізувати операційну діяльність, підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити персоналізацію обслуговування споживачів та скоротити витрати.[7 с.2] Сучасні дослідження у цій сфері активно ведуться такими авторами як W. Derigent, O. Cardin, D. Trentesaux, які розвивають підходи цифровізації в операційній діяльності, та вітчизняними дослідниками – Н.Ю Брюховецька, О.В.Черних, Сойма С.Ю., Білоусько Т.Ю., Вдовічена О.Г. Їхні праці підкреслюють аспекти підприємства, як системи, діяльність якого в умовах Четвертої промислової революції має базуватися на цифровізації, автоматизація виробництва, використання штучного інтелекту, Інтернету речей та великих даних, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств.[8-10]

Водночас зростає значення концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка передбачає добровільне врахування підприємствами соціальних, етичних і екологічних аспектів у процесі ухвалення управлінських рішень. Сучасне підприємство все частіше визначається не лише за фінансовими показниками, а й за внеском у сталий розвиток, що охоплює забезпечення гідних умов праці, підтримку місцевих громад, збереження довкілля та етичну поведінку в бізнесі.[8 с.37] До

розвитку цього підходу доклали зусиль зарубіжні дослідники J. Elkington, A. Carroll, а також українські науковці – М.Д.Романюк, Лящук К.П, які обґрунтували модель триєдиної соціальної, економічної та екологічної ефективності.[20-25]

Ще одним ключовим елементом сучасної концептуалізації підприємства є організаційна гнучкість та здатність до інновацій. Підприємства мають розвивати динамічні здібності (dynamic capabilities) – тобто здатність інтегрувати, перебудовувати та реорганізовувати внутрішні ресурси у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Це особливо важливо в умовах високої ринкової турбулентності, коли традиційні моделі управління втрачають ефективність. Дослідження цього аспекту проводили D. Teece, M. Helfat, а також українські вчені – В.І. Амоша, Н.М. Ващенко, які доводять необхідність розвитку інноваційних стратегій на основі адаптивного управління та гнучкого стратегічного планування.

Таким чином, сучасне розуміння підприємства значно виходить за межі традиційного уявлення про нього як суб'єкта, що виключно генерує прибуток. Воно охоплює систему взаємопов'язаних функцій і процесів, які включають економічну, соціальну, технологічну та екологічну складові. Сучасне підприємство має бути водночас інноваційним, гнучким, соціально відповідальним і цифрово орієнтованим, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним у мінливих умовах глобальної економіки.

На основі аналізу наукових досліджень можна визначити основні підходи трактування поняття «підприємство», які представлені у табл. 1.1 [28-32]

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «підприємство»

Підхід	Опис	Недолік	Наукові джерел/Представники
Економічний підхід	Підприємство розглядається як основна одиниця економіки, що виробляє товари чи послуги з метою отримання прибутку.	Не враховує соціальні аспекти діяльності підприємств та їх вплив на стейкхолдерів.	Самуельсон П., Нордгауз В., Бланкарт Ч.; Варне М.
Соціальний підхід	Підприємство розглядається як соціальний інститут, що впливає на суспільство та залежить від нього	складність вимірювання соціального впливу та взаємодії з економічними факторами.	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. ; Друкер П.
Організаційно-правовий підхід	Підприємство визначається через його організаційно-правову форму, що включає власність, структуру управління та правовий статус.	обмеження в аналізі динамічних та функціональних аспектів діяльності підприємства.	Господарський кодекс України; Бланк І.А., Савицька Г.В.
Інтегрований підхід	Поеднує елементи вищезазначених підходів,	не відображає спектр функціонального значення підприємства, мету	Кіреєва А.І., Шершньова З.Є., Поручник А.М. ; Дяченко Л.І.

	розглядаючи підприємство як економічний агент, що діє в правовому полі та має соціальну відповідальність.	та вид економічної діяльності.	
--	---	--------------------------------	--

Джерело: розроблено автором на основі [28-32]

За окремим системним підходом до аналізу функціонування суб'єктів господарювання характеризують підприємство, як комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних частин організованих так, що продукує єдине ціле, тобто розглядають підприємство як відкриту систему, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем і залежить від нього. [33,с.30]

В Господарському кодексі України підприємство визначається як самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади чи органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим кодексом та іншими законами. [34] Класифікація підприємств за Господарським кодексом України (ГКУ) здійснюється за кількома критеріями (див додаток А)

Основними спільними ознаками підприємства як суб'єкта господарювання є наступні: статус юридичної особи, самостійний суб'єкт господарювання, наявність відокремленого майна, самостійного балансу, рахунку в установах банку, печатки з найменуванням та ідентифікаційним кодом, відсутність у його складі інших юридичних осіб.[34]

Проблемою до тлумачення змісту «підприємства» в сучасній науковій літературі є відсутність єдиного підходу до трактування який би

базувався на комплексному підході, що в свою чергу може забезпечити універсальність використання дефініції для наукових досліджень.

Узагальнюючи трактування поняття «підприємства» за різними підходами, можна визначити, що це складна, інтегрована, відкрита до зовнішнього середовища система, яка має законодавчо закріплену економічну та адміністративну самостійність, статус юридичної особи, а також організаційно-технічну, економічну та соціальну цілісність. Для виробництва товарів сільськогосподарського призначення чи послуг з метою отримання прибутку. Таке визначення «підприємства» є загальним для всіх галузей економіки країни.

З урахуванням особливостей сільського господарства, виникає потреба у більш точному визначенні сутності сільськогосподарського підприємства. Враховуючи галузеву класифікацію сільськогосподарське (агropідприємство) підприємство – це юридична особа, основним видом діяльності якої є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 75 відсотків загальної суми виручки.[34] Аграрні підприємства в Україні функціонують відповідно до їх правового статусу, визначеного Господарським кодексом України, Податковим кодексом у країни, Цивільним кодексом України, Законами України «Про господарські товариства», «Про фермерське господарство», «Про акціонерне товариство», «Про сільськогосподарську кооперацію».

З економічного погляду, агropідприємства орієнтовані на отримання прибутку та підвищення конкурентоспроможності, що визначає їхню ефективність. Організаційно-правовий підхід дозволяє розглядати їх крізь призму правових норм та форм власності, що впливає на управління та відповідальність. Соціальний аспект наголошує на ролі агropідприємств у розвитку сільських територій, створенні робочих місць та впровадженні екологічних стандартів. Інтегрований підхід поєднує всі ці складові,

розглядаючи агропідприємства як багатофункціональні системи, що мають не лише економічне, а й соціальне значення.

В сільському господарстві України можна виділити чотири основні групи виробників сільськогосподарської продукції [35]:

1. Домашні господарства
2. Приватні підприємства.
3. Підприємства колективної власності.
4. Господарські товариства.

Домашні господарства населення (включають також фізичних осіб підприємців), не є юридичними особами та вирощують с/г продукцію як для власних потреб, так і на продаж. Такі господарства спеціалізуються на комерційному вирощуванні овочів та інших більш нішових культур, що важко виростити в промислових масштабах через необхідність ручної праці.

Приватні підприємства в сільському господарстві представлені фермерськими господарствами та приватними сільськогосподарськими підприємствами. Фермерські господарства є формою сільськогосподарської діяльності, яка створюється виключно громадянами України та функціонує переважно на основі праці членів сім'ї фермера, хоча законодавство дозволяє найм працівників. Основою функціонування фермерських господарств є приватна власність або орендовані земельні ділянки, а розмір площ може варіюватися від незначних до середніх за масштабами господарств. Натомість приватні сільськогосподарські підприємства є юридичними особами, що функціонують на базі приватної власності та можуть бути створені як громадянами України, так і іноземними суб'єктами. Їх діяльність регулюється загальними положеннями Цивільного та Господарського кодексів України, що надає їм ширші правові та організаційні можливості у порівнянні з фермерськими господарствами.

Підприємства колективної форми власності можуть функціонувати у вигляді різноманітних кооперативів, серед яких найбільш поширеними в Україні є виробничі та обслуговуючі. Виробничий кооператив створюється фізичними особами для здійснення спільної виробничої чи іншої господарської діяльності, що базується на обов'язковій трудовій участі його членів з метою отримання прибутку. Обслуговуючий кооператив може засновуватися як фізичними, так і юридичними особами для надання послуг переважно своїм учасникам, а також іншим суб'єктам задля забезпечення їх господарської діяльності.[36 с.38]

Господарські товариства в аграрному секторі виступають однією з ключових організаційно-правових форм підприємницької діяльності після фермерських господарств і можуть створюватися як резидентами України, так і нерезидентами, у тому числі з залученням іноземних інвестицій. Найбільш поширеними серед них є товариства з обмеженою відповідальністю та акціонерні товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) функціонує на підставі установчого договору, укладеного між фізичними та/або юридичними особами, які об'єднують капітал для спільного ведення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку. Основою фінансової структури ТОВ є статутний капітал, розподілений на частки відповідно до установчих документів, що визначає обсяг прав та обов'язків кожного учасника.[35]

Акціонерне товариство (АТ) є формою господарського товариства, в якому статутний капітал поділений на певну кількість акцій однакової номінальної вартості. Акціонери несуть обмежену відповідальність за зобов'язаннями товариства в межах вартості належних їм акцій. Установниками АТ можуть виступати як фізичні, так і юридичні особи, що забезпечує гнучкість у формуванні власницької структури та залученні капіталу.[36 с.38].

У нормативних актах, науково-практичній літературі, безпосередньо в контексті господарської діяльності підприємств, їх фінансової звітності оперують дефініціями: «господарська діяльність», «фінансова діяльність», «інвестиційна діяльність» та «операційна діяльність»

З метою аналізу господарської діяльності підприємства, є необхідність чіткого розмежування зазначених понять розглянемо економічний зміст кожного з них, (див Додаток Б). Згідно Національним положення (стандарт) бухгалтерського обліку під основною господарською діяльністю підприємства розуміють операції пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що забезпечують основну частину його доходу і є головною метою створення підприємства [36,с.25]

Господарська діяльність відбувається на основі таких принципів:

- вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності;
- самостійного формування підприємцем програми діяльності,
- вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється;
- залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- вільного найму підприємцем працівників;
- комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;
- вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом,
- самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної
- діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

1.2 Теоретичні основи адаптації агропідприємств до ринкової нестабільності.

Ринкова нестабільність є одним із ключових зовнішніх чинників, що впливають на діяльність суб'єктів господарювання, зокрема агропідприємств. У науковій літературі у більшості досліджень воно пов'язується з нестійкістю економічного середовища, що проявляється у раптових змінах кон'юнктури ринку, цінових коливаннях, порушенні фінансової рівноваги, політичній невизначеності та інших макроекономічних ризиках.

Так, згідно з трактуванням Т. Коломієць, ринкова нестабільність — це стан господарського середовища, в якому відбувається порушення економічної рівноваги через вплив непередбачуваних внутрішніх або зовнішніх чинників, що призводять до погіршення умов ведення бізнесу та зниження ефективності управлінських рішень [37 с.18-22].

Інші автори, зокрема Б. Луців, акцентують на тому, що ринкова нестабільність є похідною економічного циклу, в рамках якого спостерігаються періоди спаду та зростання, а також вплив глобалізаційних процесів, політичних криз, воєнних конфліктів та зміни регуляторного середовища [38 с.144].

У контексті сільського господарства ринкова нестабільність має посилений ефект через:

- високу залежність від сезонності та погодних умов;
- значну частку зовнішніх ринків у структурі реалізації продукції;
- чутливість до коливань цін на сировину, добрива, паливо, енергоносії;

В умовах воєнного стану в Україні ці ризики значно поглибилися, оскільки до класичних економічних чинників нестабільності додалися

логістичні, інфраструктурні, валютні та соціально-політичні виклики. Українські агропідприємства зіштовхнулися з порушенням ланцюгів постачання, обмеженням доступу до фінансових ресурсів та зменшенням платоспроможного попиту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Отже, ринкова нестабільність у сучасних умовах набуває комплексного характеру і потребує формування ефективних адаптаційних механізмів, особливо в аграрному секторі, де підприємства менш захищені від зовнішніх коливань.

Теоретична основа адаптації агропідприємств ґрунтується на загальній концепції адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, однак має свої специфічні риси, обумовлені особливостями аграрного виробництва: сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, тривалими виробничими циклами, а також складністю прогнозування ринкової кон'юнктури.

Поняття адаптації підприємства в економічній літературі розглядається багатогранно, з урахуванням як організаційних, так і управлінських аспектів його функціонування. Теорію адаптації досліджували численні науковці, такі як: С.Мельник, З.Побежанова та інші, які трактують її крізь призму змін у внутрішньому середовищі під впливом зовнішніх викликів.

Так, згідно з визначенням С. Ареф'єва, адаптація — це процес розроблення та реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища [39 с.5]. В контексті агропідприємств, це означає трансформацію як технологічних, так і управлінських рішень у відповідь на динаміку ринку, зміну цін на сировину, доступ до фінансування, державне регулювання, міжнародну конкуренцію тощо.

С. Мельник розглядає адаптацію як послідовну науково організовану програму дій, яка охоплює всі основні підсистеми підприємства як

соціально-економічної системи, результатом якої є пристосування до змінених умов фінансово-господарської діяльності.. Такий підхід дозволяє розглядати адаптацію агропідприємств не як реакцію на окремі зміни, а як цілісний процес перебудови стратегії, структури та ресурсного забезпечення [40 с.3].

У свою чергу, З. Побежанова наголошує на багаторівневій структурі адаптаційного процесу, зазначаючи, що адаптація передбачає усвідомлення загроз і можливостей зовнішнього середовища [41 с.131], збір та оцінку релевантної інформації, аналіз чутливості підприємства до змін, а також розробку й реалізацію відповідних заходів. Особлива увага приділяється активній адаптації, що включає практичну реалізацію заходів та подальшу оцінку їхньої ефективності. Такий підхід є близьким до сучасних концепцій стратегічного управління змінами, де важливу роль відіграють аналітична оцінка середовища та ефективне використання внутрішнього потенціалу підприємства.

Таким чином, теоретичні напрацювання свідчать про багатофакторність процесу адаптації, що включає не лише механічну перебудову процесів, а й системну трансформацію на основі глибокого розуміння взаємозв'язку внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім.

У наукових джерелах висвітлюється широкий спектр підходів до класифікації адаптаційних процесів, що зумовлено як комплексним характером самого явища адаптації, так і різноманітністю теоретико-методологічних підходів до його тлумачення. На рисунку 1.1 наведено

узагальнену класифікацію основних характеристик адаптації підприємства.

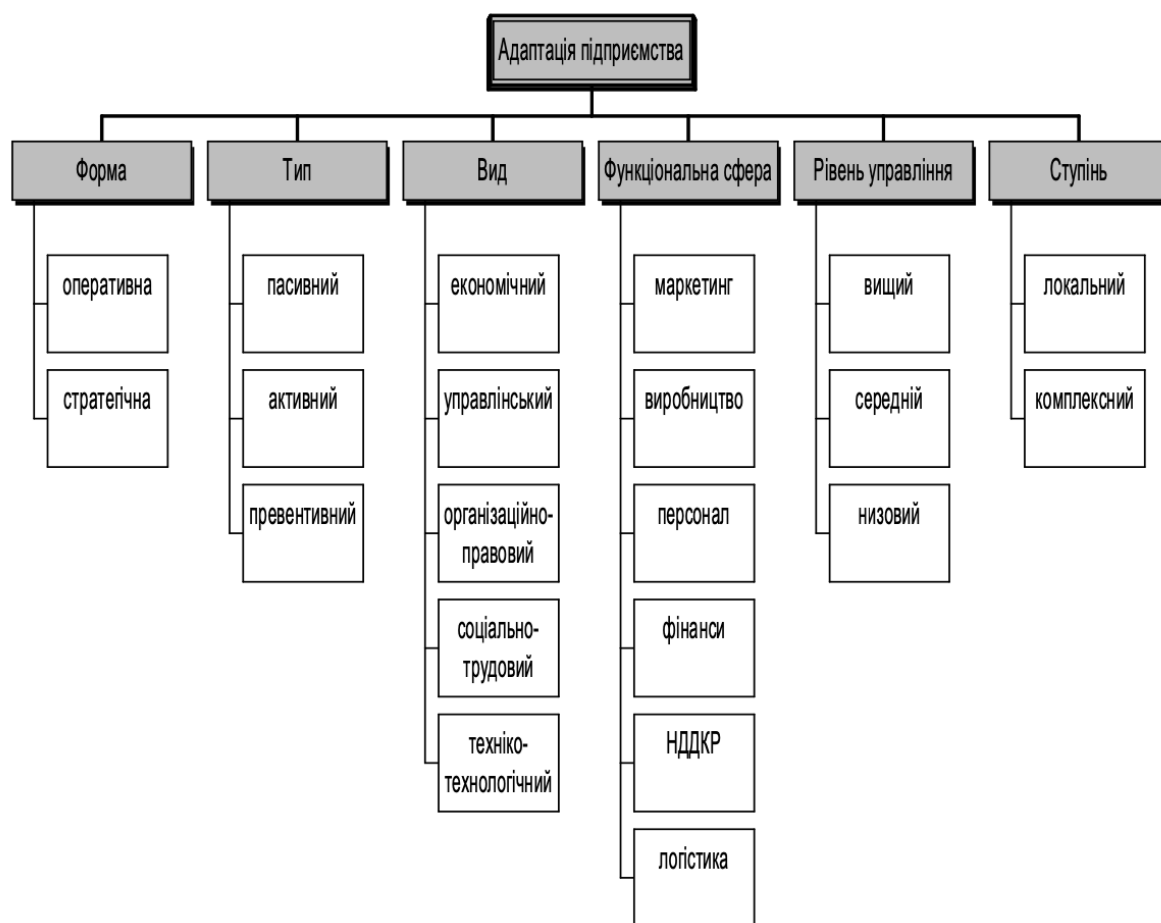


Рис 1.1 Класифікація видів адаптації [42 с.8]

Залежно від форми адаптація агропідприємства поділяється на оперативну та стратегічну. Оперативна адаптація передбачає короткострокові реакції на зміни, наприклад, негайне коригування технологічного процесу у відповідь на зростання цін на добрива. Натомість стратегічна адаптація охоплює довгострокове переосмислення бізнес-моделі, зокрема перехід диверсифікацію напрямів діяльності, що формує підґрунтя для підвищення стійкості підприємства.

За типом адаптація може набувати пасивного, активного або превентивного характеру. Пасивна адаптація проявляється у вимушеній зміні поведінки без прояву ініціативи з боку підприємства, наприклад, скорочення площі посівів через зріст цін на паливо та посівний матеріал.

Активна адаптація передбачає цілеспрямоване реагування передбачає енергійну взаємодію індивіда із зовнішнім середовищем [рис], наприклад впровадження цифрових систем для управління логістикою чи моніторингу посівів. Превентивна адаптація ґрунтується на завчасному передбаченні потенційних ризиків (засуха, коливання валютного курсу) та розробці відповідних заходів.

У розрізі видів адаптації виокремлюють економічну, управлінську, організаційно-правову, соціально-трудова та техніко-технологічну. Економічна адаптація охоплює зміну структури витрат, перегляд системи ціноутворення. Управлінська передбачає модифікацію організаційної структури, зміну підходів до прийняття рішень. Організаційно-правова адаптація підприємства охоплює процеси вдосконалення правової основи його діяльності та перегляду організаційної структури управління у відповідь на зовнішні виклики. Соціально-трудова адаптація охоплює заходи щодо збереження та покращення діяльності персоналу. Це може реалізовуватись наприклад через бронювання працівників, що має особливу актуальність в умовах воєнного стану. Техніко-технологічна адаптація передбачає впровадження інновацій, цифровізацію агровиробництва та перехід на ресурсозберігаючі технології.

Залежно від функціональної сфери, в якій реалізуються адаптаційні процеси, виділяють адаптацію у сфері маркетингу, виробництва, управління персоналом, фінансів, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт і логістики.

Класифікація за рівнем управління передбачає виокремлення вищого, середнього та низового рівнів реалізації адаптаційних заходів. На вищому рівні приймаються стратегічні рішення. Середній рівень охоплює управлінські дії, які стосуються окремих підрозділів чи функцій. Низовий

рівень передбачає безпосереднє впровадження змін на виробничих ділянках.

Останньою ознакою є ступінь охоплення адаптаційних змін. У цьому контексті виділяють локальну адаптацію, яка стосується окремих функцій або підрозділів підприємства (наприклад, лише логістики), та комплексну адаптацію, яка передбачає трансформацію всієї системи управління підприємством. Такий багатовимірний підхід до класифікації адаптації дозволяє цілісно оцінити готовність агропідприємства до змін та ефективно формувати його адаптивну стратегію.

У контексті нестабільного ринкового середовища, яке формується під впливом воєнних дій, кліматичних змін, макроекономічної нестійкості та трансформації глобальних агроланцюгів, роль державної політики в адаптації аграрного сектору є стратегічно вирішальною. Державна політика слугує не лише регуляторною платформою, а й джерелом фінансових, інституційних і знанневих ресурсів, необхідних для формування стійких агропідприємств.

Адаптаційний потенціал сільськогосподарських товаровиробників значною мірою залежить від наявності стимулюючої державної підтримки, яка охоплює пряме субсидування, податкові пільги, компенсації ризиків, страхування агровиробництва, сприяння доступу до фінансових інструментів.

Особливе значення в умовах воєнного стану та макроекономічної дестабілізації мають інструменти державної підтримки сільськогосподарських підприємств, серед яких програми пільгового кредитування («5-7-9%»), форвардні закупівлі через Державну продовольчо-зернову корпорацію України, відшкодування вартості страхових премій, надання грантів на створення переробних потужностей або тепличних господарств. Такі інтервенції формують адаптивне середовище, в якому підприємства здатні продовжувати операційну

діяльність, здійснювати інвестиції та планувати середньострокову стратегію.

З огляду на вразливість до зовнішніх ризиків, державна політика має сприяти не лише виживанню, а й трансформації моделі агровиробництва в напрямку стійкості, децентралізації та цифровізації. Вона виступає своєрідним «інституціональним буфером», який пом'якшує дію деструктивних факторів і дозволяє формувати передумови для адаптивного зростання.

1.3 Моделі стратегічного управління адаптацією в агропромисловому секторі

Значний внесок у розвиток теорії стратегічної адаптації зробили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Зокрема, І. Ансофф одним із перших визначив стратегічну адаптацію як здатність компанії виявляти зміни у зовнішньому середовищі та своєчасно реагувати на них шляхом коригування стратегії розвитку [47 с.236]. Подібну думку висловлює і Ж. Крисько, наголошуючи на важливості постійного аналізу ринкових умов та забезпечення гнучкості управлінських рішень [48 с.38].

О. П. Крупський, Ю. М. Стасюк, Богданович О. В., ЛАРІОНОВА К. Л. Розглядають стратегічну адаптацію в контексті ефективного використання внутрішнього виробничого потенціалу шляхом реструктуризації, наголошуючи на доцільності внутрішніх трансформацій [42-44]

Інші дослідники, зокрема В.Каленюк Панченко О. В., Ковальчук І. В., вбачають у стратегічній адаптації насамперед засіб економічної безпеки підприємства. Вони стверджують, що адаптаційні заходи мають забезпечити мінімізацію ризиків і підтримання фінансової стабільності шляхом внесення цільових змін у господарську діяльність [45-46]

Як свідчать методичні дослідження, адаптаційні процеси на підприємстві розпочинаються з формування довгострокової стратегії розвитку, що включає фінансове моделювання, прогнозування ризиків, цілей і засобів їх досягнення. На основі цієї стратегії, залежно від змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі, формується механізм стратегічної адаптації, який дозволяє скоригувати діяльність відповідно до нових умов. Таким чином, стратегічна адаптація є багатограним процесом, що інтегрує функції стратегічного управління, планування, та реінжинірингу бізнес-процесів, і її моделі повинні враховувати як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні виклики.

Концепція стратегічної адаптації є важливою складовою стратегічного управління, це доведено у роботах таких дослідників, як М. Портер, Г. Мінцберг, К. Прегерсон, які визначають її як інструмент реалізації стратегічного плану. [49 с.348]

Стратегічне управління охоплює ширший спектр управлінських процесів, спрямованих на формування місії, мети, цілей, аналіз середовища, вибір стратегічних альтернатив та контроль за їх реалізацією[47 с.348]. Натомість стратегічна адаптація є специфічною складовою цього процесу, зосередженою на забезпеченні гнучкості, мобільності та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів.

Моделі стратегічного управління адаптацією, як правило, акцентують увагу на механізмах виявлення дестабілізаційних чинників, інструментах гнучкого реагування, перебудові ресурсної бази або управлінських рішень у відповідь на нові виклики. Таким чином, хоча стратегічна адаптація функціонує в межах стратегічного управління і спирається на його загальні принципи, її моделі мають більш вузьку функціональну спрямованість, орієнтовану на динамічну трансформацію стратегії та підтримку стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Моделі стратегічного управління адаптацією становлять спеціалізовані управлінські конструкції, які формуються на перетині стратегічного аналізу, прогнозування та інструментів динамічного реагування на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища. Вони спрямовані на забезпечення здатності підприємства зберігати стабільність функціонування і реалізовувати стратегічні цілі в умовах підвищеної невизначеності. З огляду на це, у сучасній науковій літературі виокремлюють низку найбільш репрезентативних моделей стратегічної адаптації.

Однією з найпоширеніших є адаптивна модель стратегічного управління, що передбачає постійне коригування стратегії на основі результатів моніторингу середовища та аналізу внутрішніх змін. Такий підхід акцентує увагу на гнучкості управлінських рішень і здатності оперативно перебудовувати структуру управління чи пріоритети діяльності підприємства. Основи цієї моделі були закладені І. Ансоффом, який визначав адаптацію як процес синхронізації підприємства з мінливими умовами ринку .

Іншою важливою моделлю є модель стратегічного реагування, яка орієнтована на своєчасне виявлення дестабілізаційних факторів та розроблення сценаріїв дій у відповідь на кризові ситуації. Цей підхід активізується за умов порушення стабільності зовнішнього середовища і передбачає поетапне впровадження змін, починаючи з тактичних коригувань і завершуючи трансформацією бізнес-моделі. Цю модель докладно розглянуто в роботах **Yin Y., M. Sadiku** Шершньової З.Є. та Оборської С.В., які підкреслюють її значення в стратегічному управлінні підприємствами в умовах економічної турбулентності [50-52]

У межах еволюційної моделі стратегічної адаптації зміни в діяльності підприємства відбуваються поступово та мають кумулятивний характер. Такий підхід базується на принципах організаційного навчання та

нарощування компетенцій, які забезпечують довгострокову здатність до адаптації. Згідно з підходами Г. Мінцберга, еволюційна модель адаптації є результатом внутрішніх трансформацій, зумовлених повторюваними циклами спроб і помилок [53, с.406]

Окрему увагу в сучасній науковій думці приділяють моделі стратегічної адаптації на основі ресурсного підходу. В її межах ключовою передумовою для забезпечення стійкості виступає ефективне використання унікальних ресурсів підприємства — технологічних, фінансових, інформаційних та людських. На думку Дж. Барні, саме стратегічно значущі ресурси, що мають цінність, рідкісність, незамінність і захищеність від імітації, створюють основу для стійкої конкурентної переваги в умовах адаптації [54, с.99]

Більш комплексним варіантом є модель інтегрованого стратегічного реагування, яка поєднує методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, GAP-аналіз), ризик-менеджменту та стратегічного контролю. Вона дозволяє підприємству готувати декілька сценаріїв розвитку подій і реалізовувати адаптаційні заходи на основі багатофакторного оцінювання. У дослідженнях Каплана і Нортон зазначається, що стратегічні карти й інтегровані системи показників дозволяють ефективно керувати адаптаційними процесами через узгодження стратегічних цілей і результативних дій [55 с.322]

Крім того, окремо виокремлюється модель стратегічної адаптації в межах життєвого циклу підприємства. Вона базується на припущенні, що потреба в адаптації змінюється залежно від стадії розвитку підприємства — зростання, зрілості чи спаду.[56 с.176] Застосування цієї моделі дозволяє своєчасно модифікувати стратегію управління відповідно до поточних структурних змін, що особливо актуально для агропромислового сектору, де спостерігається циклічність розвитку.

Однією з ефективних моделей адаптації є «Resilience-based Model» модель на основі стійкості. Вона визначає підприємство як систему, що здатна не лише протистояти зовнішнім впливам, але й функціонувати у нових умовах. Згідно з підходами, сформульованими у звітах FAO та дослідженнях «World Bank Group» [57, с.34], така модель передбачає структурну перебудову агровиробництва на засадах:

- агроекологічної трансформації (перехід до стійких технологій);
- територіальної диверсифікації (зменшення регіональної концентрації активів);
- багаторівневого управління ризиками (включаючи страхування, резервування, контрактування).

Модель «Climate-smart agriculture» розроблена як стратегічний інструмент ООН для адаптації аграрних підприємств до кліматичних змін. Вона базується на цілях підвищення адаптивної здатності агропідприємств кліматичних змін.[58, с 570]

У контексті безпекових ризиків, ефективною є також модель сценарного моделювання, що передбачає моделювання декількох сценаріїв (відповідно, доступності логістики, ринкової волатильності, законодавчих змін) та формування адаптаційних рішень залежно від розвитку подій.

Таким чином, моделі стратегічної адаптації забезпечують різні підходи до реагування на динаміку середовища, починаючи від гнучкого коригування тактичних рішень до комплексного перебудови стратегічної архітектури підприємства. Їх вибір залежить від галузевої специфіки, рівня ризику, структури ресурсів і стадії розвитку підприємства. Адаптаційні моделі нового покоління орієнтовані на довгострокову стійкість, екосистемний підхід і проактивне управління ризиками. Їх впровадження дозволяє підприємствам не лише зберігати економічну життєздатність, а й

відігравати активну роль у збереженні соціальної стабільності та продовольчої безпеки країни.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено комплексне теоретичне дослідження сутності та класифікації підприємств, зокрема сільськогосподарських, а також розкрито зміст їхньої господарської діяльності в умовах ринкової нестабільності. Проаналізовано основні наукові підходи до визначення поняття «підприємство», з урахуванням економічного, соціального, організаційно-правового та інтегрованого аспектів. Узагальнюючи трактування різних науковців, підприємство розглядається як складна відкрита система, що функціонує в динамічному середовищі та виконує економічну, соціальну і технологічну функції. В межах цього підходу уточнено визначення сільськогосподарського підприємства як суб'єкта господарювання, основна діяльність якого пов'язана з виробництвом і переробкою сільськогосподарської продукції.

Особливу увагу приділено розкриттю змісту основних складових господарської діяльності підприємства – операційної, інвестиційної, маркетингової, інноваційної та комерційної, що створює концептуальну базу для подальшого аналізу специфіки адаптації агропідприємств у практичному аспекті на різних рівнях. Визначено принципи господарської діяльності агропідприємств. Сформовано мету створення підприємств, яка полягає у забезпеченні потреб ринку через виробництво товарів і послуг з метою отримання прибутку.

У підрозділі 1.2 поглиблено зміст поняття «ринкова нестабільність» у контексті аграрного сектору. Визначено її як сукупність непередбачуваних зовнішніх чинників, що зумовлюють дестабілізацію економічного середовища, зокрема сезонні, валютні, інфраструктурні, логістичні ризики,

які особливо посилилися в умовах воєнного стану. Систематизовано трактування поняття «адаптація» на основі підходів провідних українських науковців (С. Ареф'єв, С. Мельник, З. Побежанова), які інтерпретують адаптацію як комплексну систему заходів трансформаційного характеру. Окреслено класифікацію ознак адаптації за критеріями форми, типу, функціональної сфери, рівня управління, охоплення та суб'єктного спрямування.

У підрозділі 1.3 досліджено підходи до стратегічної адаптації підприємств, зокрема в агропромисловому секторі. Розкрито трактування стратегічної адаптації на основі праць таких дослідників, як Н. Білошкурська, Л. Донець, Н. Ващенко, а також класичних авторів (І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер). Описано актуальні моделі стратегічного управління адаптацією: сценарну модель, орієнтовану на формування альтернативних варіантів реагування; еволюційну модель, що базується на поступових трансформаціях; модель інтегрованого реагування, модель життєвого циклу підприємства; ресурсну та Resilience-based Model – модель стійкості. Зазначені моделі дозволяють підприємствам адаптуватися до змін, зберігаючи стратегічну цілісність і підвищуючи стійкість до кризових впливів.

Таким чином, розділ заклав теоретичне підґрунтя для дослідження господарської діяльності агропідприємств в умовах нестабільного ринку та формування стратегічних підходів до їх адаптації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ПРИВАТ АГРО» 2020-2025.

2.1 Аналіз господарської діяльності підприємства ПСП «Приват Агро».

ПСП «Приват Агро» - це приватне сільськогосподарське підприємство, яке здійснює свою діяльність на території Оржицького району Полтавської області. Юридична адреса компанії Україна, 37700, Полтавська обл., Лубенський р-н, селище міського типу Оржиця, вул. Миру, будинок 46. Величина статутного капіталу юридичної особи складає 76 400,00 гривень.[60]

Історія існування організації починається з 15 грудня 2003 року. Засновником і директором даного підприємства став Куць Станіслав Анатолійович. Першими в обробітку були 202 гектар орендованих земель с. Полуніївка Оржицького району, в 2004 році ПСП «Приват Агро» приєднало орендовані землі із села Райозеро. Організаційно-правова форма компанії- приватне підприємство. Форма власності- недержавна власність.[59]

Основним напрямком діяльності організації є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Основними культурами, що вирощуються підприємством є: пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник та гречка. Наразі в обробітку компанії знаходиться 1645,54 га земель сільськогосподарського призначення.

Місією компанії ПСП «Приват Агро» є: «Підвищення добробуту населення через ефективне сільськогосподарське виробництво, розвиток локальної спільноти та впровадження інноваційних практик сталого

землеробства.». [59]. Водночас на підприємстві місія офіційно не задокументована керівництвом, що унеможлиблює її використання як інструменту комунікації із зовнішніми стейкхолдерами, зокрема потенційними інвесторами, для формування довіри та стратегічного бачення розвитку. Наразі компанія співпрацює із близько 400 клієнтами орендодавцями та 39 працівниками, тому покращення матеріального становища, умов роботи є основною місією організації.

Стратегія компанії полягає в підвищенні показників результативності та діяльності організації та створення резервів для диверсифікації основного виду діяльності.

До основних бізнес процесів діяльності компанії ПСП «Приват Агро» відносяться :

- вирощування зернових, бобових та олійних сільськогосподарських культур;
- продаж сільськогосподарської продукції;
- закупівля матеріальних ресурсів (посівні матеріали, засоби захисту, засоби підживлення і т. д.);
- надання послуг з оренди землі;

Відповідно до основних бізнес процесів можна виділити базові підрозділи, які зображені на рисунку 2.1 а саме:

- Виробничий відділ
- Відділ зі збуту
- Бухгалтерський відділ
- Маркетинговий відділ.



Рис 2.1 — Організаційна структура підприємства «Приват Агро»

Аналізуючи систему управління підприємством, було визначено, що «Приват Агро» має лінійно-функціональну систему управління. Воно поєднує в собі особливості лінійного керівництва та функціонального. Тобто прямий вплив здійснюється через лінійних керівників, а функціональні підрозділи здійснюють інформування та консультування лінійного керівництва при підготовці різних рішень, заходів, планів для прийняття управлінських рішень. Вплив функціональних керівників є допоміжним і найчастіше має рекомендаційний характер. Лінійно-функціональну систему зображено на рисунку 1.2

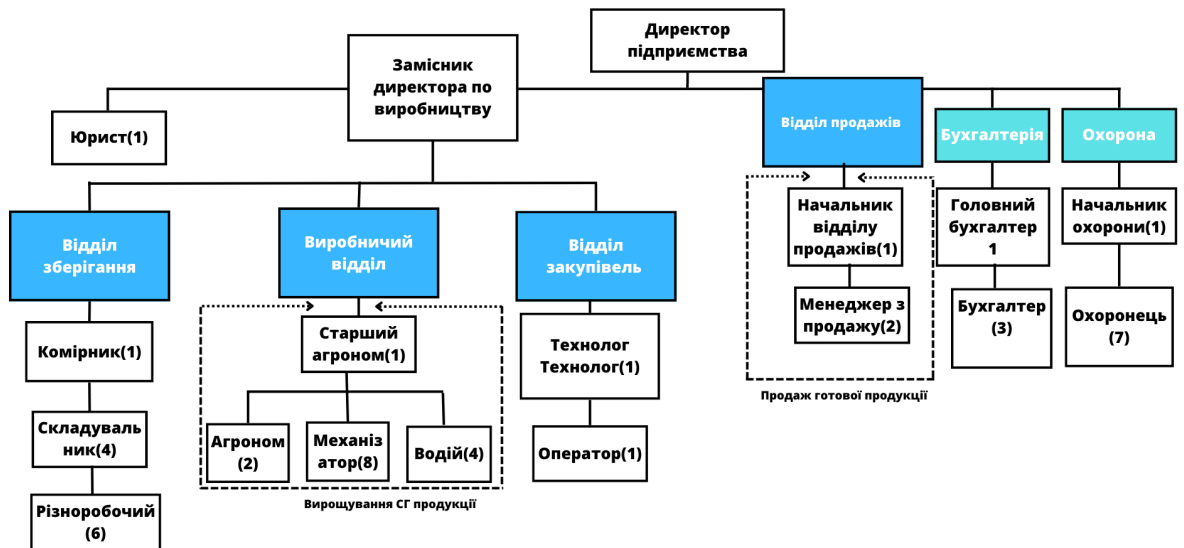


Рис.2.2 «Ієрархічна структура управління підрозділів Приват Агро»

Джерело: на основі штатного розпису

Компанія має чітку організаційну культуру, в якій напрацьований тип поведінки, існує набір формальних та неформальних звичок, а також запроваджена система реагування на недоліки та досягнення в роботі.

Для здійснення комплексної оцінки результатів діяльності підприємства проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників за період 2020–2024 років. Основні дані наведені в табл. 2.1

Таблиця 2.1

«Фінансові показники господарської діяльності підприємства»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024/2023, %	2024/2022, %
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	6493 6,9	6636 9	38306 3	56441 9	94492 5	67,42%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4952 3,8	2964 4	24891 8	52430 7	72882 3	39,01%	192,80%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1352 5,1	3308 7	10809 2	2767,4 2767,4	17987 9	549,99%	66,41%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	2868 6,1	4156 7	46522 1	44433 2	56360 8	26,84%	21,15%
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	6924 4	9274 2	106763 ,85	107932 ,95	124951 ,95	15,77%	17,04%
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	6818 9,5	8768 7	105330 ,35	107010 ,2	111966 ,85	4,63%	6,30%
Чисельність працівників, осіб	38	39	36	35	39	11,43%	8,33%

Рентабельність активів підприємства, %	19,53	35,68					
	%	%	10,12%	2,56%	14,40%	461,46%	42,19%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	19,83	37,73					
	%	%	10,26%	2,59%	16,07%	521,22%	56,55%

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої фінансової звітності підприємства «Приват Агро»

Чистий дохід від реалізації продукції зростав нерівномірно: після зниження в 2022 році до 38 306,3 тис. грн, у 2024 році підприємство досягло рівня — 94 492,5 тис. грн. Подібна динаміка частково зумовлена відновленням обсягів продажу після кризових явищ, а також, ймовірно, зміною цінової політики або розширенням ринків збуту.

Собівартість реалізованої продукції також зазнавала змін, проте із загальною тенденцією до зростання — з 49 523,8 тис. грн у 2020 році до 72 882,3 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про зростання витрат на виробництво, через інфляційні процеси, підвищення цін на ресурси чи зміну структури витрат.

Середньорічна вартість основних засобів, активів і власного капіталу демонструвала поступове зростання, що є позитивною тенденцією. Зокрема, активи зросли з 69 244 тис. грн у 2020 році до 124 951,95 тис. грн у 2024 році, що відображає розширення ресурсної бази підприємства.

Чисельність працівників залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 35–39 осіб, що свідчить про збереження кадрового потенціалу без істотних змін.

Показник рентабельності активів, який відображає ефективність використання всіх наявних ресурсів підприємства, демонструє суттєві коливання, яка у 2021 році сягнула 35,68%, а в 2023 — різко знизилася до 2,56%. У 2024 році показник частково відновився до 14,40%, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів.

Аналогічну тенденцію спостерігаємо у **рентабельності власного капіталу**: після піку у 2021 році (37,73%) та різкого падіння у 2023 році

(2,59%), у 2024 році вона зростає до 16,07%, демонструючи поступове відновлення фінансової стійкості.

У процесі дослідження динаміки фінансових результатів підприємства було проаналізовано показник чистого прибутку рис.2.3, за період 2018–2024 років. Вихідні дані, свідчать про суттєву нестабільність цього показника, що є характерним для підприємств аграрного сектору, діяльність яких значною мірою залежить від зовнішніх економічних, цінових та погодних факторів.

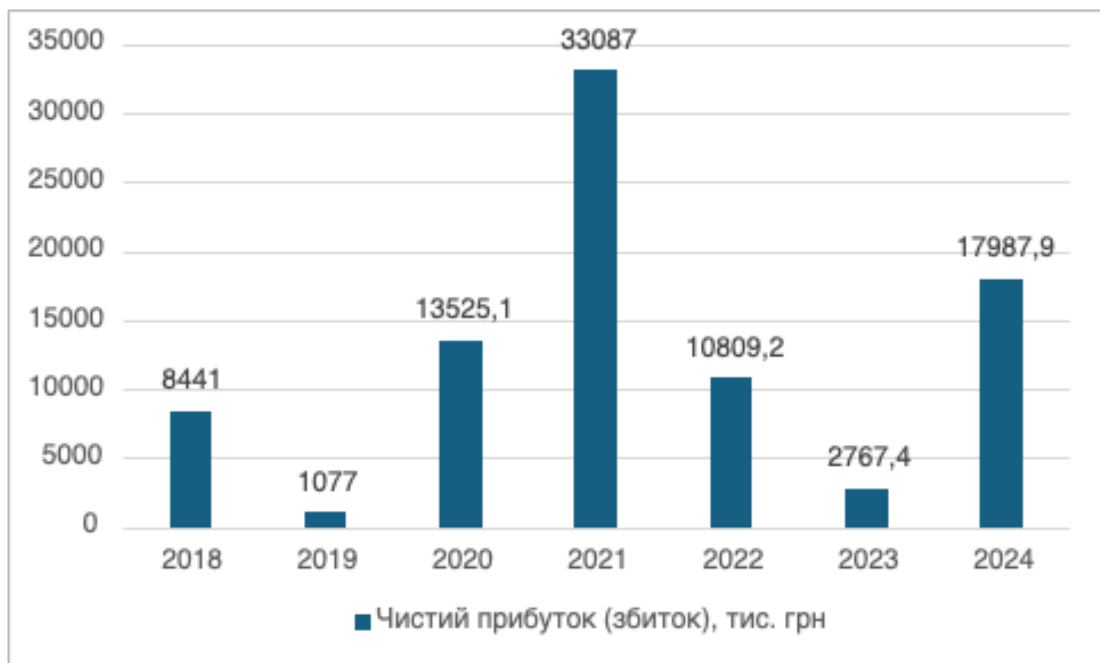


Рис.2.3 «Ієрархічна структура управління підрозділів Приват Агро»

У 2018 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 8441 тис. грн, тоді як вже у 2019 році цей показник знизився до 1077 тис. грн, що становить зменшення майже на 87%. У подальшому спостерігалось зростання: у 2020 році прибуток становив 13 525,1 тис. грн, а у 2021 році досяг максимуму за аналізований період – 33 087 тис. грн. Проте вже у 2022–2023 роках прибуток зменшився до 10 809,2 тис. грн та 2767,4 тис. грн

відповідно. Часткове відновлення фінансових результатів спостерігалось у 2024 році – чистий прибуток склав 17 987,9 тис. грн.

Подібні різкі коливання можуть бути зумовлені такими факторами:

- волатильністю цін на основну сільськогосподарську продукцію;
- змінами у витратах на ресурси (паливо, добрива, насіння);
- впливом воєнного стану та логістичних обмежень;
- погодними ризиками та коливаннями врожайності.

З метою кількісної оцінки стабільності та варіативності чистого прибутку було розраховано коефіцієнт варіації, що визначається за формулою:

$$CV = (\sigma / \bar{x}) \times 100\% \quad (2.1)$$

де:

σ – стандартне відхилення прибутку;

\bar{x} – середнє арифметичне значення прибутку.

На основі даних за 2018–2024 роки було встановлено, що середній розмір чистого прибутку становить 12 527,8 тис. грн, стандартне відхилення – 10 797,6 тис. грн. Таким чином, коефіцієнт варіації становить:

$$CV = (10\,797,6 / 12\,527,8) \times 100\% \approx 86,2\%$$

Значення коефіцієнта варіації понад 30% свідчить про високий рівень коливань досліджуваного показника. Значення 86,2% є яскравим свідченням нестабільності прибутковості підприємства, що підтверджує його значну чутливість до зовнішнього ринкового середовища

У контексті стратегії адаптації підприємства до ринкової нестабільності, результати цього аналізу можуть слугувати основою для впровадження інструментів управління ризиками, зокрема:

- використання систем контрагування з переробними підприємствами;
- диверсифікації джерел доходу та напрямів діяльності;
- аграрного страхування.

Детальний аналіз динаміки структури собівартості є невід’ємною складовою діагностики виробничої системи. Динаміка витрат на виробництво продукції представлена на рис.2.4

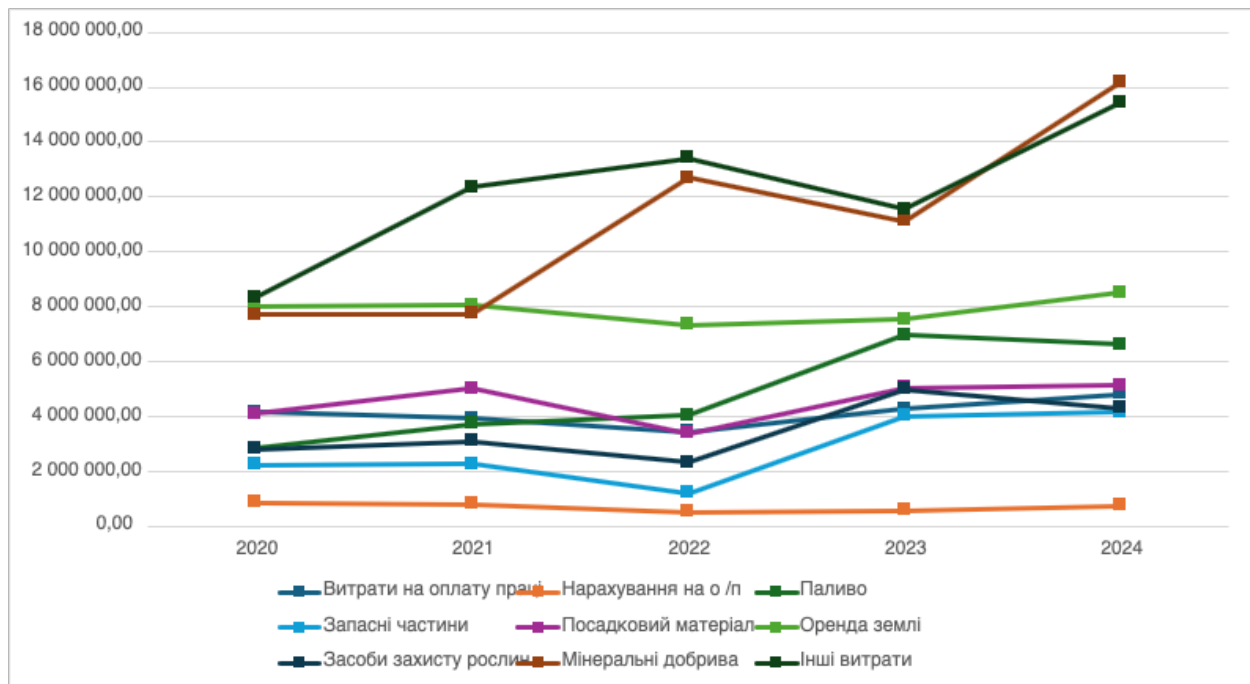


Рис. 2.4 «Динаміка показників витрат на виробництво продукції підприємства Приват Агро»

У період 2020–2024 років спостерігається загальна тенденція до зростання основних виробничих витрат аграрного підприємства. Найбільш динамічне зростання зафіксовано у категоріях, безпосередньо пов'язаних із зовнішнім економічним середовищем, зокрема витрати на паливо (зростання на 134%) та мінеральні добрива (зростання на 110%), через цінові коливання на ринку енергоресурсів та імпортової сировини. Категорії, такі як запасні частини, засоби захисту рослин та посадковий матеріал, мають коливальний характер, однак загальний тренд вказує на поступове збільшення. Порівнянно із 2024 роком витрати зросли відповідно:

- запасні частини зросли на 87%,
- засоби захисту рослин на 52,37%
- посадковий матеріал на 25%

Це може свідчити про варіативність у підходах до забезпечення виробництва, залежність від сезонних факторів та цінових коливань на ринку матеріально-технічних ресурсів та курсу гривні до іноземних валют.

Витрати на оренду земельних ділянок демонструють поступову стабільну тенденцію до зростання. Порівняно із 2020 роком витрати зросли у 2024 на 6%, що може бути зумовлено поступовим підвищенням орендної плати. Витрати на оплату праці та нарахування на оплату праці залишаються відносно стабільними з тенденцією до помірною зростання на 16%.

Досліджуючи виробничу підсистему можна визначити, що агропідприємство «Приват Агро» здійснює повний цикл вирощування та реалізації зернових культур, охоплюючи основні бізнес-процеси, які забезпечують виробництво продукції. Розгляд кожного етапу є необхідним для комплексного аналізу господарської діяльності підприємства. Основні бізнес процеси зображені на рис.2.5

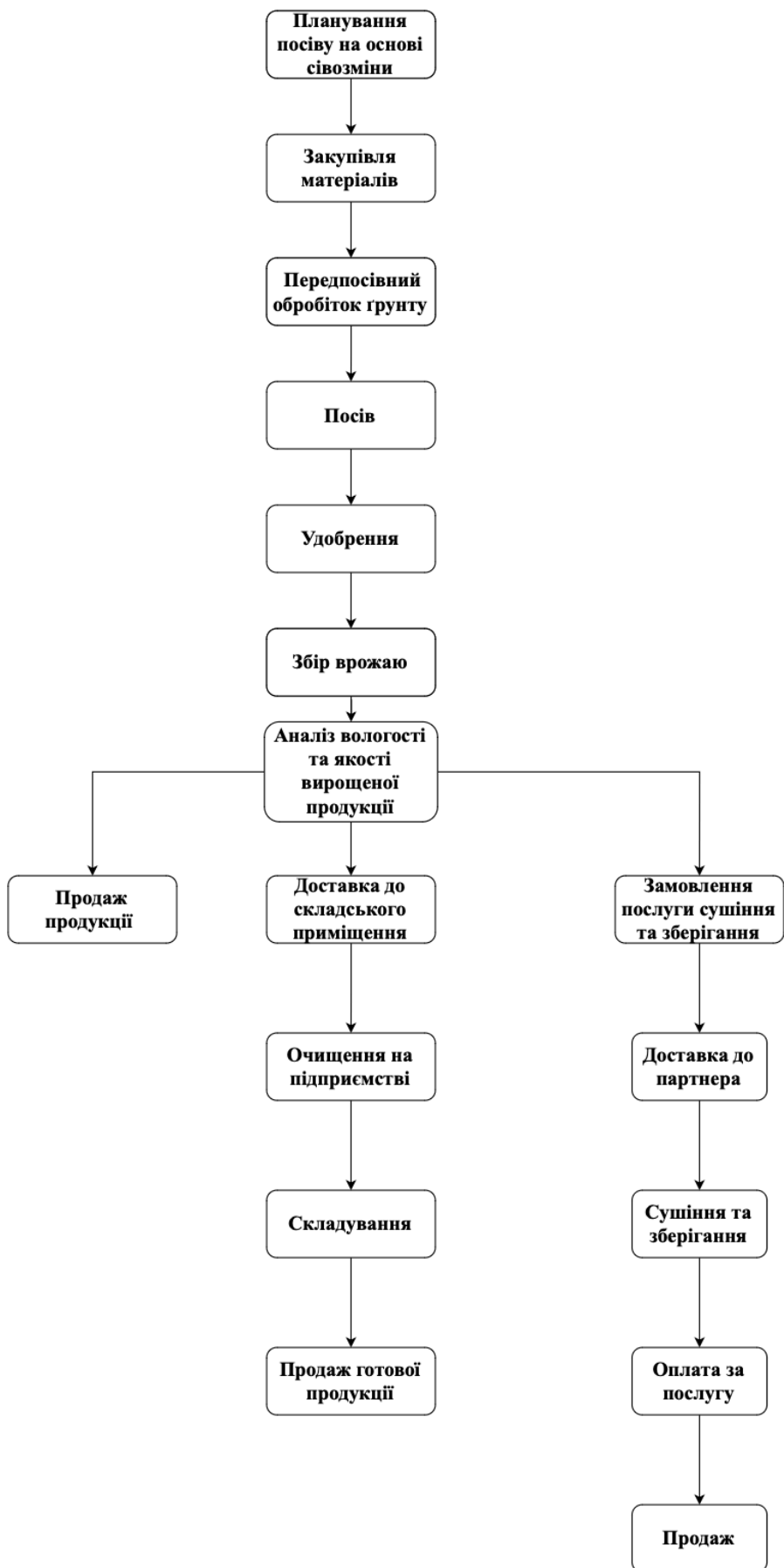


Рис.2.5 «Основні етапи виробництва та реалізації продукції підприємства ПСП «Приват Агро»

Першим і надзвичайно важливим етапом аграрного виробничого циклу є планування посіву, яке передує закупівлі матеріалів та підготовці ґрунту. Планування посіву охоплює аналіз агрокліматичних умов, оцінку стану ґрунтів, формування сівозміни, визначення обсягів посівних площ під конкретні культури, розрахунок потреб у насінні, добривах, паливно-мастильних матеріалах та засобах захисту рослин. Важливою складовою планування є також визначення економічної доцільності вирощування тієї чи іншої культури на основі прогнозованої врожайності, ринкових цін та витрат на виробництво.

Передпосівний обробіток ґрунту передбачає підготовку ґрунту до посіву: оранку, культивацію, боронування та внесення базових добрив. Якісне виконання цього процесу впливає на рівень проростання насіння та подальший розвиток рослин.

На етапі посіву здійснюється механізований висів зернових культур. Основна мета — забезпечити рівномірну глибину та густоту посіву для досягнення максимальної врожайності. Після посіву внесення мінеральних та органічних добрив упродовж вегетаційного періоду забезпечує рослинам необхідні поживні речовини, що прямо впливає на якість та обсяг врожаю.

Удобрення є одним із ключових етапів агротехнологічного процесу, спрямованим на забезпечення рослин необхідними елементами живлення протягом усього періоду вегетації. Раціональна система удобрення має на меті збалансоване забезпечення культур необхідними макро- і мікроелементами.

Збирання врожаю є одним із завершальних етапів виробничого циклу вирощування зернових культур і відіграє ключову роль у забезпеченні економічної результативності діяльності підприємства.

Мета цього процесу полягає в максимально ефективному та своєчасному зборі врожаю з мінімальними втратами зерна.

Після збору врожаю важливою частиною аграрного бізнес-процесу є аналіз якості та вологості продукції. Цей етап дає можливість об'єктивно оцінити стан врожаю, вчасно виявити відхилення від агротехнічних норм і ухвалити управлінські рішення для мінімізації ризиків втрат.

Після цього аналізу відбувається розгалуження бізнес процесів. Після завершення етапу збирання врожаю підприємство «Приват Агро» стикається з необхідністю ухвалення стратегічного рішення щодо подальшої обробки та реалізації продукції. Цей етап передбачає розгалуження бізнес-процесів залежно від ринкової ситуації, технічного стану врожаю та наявних виробничих ресурсів. Від вибору напряму залежить структура витрат, рентабельність продажу та загальний оборот капіталу підприємства.

Продаж з поля застосовується у разі високої вологості та неможливості зберігання на складах підприємства, а також за сприятливої ринкової кон'юнктури або високого попиту на зерно безпосередньо після збирання. Продаж з поля дозволяє підприємству мінімізувати витрати на логістику, сушіння та зберігання, а також оперативно отримати обігові кошти. Водночас слід зазначити, що вартість зерна в такому випадку є нижчою через вологість продукції та відсутність постзбиральної підготовки.

Складування на підприємстві відбувається у разі, якщо готова продукція відповідає нормативним показникам вологості, підприємство має можливість транспортувати продукцію на власні складські потужності для тимчасового зберігання з метою відстроченого продажу за більш вигідними цінами. Даний варіант дозволяє уникнути втрат, пов'язаних із реалізацією неякісної або вологішої продукції, однак вимагає постійного контролю за

умовами зберігання та додаткових витрат на експлуатацію складської інфраструктури.

Замовлення послуг сушіння та зберігання є найбільш часто використовуваним керівництвом ПСП «Приват Агро» через високий рівень вологості, при якому зберігання в складах неможливе (18% вологості). Остаточний етап бізнес-процесу передбачає реалізацію зернової продукції на внутрішньому або зовнішньому ринку.

Маркетингова діяльність «Приват Агро» включає у себе такі напрямки діяльності : аналіз внутрішнього та зовнішнього ринку сільськогосподарської продукції, визначення його стану та динаміки, аналіз діяльності конкурентів, посередників та партнерів; формування стратегії ціноутворення; аналіз . Структура асортименту включає : вирощені зернові, бобові та олійні культури. Також можливе надання послуг, пов'язаних з консультаціями землеробства, обслуговуванням техніки і т. д. Для групи споживачів B2C компанія надає послуги оренди земельних ділянок сільськогосподарського призначення, виплату орендної плати, а також додаткові послуги (обробіток земельних ділянок та збір врожаю завдяки наявній техніці).

Політика ціноутворення варіюється в залежності від конкретних продуктів та послуг, які надає ПСП «Приват Агро». Зазвичай, у сільськогосподарському секторі ціноутворення може бути піддане впливу таких факторів, як сезонність, попит і пропозиція, витрати на виробництво та постачання, конкуренція на ринку.

Основні канали збуту агропідприємства «Приват Агро» можуть бути класифіковані наступним чином:

Прямий збут передбачає реалізацію продукції безпосередньо кінцевим споживачам або промисловим підприємствам без посередників. До форм прямого збуту належать:

- Контрактні поставки підприємствам харчової промисловості (переробним заводам («»))
- Інтернет-торгівля через власні сайти або спеціалізовані онлайн-платформи («Agrotender», «Grain Trade» «AgroTrade», «Agro Ukraine»)

Опосередкований збут через посередників

Включає передачу продукції спеціалізованим суб'єктам ринку, які займаються подальшою реалізацією:

- Агротрейдери, що закупають великі обсяги продукції для подальшого перепродажу («Mk merchants ukraine» «F|Agc grain», «ТОВ Грейнхевен Групп»)
- Торгово-закупівельні кооперативи, що об'єднують виробників і здійснюють колективний продаж такі як ТОВ «Нібулон», ТОВ «Кернел» ТОВ «Астарта Київ»

З метою виявлення поточного стану розвитку підприємства та визначення можливих векторів його подальшої еволюції, доцільно використати концепцію життєвого циклу організації за І. Адізесом. Ця модель дозволяє оцінити ключові етапи становлення, зростання, зрілості та занепаду підприємства, ґрунтуючись на динаміці управлінських, організаційних та економічних характеристик. Відповідно до цієї концепції, підприємство на кожному етапі розвитку має властиві лише йому ознаки, які можуть бути ідентифіковані шляхом аналізу внутрішніх процесів та результативності діяльності. На рисунку 2.6 подано графічну інтерпретацію життєвого циклу організації за моделлю І. Адізеса, що дозволяє візуалізувати місце ПСП «Приват Агро» у контексті загальної траєкторії розвитку.

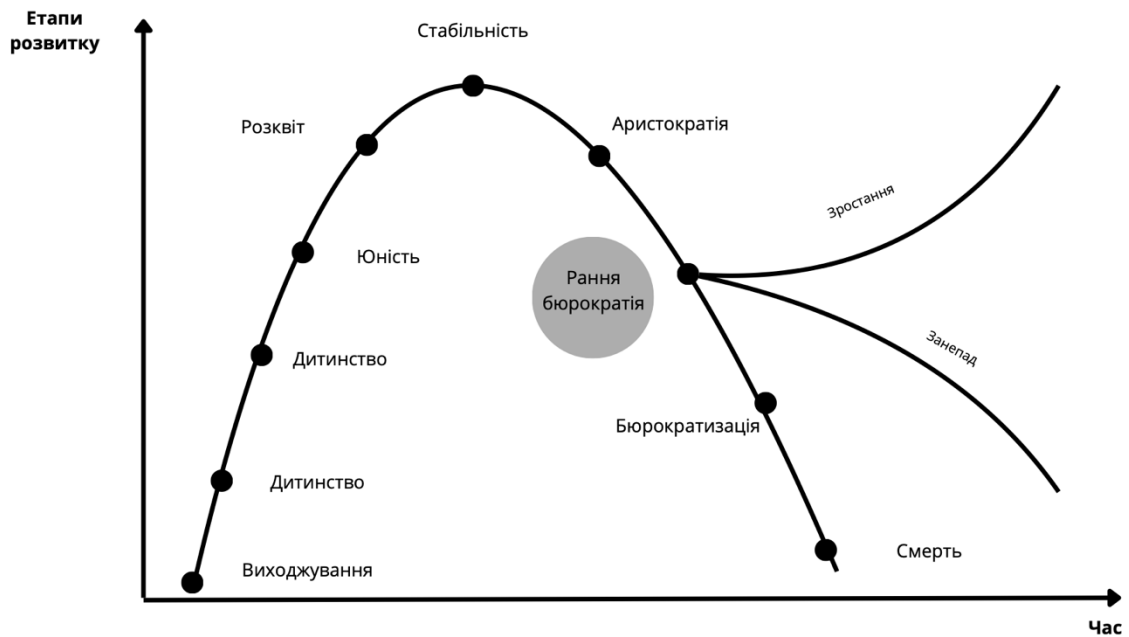


Рис.2.6 «Стадії життєвого циклу за Адієсом»

Джерло: розроблено автором на основі внутрішньої фінансової звітності

На рисунку представлено графічну інтерпретацію життєвого циклу організації за моделлю Іцхака Адієса, що ілюструє послідовні етапи розвитку підприємства — від зародження до стадії завершення діяльності (смерті). Крива циклу поділяється на фази: зростання, зрілість і занепад, кожна з яких має характерні риси управлінської, фінансової та організаційної ефективності. [61-64]

Наразі підприємство ПСП «Приват Агро» перебуває на стадії ранньої бюрократії, що є переломним етапом у життєвому циклі. Цей етап характеризується зростанням формалізації управлінських процесів, появою надлишкового контролю, зниженням гнучкості в прийнятті рішень, а також поступовим ослабленням підприємницької ініціативи. Позитивною ознакою цієї фази є те, що підприємство ще зберігає

потенціал для відновлення розвитку за умови вчасного прийняття відповідних управлінських рішень.

Модель демонструє два можливі вектори розвитку підприємства з точки ранньої бюрократії: вектор зростання — можливий за умови впровадження адаптаційних моделей, зокрема моделі адаптації за життєвим циклом, яка передбачає діагностику поточного етапу та реалізацію цілеспрямованих управлінських змін відповідно до характеристик стадії. Також повернення на траєкторію зростання можливе завдяки впровадженню стратегій розвитку, що враховують диверсифікацію діяльності, організаційні трансформації та інноваційні підходи до управління.

Вектор занепаду — реалізується за умов пасивної адаптації, тобто відсутності будь-яких управлінських дій або стратегічних ініціатив. У цьому випадку підприємство неминуче перейде до стадії повної бюрократизації, що супроводжується втратою здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а надалі — до етапу "смерті", тобто повної втрати життєздатності та припинення господарської діяльності.

Таким чином, графік наочно ілюструє критичність своєчасного стратегічного втручання для забезпечення життєстійкості підприємства на етапі ранньої бюрократії.

Аналізуючи сильні та слабкі сторони компанії «Приват Агро» було використано SWOT-аналіз, який зображений у табл. 2.2. [31, с 258]

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз компанії Приват Агро

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Напрацьована взаємодія між функціональними підрозділами • Високий контроль за дотриманням технології • Стабільно функціонуюча система збуту продукції 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нестабільність показників прибутковості • залежність від одного джерела доходу • Високий ступінь впливу суб'єктивного фактору керівництва на формування цінової політики
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> • розвиток нових напрямків рослинництва (вирощування нових нішевих культур); • розширення площ обробітку земель сг призначення. • Вихід на нові ринки (ЄС) • Розширення виробничого потенціалу підприємства шляхом впровадження нового напрямку діяльності на засадах диверсифікації 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нестабільність фінансових показників • Зниження показників рентабельності (активів, власного капіталу, реалізації готової продукції) • Погіршення конкурентоспроможності підприємства на ринку

Джерело: розроблено автором

Так як сильними сторонами є : забезпеченість новітнім сг обладнанням та технікою; високий рівень контролю за дотриманням технології вирощування; високі показники врожайності культур; рівень природокористування земельними ділянками; знання та досвід у сфері. Використання синергії: є передумовою до розширення виду діяльності продукції. Підприємство володіє навичками та знаннями, які можуть бути

використані в інших галузях, диверсифікація може допомогти підприємству використовувати свої сильні сторони у вирощуванні інших сільськогосподарських культур або вихід на інші галузі наприклад диверсифікація у виробництво нішевих культур, таких як нут, льон, овес або вертикальна диверсифікація - переробка с/г культур та інші з метою отримання доданої вартості.

2.2 Аналіз впливу зовнішнього середовища на підприємство ПСП «Приват Агро»

Для комплексного аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на агропідприємства потрібно дослідити чинники, які стримують розвиток їх діяльності. У цьому контексті особливу аналітичну цінність становлять дані, зібрані Державною службою статистики. Результати опитування керівників показують, яка частка підприємств (у відсотках) відзначила той чи інший фактор як стримувальний у своїй діяльності протягом певного періоду часу (2016–2025 рр.). Вони дають змогу виявити домінуючі фактори, які перешкоджають веденню аграрної діяльності, а також простежити їх динаміку в часовому розрізі. Аналіз цих показників дозволяє об'єктивно оцінити зміну зовнішнього середовища після початку повномасштабного вторгнення.

Аналізуючи дані Державної служби статистики [4], можна визначити основні фактори, які найбільше впливають на підприємства, за часткою опитаних підприємств серед них: фінансові обмеження, недостатній попит, нестача робочої сили, нестача матеріалів та устаткування. Динаміка показників зображена на рис. 2.7.

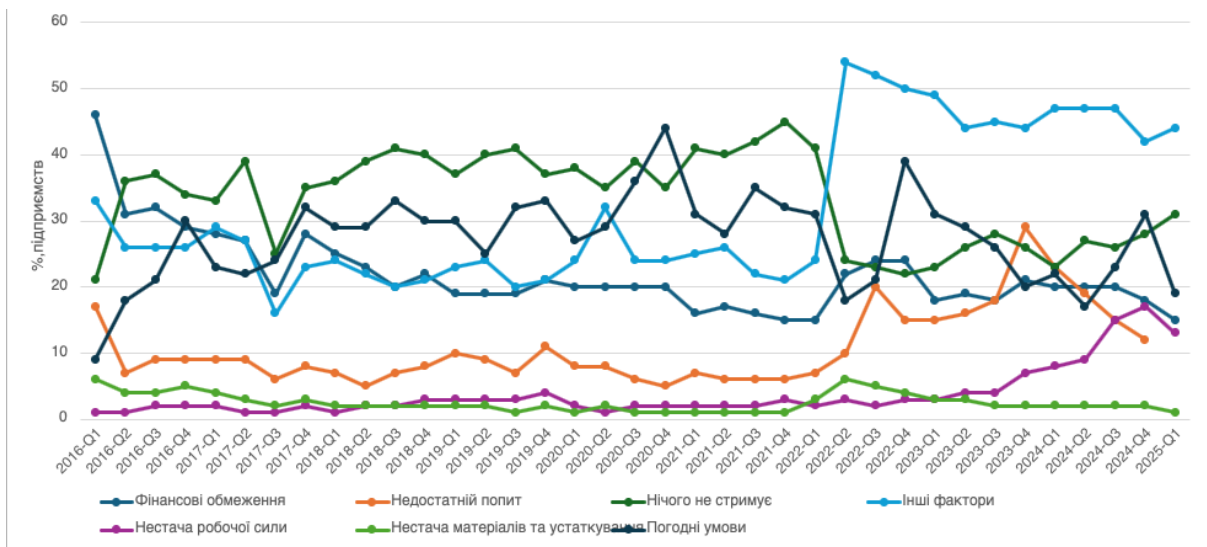


Рис.2.7. Фактори, що стримують розвиток підприємств, за часткою опитаних (%) [65]

Одним із найстабільніших факторів упродовж досліджуваного періоду залишались фінансові обмеження, які 20–40% підприємств розглядали як основний бар’єр. Їх стійка присутність свідчить про наявність сформованих фінансових викликів ще до початку повномасштабної війни. Незначне зростання цього показника у 2021–2022 рр. (з 15% до 24%) було згодом нівельоване завдяки державній та донорській підтримці (зокрема агентства USAID, Mercy Corps), що забезпечило часткову стабілізацію фінансового стану підприємств.

Недостатній попит тривалий час залишався незначним фактором (до 2022 року), однак його зростання в подальший період пов’язане зі зниженням купівельної спроможності експортерів та обмеженням зовнішньої торгівлі через блокування діяльності портів та воєнні дії. Натомість індикатор «нічого не стримує», який до 2022 року охоплював до 40% респондентів, після початку активної фази бойових дій зменшився вдвічі, що свідчить про поглиблення системної нестабільності.

Різке зростання значущості інших факторів (понад 50% у 2022 році) відображає появу нових ризиків — правових, безпекових та

інфраструктурних, що не були характерними для агросектору у довоєнний період. Особливої актуальності набула нестача робочої сили, що до 2022 року мала мінімальне значення, але різко зросла внаслідок мобілізації та скорочення трудових ресурсів у сільській місцевості.

Крім того, нестача матеріалів і устаткування зросла більш ніж удвічі, що свідчить про серйозні порушення логістичних ланцюгів. Водночас кліматичні умови залишалися відносно стабільними та мають постійний характер.

У підсумку, з 2022 року спостерігається трансформація структури факторів впливу: від ринкових і природних ризиків до багатовекторних системних бар'єрів, що вимагає перегляду підходів до управління ризиками в аграрному секторі в умовах високої невизначеності.

З метою формування цілісного уявлення про сукупність чинників, що впливають на функціонування аграрних підприємств в Україні, доцільно здійснити групування за категоріями: політичні, економічні, соціальні, технологічні та кліматичні. Такий підхід дає змогу розмежувати вплив факторів на різні напрямки діяльності підприємства ПСП «Приват Агро», що значно полегшує процес виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

Для визначення вагомості зовнішніх факторів, що впливають на господарську діяльність ПСП «Приват Агро», було проведено опитування керівників та працівників різних відділів підприємства. Респонденти надали оцінки 14 ключовим факторам за шкалою від 1 до 100 балів, яка була класифікована відповідно до п'яти рівнів впливу. Деталізована градація шкали впливу зовнішніх факторів зображена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Градація ступеню фактору впливу за бальною оцінкою

Назва рівня	Діапазон (бали)	Пояснення для анкети
-------------	-----------------	----------------------

1. Дуже малий вплив	1–20	Фактор майже не створює перешкод для роботи підприємства, його вплив мінімальний або не відчувається.
2. Незначний	21–40	Фактор має певний вплив, але він не є суттєвим і не викликає системних труднощів.
3. Середній вплив	41–60	Фактор періодично впливає на окремі аспекти діяльності підприємства, може викликати ускладнення, але не є критичним.
4. Високий вплив	61–80	Фактор суттєво впливає на виробничу, фінансову чи управлінську діяльність підприємства, потребує спеціальних заходів реагування.
5. Критичний вплив	81–100	Фактор створює системну загрозу для діяльності підприємства, може призвести до зупинки процесів, втрат або дестабілізації.

Джерело: розроблено автором

Окрім факторів, відображених у статистичних опитуваннях, доцільно розширити перелік, враховуючи специфіку сучасних викликів, які визначають стан аграрного виробництва, а саме: безпекові чинники (воєнні дії, ризик руйнування інфраструктури), вплив регуляторної нестабільності; економічні фактори : ціни на паливо, зростання цін виробників та коливання курсу валют.

Результати подано в табл. 2.4, де зазначено категорію фактора, характер впливу (позитивний або негативний), а також середній бал за підсумками опитування.

Таблиця 2.4

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на господарську діяльність ПСП «Приват Агро»

Категорія	Фактор зовнішнього середовища	Характер впливу (+/-)	Середній бал впливу (0–100)	Ступінь впливу
	Ризики руйнування інфраструктури	-	28	Незначний
Політичні та безпекові	Регуляторна нестабільність	–	63	Високий
	Державна підтримка агробізнесу	+	44	Середній

Економічні	Зростання цін на енергоресурси	–	74	Високий
	Збільшення індексу цін виробників (PPI)	–	62	Високий
	Валютні коливання (курс валют)	–	71	Високий
	Фінансові обмеження	–	65	Високий
	Ціни на аграрну продукцію	–	80	Дуже високий
Соціальні	Нестача кваліфікованої робочої сили	–	44	Середній
	Мобілізація населення	–	62	Високий
Технологічні	Нестача матеріалів та обладнання	–	20	Дуже малий
	Автоматизація виробництва	+	35	Незначний
Кліматичні	Вплив погодних умов		83	Критичний

Джерело: Джерело: розроблено авторами на основі опитування керівників підрозділів ПСП «Приват Агро»

Проведене опитування працівників підприємства ПСП «Приват Агро» дало змогу кількісно оцінити ступінь впливу зовнішніх факторів на господарську діяльність із використанням 100-бальної шкали. Застосування деталізованої градації рівнів впливу (від "дуже малий" до "критичний") забезпечило структуроване інтерпретування результатів у межах проведеного аналізу.

Найбільш значущим фактором виявився кліматичний – вплив погодних умов, який отримав найвищу оцінку серед усіх показників (83 бали), див Додаток В, що свідчить про критичний рівень впливу на аграрне виробництво. Надмірна залежність сільського господарства від кліматичних умов, зокрема несприятливих погодних явищ, загрожує стабільності виробничого процесу та формує високу невизначеність майбутніх врожаїв.

Для підтвердження впливу цього фактору, можна використати витрати, які понесло підприємство в сезоні 2025 року, через погіршення погодних умов навесні та втрати врожаю ріпаку. Вони зображені в табл 2.5.

Таблиця 2.5

Втрати підприємства через вплив погодно-кліматичного фактору

Категорія витрат	Витрати, грн.
Засоби захисту	230 476,87
Мінеральні добрива	891 651,21
Паливо	234 249,41
Посадковий матеріал	223 436,83
<i>Разом</i>	1579814,32

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої фінансової звітності підприємства «Приват Агро»

У контексті аналізу впливу зовнішніх факторів на діяльність ПСП «Приват Агро», отримані дані щодо витрат на вирощування ріпаку дозволяють емпірично підтвердити високий рівень залежності від погодних умов.. Згідно з наведеними даними, сукупні витрати на основні статей — засоби захисту рослин, мінеральні добрива, паливо та посадковий матеріал — склали **1 579 814,32 грн.** В умовах критичного впливу погодного чинника (що підтверджено оцінкою 83 бали у відповідному опитуванні), зазначена оцінка є виправданою, адже кожного сезону погодні фактори впливають на рівень врожайності вирощуваних культур.

Саме регуляторні фактори мають прямий вплив, визначаючи динаміку не лише економічних процесів, але й соціальних та технологічних змін. Для підприємства ПСП «Приват Агро» це створює додаткові ризики

ведення господарства, зростанням витрат і невизначеністю, що в цілому має негативний вплив на аграрний сектор.

Водночас державна та донорська підтримка агробізнесу частково компенсує ці ризики, забезпечуючи фінансові інструменти, гранти та пільги, які позитивно впливають на стабільність діяльності підприємства. Компанія ПСП «Приват Агро» наразі користується умовами державної програми пільгового кредитування «Доступні кредити 5-7-9%». Підприємство використовує ці кошти для поповнення обігового капіталу, придбання обладнання та техніки, що дозволяє зменшити фінансове навантаження та підтримувати ліквідність у кризових умовах.

Серед усіх досліджуваних категорій саме економічні фактори продемонстрували найвищий рівень впливу на діяльність підприємства, за опитуванням середнє значення якого становить 68 балів за 100-бальною шкалою. Вони прямо впливають на структуру та рівень собівартості сільськогосподарської продукції.

Для аналізу зв'язів економічних факторів та показників собівартості було використано коефіцієнт еластичності. Цей коефіцієнт дозволяє визначити, як зміни у зовнішньому середовищі, зокрема в умовах зміни цін на ресурси, інфляційні процеси, курс валют впливають на різні складові собівартості продукції або послуг. Проведений аналіз дозволив виявити найчутливіші до змін зовнішнього середовища складові витрат та оцінити рівень їх залежності.

Аналіз охоплює динаміку основних статей витрат підприємства в період з 2020 по 2024 рік, зокрема: витрати на паливо, запасні частини, посадковий матеріал та мінеральні добрива. Для кожної з цих статей була розрахована зміна у відсотках, а також визначено ключовий фактор макросередовища, який впливав на відповідну статтю витрат. Надалі був визначений коефіцієнт еластичності як співвідношення відносної зміни

витрат до відносної зміни відповідного макрофактора. Основні дані зображені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок еластичності витрат до макроекономічних факторів

Показник	2020	2024	Зміна, %	Фактор	Зміна фактора, %	Чутливість
Витрати на паливо	2 823 172	6 626 846	134,73%	Індекс цін на пальне	135%	1,00
Запасні частини	2 219 311	4 153 477	87,15%	РРІ	282,00%	0,30905
посадковий матеріал	4101912	5127806	25,01%	РРІ	282,00%	0,09
Мінеральні добрива	7693800	16201430	110,58%	курс	48,67%	2,27
ЗЗР	2814593	4288692	52,37%	курс	48,67%	1,08

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої фінансової звітності підприємства «Приват Агро»

Коефіцієнт еластичності на рівні **2.27** умовних одиниць, свідчить про високу чутливість витрат на мінеральні добрива до змін валютного курсу. Такий результат є типовим для ситуацій, коли імпортна складова у структурі закупівель добрив є домінуючою. Зростання курсу долара на 1% може викликати підвищення витрат на добрива на понад 2%, що вказує на критичну залежність агровиробництва від валютної стабільності. Витрати на засоби захисту рослин мають також високу чутливість від курсу валют, еластичність становить 1,3 умовних одиниць.

У рамках аналізу взаємозв'язку між витратами на паливо та індексом цін на пальне було встановлено, що коефіцієнт еластичності становить 1,0. Це свідчить про одиничну еластичність, тобто про пропорційну залежність витрат на паливо від зміни відповідного макроекономічного фактора. Збільшення індексу цін на пальне на 1% може призвести до зростання витрат на паливо також на 1%.

Значення коефіцієнта еластичності на рівні 0.31 свідчить про низький рівень чутливості витрат на запасні частини до змін загального індексу виробничих цін. Це означає, що 1% зростання РРІ зумовлює лише 0.31% зростання витрат на запасні частини. Така слабка реакція може бути пов'язана з особливостями цінової політики постачальників, наявністю довгострокових контрактів або імпортоорієнтована спрямованість на запасні частини .

Надзвичайно низьке значення еластичності 0.09 вказує на практично нееластичну реакцію витрат на посадковий матеріал до змін загального рівня виробничих цін, хоча посадковий матеріал компанія ПСП «Приват Агро» використовує від вітчизняних виробників. Проте коливання індексу цін практично не впливають на зміну витрат за цією статтею, ймовірно, через стабільність цін на насіння, використання власного посадкового матеріалу або залежність від імпортих товарів.

2.3 Особливості адаптації підприємства «Приват Агро» до змін зовнішнього середовища

У сучасних умовах воєнного стану аграрні підприємства України зіткнулися з критичною проблемою скорочення кадрового потенціалу внаслідок мобілізаційних процесів. Це створило значний ризик втрати критично важливих працівників, що, у свою чергу, могло призвести до

зниження виробничих показників та порушення технологічної безперервності. У таких умовах важливим індикатором адаптивного потенціалу підприємства виступає його здатність забезпечити стабільність кадрового складу за допомогою правових, організаційних та управлінських механізмів. Одним із найбільш дієвих інструментів організаційної адаптації до зазначених викликів є **процедура бронювання військовозобов'язаних працівників**, яка дозволяє тимчасово звільнити ключових фахівців від призову на військову службу.

Процедура бронювання персоналу ПСП «Приват Агро» здійснювалася відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України №650 від 05.06.2024 р. [66] «Деякі питання бронювання військовозобов'язаних під час воєнного стану», яка регламентує порядок бронювання військовозобов'язаних за підприємствами, що забезпечують функціонування критичної інфраструктури або мають стратегічне значення для економіки. Аграрний сектор визначений як такий, що підпадає під зазначені критерії у переліку галузей, яким надано право ініціювати процедуру бронювання.

Основні положення постанови:

1. Механізм бронювання: Постанова визначає порядок бронювання військовозобов'язаних через Єдиний державний вебпортал електронних послуг (Портал «Дія»). Це спрощує та прискорює процес подання та обробки заявок на бронювання.
2. Критерії визначення критично важливих підприємств: Підприємства, установи та організації визнаються критично важливими, якщо вони відповідають певним критеріям, зокрема:
 - сума сплачених податків та зборів перевищує еквівалент 1,5 млн євро за звітний податковий рік;

- підприємство є постачальником товарів, робіт і послуг для Збройних Сил України та інших військових формувань;
 - підприємство виконує мобілізаційні завдання або замовлення.
3. Процедура бронювання: Підприємства, включені до Єдиного переліку критично важливих, можуть подавати списки працівників, які пропонуються до бронювання, через Портал «Дія». Це забезпечує прозорість та ефективність процесу.
 4. Відстрочка від призову: Заброньованим працівникам надається відстрочка від призову на військову службу під час мобілізації на період до 12 місяців або на строк дії контракту, залежно від категорії підприємства.

У межах реалізації механізмів кадрової стабільності в умовах воєнного стану важливою складовою адаптаційної політики агропідприємства є своєчасне та правомірне впровадження процедури бронювання працівників, що виконують критично важливі функції. Процес бронювання регламентується нормативно-правовими актами, а саме Постанови Кабінету Міністрів України №650 від 05.06.2024 р, й базується на дотриманні визначених адміністративних процедур, які потребують чіткої координації дій між підприємством, органами військового управління та державними електронними сервісами.

Процедура бронювання військовозобов'язаних працівників передбачає кілька послідовних етапів, що забезпечують її законність, ефективність та практичну реалізацію на підприємстві:

1. Визначення критичних посад: на початковому етапі керівництвом підприємства спільно з відділом кадрів було здійснено аналіз функціональних обов'язків працівників та сформовано перелік

критично важливих посад, без яких неможливе забезпечення виробничого процесу. До них було віднесено трактористів-машиністів, комбайнерів, агрономів, інженерів-механіків, водіїв великовантажної техніки, спеціалістів із логістики та зернового обліку.

2. Підготовка обґрунтування: кожна позиція супроводжувалася письмовим обґрунтуванням її стратегічної важливості для діяльності підприємства та виробничої безперервності. Окремо вказувалися сезонність виконання функцій та неможливість їхньої заміни у короткостроковій перспективі.
3. Формування та подання списків до військової адміністрації: підготовлений пакет документів включав список військовозобов'язаних, їх особисті дані, посади, функціональні обов'язки, обґрунтування доцільності бронювання, а також супровідний лист від керівництва підприємства.
4. Узгодження з органами влади: подані документи розглядалися відповідними органами обласної військової адміністрації та Міністерства аграрної політики та продовольства України. За підсумками розгляду ухвалюється рішення щодо надання статусу заброньованого працівника, після чого готується відповідне розпорядження та інформація вноситься до Єдиного реєстру заброньованих осіб.
5. Інформування працівників та внутрішній облік: після отримання підтвердження підприємство веде облік осіб, що підлягають бронюванню, та повідомляє військовозобов'язаних працівників про їхній статус. Працівники, які отримали бронювання, мають при собі відповідне підтвердження у разі перевірки документів або виклику до територіальних центрів комплектування.

З метою об'єктивної оцінки ефективності адаптації підприємства ПСП «Приват Агро» до мобілізаційного тиску доцільно проаналізувати динаміку середньооблікової чисельності працівників у поєднанні з такими аналітичними показниками, як частка заброньованих працівників та темп зміни чисельності персоналу.

По-перше, застосування механізму бронювання, передбаченого Постановою Кабінету Міністрів України №650 від 05.06.2024 р., дозволило підприємству зафіксувати за собою частину ключових працівників, які виконують критично важливі функції у виробничому процесі. У 2024 році на підприємстві було офіційно заброньовано 12 працівників, що становить 50% від середньооблікової чисельності військово (24 осіб). див. Додаток Г Такий рівень бронювання свідчить про належну організацію управлінських процесів, здатність підприємства взаємодіяти з органами військової адміністрації та своєчасно реагувати на зовнішні виклики.

По-друге, позитивна динаміка середньооблікової чисельності працівників у 2023–2024 роках підтверджує ефективність кадрової політики підприємства в умовах мобілізації. Так, у 2022 році середня кількість працівників становила 99 осіб, у 2023 році – 104 осіб, а в 2024 році – 110 осіб. Темп зміни чисельності персоналу у 2023 році склав +4,55 % порівняно з попереднім роком, а у 2024 році – +6,52 % відповідно. Це свідчить про відновлення та навіть розширення трудового потенціалу підприємства після адаптаційного періоду.

Таким чином, збереження персоналу через процедуру бронювання, стабілізація чисельності працівників та позитивна динаміка зростання кадрового складу впродовж 2023–2024 років є вагомими доказами того, що підприємство ефективно адаптувалося до впливу мобілізаційного фактору. У результаті вжитих заходів ПСП «Приват Агро» змогло забезпечити безперервність виробничого процесу, зберегти кадровий потенціал підприємства.

У відповідь на ускладнення господарської діяльності, спричинені високим різким зростанням цін на паливно-мастильні матеріали на 74% [68] та добрива у 2022 році, дефіцит оборотних коштів, зниження попиту на аграрну продукцію через блокаду портів та відповідно зниженні закупівельних цін на готову продукцію, керівництво ПСП «Приват Агро» в сезоні 2022 року, під час весняної посівної ухвалило рішення про часткове виведення земельних площ з обробітку. Зокрема, близько 13,6 % 225 га із 1656 орних земель було залишено під паром з метою зменшення витрат на посівну кампанію.

Таке рішення підприємства мало характер пасивної адаптації, тобто здійснювалося як короткостроковий захід прояву ініціативи до вдосконалення бізнес-процесу з боку підприємства. Воно передбачало тимчасове припинення виробничої експлуатації певної частини земельних ресурсів без залучення значних інвестицій, що дозволило зменшити витрати на:

- Посівний матеріал
- засоби захисту рослин;
- частково витрати на паливо під час посіву

Водночас вона має риси ресурсно-технологічної адаптації, адже зачіпає питання використання базового виробничого ресурсу — сільськогосподарських земель.

Рішення про виведення орних земель з обробітку у ПСП «Приват Агро» у 2022 році, попри задекларовану мету збереження обігових коштів, виявилася неефективною в економічному вимірі. Взагальному витрати на обслуговування сільськогосподарських угідь без посіву та збирання становили 4461075,46 гривень, структура витрат за категоріями зображена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Втрати компанії «Приват Агро» через управлінське рішення

Категорія витрат	Сума витрат, грн
Витрати на оплату праці	422901,51
Нарахування на о /п	63096,15
Паливо	488010,25
Запасні частини	163325,12
Оренда посівних площ	989611,07
Мінеральні добрива	531917,98
Інші витрати	1802213,40
Всього	4461075,46

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої фінансової звітності підприємства «Приват Агро»

Крім цього виведення земель з обробітку спричинило недоотримання прибутку, пов'язаного зі зменшенням виробничого навантаження на сільськогосподарські угіддя. Згідно з розрахунками, унаслідок невикористання частини земельного фонду підприємство недоотримало потенційний чистий прибуток, який за середнім рівнем урожайності і цінами реалізації становив би щонайменше **1468641 тис грн.**, за даними в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Недоотримання прибутку компанією «Приват Агро» у 2022 році

Чистий прибуток від реалізації в 2022 році, млн грн.	10 809,20
Площа обробітку ,га	1656
Площа під паром,га	225

Недоотриманий прибуток, тис грн.	1468,641304
Недоотриманий прибуток %	13,59%

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої фінансової звітності підприємства «Приват Агро»

У 2023 році підприємство зазнало зниження обсягів валової продукції на 14% порівняно з 2022 роком, а рівень рентабельності продукції знизився з 18,2% до 11,5%. Залишення частини земель під паром, попри короткочасну економію витрат, призвело до недоотримання прибутку, ускладнило фінансове планування на наступний виробничий сезон.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи проведено комплексний аналіз господарської діяльності приватного сільськогосподарського підприємства «Приват Агро» в динаміці 2020–2025 років. Здійснено оцінку організаційної та ієрархічної структури підприємства, що дало змогу визначити особливості системи управління та виявити її переваги й обмеження в контексті адаптації до змін зовнішнього середовища.

Аналіз фінансово-економічних показників дозволив оцінити рівень ефективності господарювання підприємства. Визначено динаміку чистого прибутку, рентабельності активів та власного капіталу, що дало змогу охарактеризувати фінансову стійкість компанії. Показник коефіцієнта варіації чистого прибутку засвідчив високий ступінь чутливості до зовнішньоекономічних коливань, що підкреслює потребу у розробці більш гнучких стратегій управління ризиками.

Розкрито технологічну структуру виробництва, охарактеризовано ключові етапи аграрного циклу, що створює основу для ідентифікації

вузьких місць і можливостей удосконалення виробничих процесів. Наведено інтерпретацію життєвого циклу підприємства, що дозволило співвіднести поточну фазу його розвитку із відповідними управлінськими потребами.

У підрозділі 2.2 досліджено вплив зовнішнього середовища на господарську діяльність ПСП «Приват Агро». Виявлено ключові фактори, що стримують розвиток підприємства в умовах воєнного стану та макроекономічної дестабілізації. За результатами експертного опитування керівників підприємств агросфери за 100-бальною шкалою було визначено ступінь впливу економічних, соціальних, кліматичних та політичних чинників, серед яких найвищу оцінку отримали цінові коливання, зростання вартості ресурсів та логістичні обмеження. Особливу увагу приділено впливу погодних умов, а також оцінено ефективність державної та донорської підтримки. Здійснено розрахунок еластичності витрат підприємства до макроекономічних змін, що дозволило встановити залежність фінансових результатів від інфляції, вартості добрив і пального.

У підрозділі 2.3 досліджено особливості адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Розглянуто процедуру бронювання працівників як ключовий елемент соціально-трудової адаптації, що забезпечує стабільність кадрового потенціалу в умовах мобілізації. Описано приклад неефективної адаптації — виведення частини земель з обробітку у 2022 році, що спричинило втрати у виробництві та недоотримання доходів. Такий аналіз дозволив ідентифікувати критичні помилки в управлінні ризиками та сформулювати висновки щодо потреби у впровадженні системної адаптивної стратегії.

Таким чином, проведене дослідження діяльності ПСП «Приват Агро» виявило комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають рівень стійкості підприємства до ринкової нестабільності, і створило аналітичне підґрунтя для обґрунтування практичних рекомендацій, що будуть

розроблені у наступному розділі — «Напрями підвищення стійкості господарської діяльності агропідприємства в умовах нестабільності ринку».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ

3.1. Шляхи підвищення стійкості господарської діяльності «Приват Агро»

Стійкість характеризує здатність економічної системи реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи економічно доцільну поведінку в керованій області її станів. Стійкість діяльності підприємства розглядається як її синтетична характеристика, що відображує здатність підприємства зберігати в заданих межах параметри діяльності в умовах постійного впливу таких характеристик зовнішнього середовища, як невизначеність та змінність, шляхом такого упорядкування ресурсів підприємства, за якого воно як економічна система здатне перебувати у стані рівноваги за часом в просторі.[67 с.16]

Основною метою стійких економічних систем є забезпечення ефективного функціонування та здатності протистояти різноманітним внутрішнім і зовнішнім впливам. Водночас існують обмеження адаптивного потенціалу: у разі, коли зміни в параметрах системи перевищують її можливості до адаптації, настає втрата стабільності. Здатність до адаптації залежить від ресурсного потенціалу системи та рівня досягнення внутрішньої й зовнішньої рівноваги організаційної структури.

Одним із важливих напрямів зміцнення фінансової стійкості Приватного сільськогосподарського підприємства «Приват Агро» виступає залучення зовнішніх джерел фінансування для оновлення матеріально-технічної бази. У 2024 році підприємство здійснило стратегічне рішення щодо укладання договору фінансового лізингу з ТОВ «ОТП Лізинг» на загальну суму **12 727 578 грн**, що було спрямовано на придбання

сільськогосподарської техніки. Такий крок свідчить про прагнення підприємства забезпечити стабільне функціонування виробничих процесів шляхом оновлення технічних засобів без значного одноразового навантаження на обігові кошти.

Приватне сільськогосподарське підприємство «Приват Агро» стало учасником державної програми «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%», яка є одним із ключових інструментів підтримки мікро-, малих та середніх підприємств у сфері виробництва. Участь підприємства у цій програмі дозволила залучити фінансування на придбання техніки, за пільговою ставкою **5% річних** замість ринкової, що коливалася на рівні понад **15%**. За рахунок державної компенсації частини процентної ставки, **сукупна економія коштів підприємства за дворічним лізинговим періодом становить понад 6 633 675 грн(ДОДАТОК В)**, що дозволяє суттєво зменшити кредитне навантаження. Залучення фінансового лізингу як альтернативної форми довгострокового кредитування дозволяє підприємству уникнути значного капіталовкладення та водночас забезпечує доступ до сучасного високопродуктивного обладнання. Крім того, умови договору передбачають рівномірний графік платежів, що сприяє прогнозованості фінансових потоків та зниженню ризиків ліквідності.

Фінансовий лізинг також дозволяє адаптувати господарську діяльність до зовнішніх викликів шляхом підвищення технічної оснащеності, що є критичним фактором у період ринкової нестабільності та ресурсної турбулентності. Таке інвестування в основні засоби забезпечує не лише зростання продуктивності праці, а й формує передумови для зменшення витрат на ремонт, обслуговування та зниження втрат під час виробничого процесу.

З метою обґрунтування ефективності залучення фінансового лізингу для придбання сільськогосподарської техніки проведено аналіз рівня

ліквідності підприємства у двох сценаріях: при одноразовому капіталовкладенні та при використанні лізингового фінансування в табл 3.1.

Таблиця 3.1

**Ліквідність підприємства «Прива Агро» за двома сценаріями
2024 року**

	Сценарій при одноразовому платежі	Сценарій при фінансовому лізингу
Оборотні активи	54 969,12	67 696,70
Поточні зобов'язання	2 146,00	2 146,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	25,61468872	31,54552656

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої фінансової звітності підприємства «Приват Агро»

Попри надмірне перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями на перевищення коефіцієнту абсолютної ліквідності над нормативними значеннями, при використанні фінансового лізингу вищий ніж при сценарії одноразового платежу за техніку. Це вказує на покращення показників фінансової стійкості та спроможність підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів.

Одним із важливих чинників, що зумовлює нестабільність фінансових результатів аграрних підприємств, є **цінова волатильність** на ринку сільськогосподарської продукції. За результатами дослідження коливання ринкових цін на зернові культури можуть зумовлювати **відхилення показників чистого доходу на 67% у 2024 порівняно із 2023, у межах одного маркетингового циклу**, значення коефіцієнту варіації чистого прибутку за період 2018-2024 року на рівні 86,2% є свідченням нестабільності прибутковості підприємства, що підтверджує його значну чутливість до зовнішнього ринкового середовища, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємства.

Одним із ефективних напрямів забезпечення стійкості аграрного підприємства ПСП «Приват Агро» в умовах ринкової нестабільності є **контрактування готової продукції**. Цей процес передбачає **заздалегідь укладену угоду між виробником і покупцем, на основі форвардних контрактів, яка фіксує обсяги, строки постачання, якісні характеристики та, у більшості випадків, ціну реалізації продукції.**]

Контрактування дозволяє сформувати **стабільну систему збуту** та знизити ризики, пов'язані з волатильністю ринку. Для підприємства це означає:

- **гарантований канал реалізації** продукції незалежно від ринкової кон'юнктури;
- **зниження комерційного ризику** завдяки фіксованим умовам контракту;
- **покращення прогнозованості грошових потоків** і можливість планування виробництва;
- **зменшення витрат на зберігання та логістику**, оскільки продукція часто постачається одразу після збирання врожаю.

Процес контрактування зазвичай включає наступні етапи:

1. **Пошук та ідентифікація потенційного контрагента** (переробне підприємство, трейдер, експортер).
2. **Узгодження технічних і якісних характеристик продукції**, яка підлягає постачанню.
3. **Формування умов договору** (терміни поставки, обсяги, ціна, валюта розрахунку, форма оплати).
4. **Юридичне укладання контракту** з урахуванням норм Цивільного та Господарського кодексів України.

Контроль за виконанням умов контракту, включно з логістикою, оформленням первинної документації та фінансовим заліком.

Контрактування не лише мінімізує ризики **недореалізації або демпінгу цін**, а й сприяє побудові **довгострокових партнерських відносин** з контрагентами. Крім того, у випадку міжнародного контрактування, підприємство отримує **доступ до більш платоспроможних ринків**, що позитивно впливає на рентабельність господарської діяльності. У разі співпраці через **біржовий механізм**, підприємство може орієнтуватися на **ф'ючерсні ціни**, які формуються на європейських біржах (зокрема, MATIF, Euronext), як на індикативний рівень ціни при переговорах з контрагентами.

Контрагентами у рамках таких договорів можуть виступати:

- **Зернотрейдери**, які забезпечують експортно-логістичний супровід та дозволяють реалізувати продукцію за конкурентною ціною на зовнішніх ринках (приклад: Louis Dreyfus Company, Nibulon, Kernel);
- **Переробні підприємства**, які формують попит на сировину з боку внутрішнього ринку та можуть забезпечити гарантований збут у регіоні;
- **Кооперативні об'єднання агровиробників**, що дозволяють реалізувати продукцію на умовах спільного контрактування з розподілом прибутку та ризиків між учасниками.

Розглянемо укладання форвардного контракту на реалізацію кукурудзи врожаю 2025 року з терміном постачання у грудні 2025 року за біржовою індикативною ціною 214 євро/т (відповідно до котирувань Euronext на дату дослідження). За умови засівання площі 500 га та середньої врожайності 4,5 т/га, прогнозований обсяг валової продукції становить:

$$500 \text{ га} \times 4,5 \text{ т/га} = 2250 \text{ т}$$

Таким чином, прогнозована виручка від реалізації за форвардним контрактом може становити:

$$2250 \text{ т} \times 214 \text{ євро/т} = 481\,500 \text{ євро}$$

У гривневому еквіваленті (при курсі 1 євро = 46,0 грн):

$$481\,500 \times 46 = 22\,149\,000 \text{ грн}$$

Отже, завдяки укладенню контракту підприємство отримує гарантовану виручку, що дозволяє не лише покрити операційні витрати, а й сформувати резерв ліквідності для виконання зобов'язань за кредитами, розрахунків із постачальниками та фінансування посівної кампанії наступного сезону. Для Загалом, впровадження механізмів контракування доцільно розглядати як **складову адаптивної стратегії підприємства**, що орієнтована на **підвищення стійкості, зниження ризиків та забезпечення стабільного розвитку** в умовах невизначеності.

3.2 Стратегія розвитку підприємства «Приват Агро»

В умовах ринкової нестабільності агропідприємства змушені функціонувати в середовищі, що характеризується постійною динамікою зовнішніх і внутрішніх факторів ризику. Для розробки обґрунтованої стратегії розвитку необхідним етапом є ідентифікація ключових викликів, які впливають на ефективність діяльності підприємства. На основі проведеного аналізу діяльності ПСП «Приват Агро» у 2020–2024 роках

було систематизовано основні загрози, що мають багатовимірний характер і охоплюють економічні, регуляторні, управлінські та природно-кліматичні аспекти.

Зазначені виклики суттєво ускладнюють процес стратегічного планування та потребують впровадження адаптивних управлінських підходів. Їхню узагальнену візуалізацію представлено на рис. 3.1.

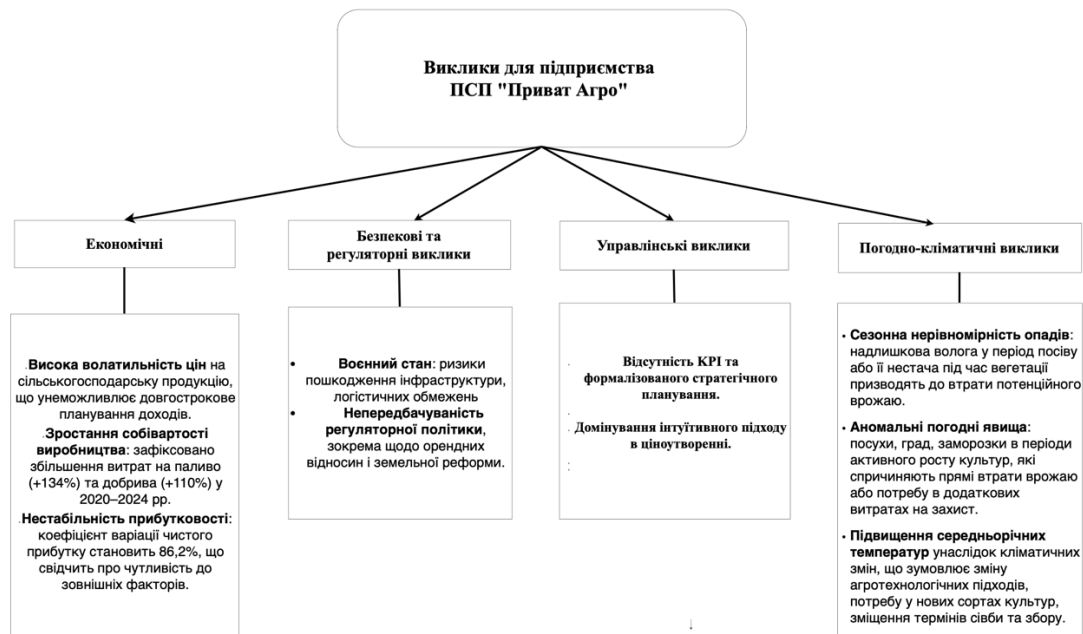


Рис.3.1. Виклики,що впливають на господарську діяльність «Приват Агро»

Джерело: розроблено автором

Всі чинники згруповані за чотирма ключовими категоріями: **економічні, безпекові та регуляторні, управлінські, а також погодно-кліматичні виклики.**

З огляду на результати проведеного аналізу господарської діяльності ПСП «Приват Агро» та основних викликів зовнішнього середовища, визначено необхідність формування цілісної стратегії розвитку підприємства, спрямованої на зміцнення його адаптивного потенціалу та

забезпечення стійкості в умовах ринкової нестабільності. У розробці стратегічного підходу враховано поєднання трьох взаємодоповнюючих моделей стратегічної адаптації: моделі стратегічного реагування, Resilience-based Model (моделі на основі стійкості) та моделі сценарного моделювання. [https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/34027/1/на_йпак.pdf]

Модель стратегічного реагування акцентує увагу на необхідності своєчасного виявлення дестабілізаційних чинників та оперативного розроблення сценаріїв дій у відповідь на потенційні кризові ситуації. Її застосування дозволяє підприємству формувати систему раннього попередження про загрози зовнішнього та внутрішнього походження, а також створювати оперативні антикризові плани. У цьому контексті для ПСП «Приват Агро» доцільним є створення системи моніторингу ключових ризиків (цінових, погодних, логістичних, безпекових) та забезпечення наявності матеріальних і фінансових резервів для реагування на критичні зміни у зовнішньому середовищі.

«Resilience-based Model» розглядає підприємство як динамічну систему, здатну не лише протистояти негативним впливам, але й функціонувати ефективно в нових умовах. Впровадження такої моделі в діяльність ПСП «Приват Агро» передбачає структурну трансформацію агровиробництва. Зокрема, наголошується на необхідності агроекологічної трансформації, яка включає поступовий перехід до стійких технологій, зменшення залежності від мінеральних добрив, впровадження системи точного землеробства. Крім того, важливим елементом цієї моделі є впровадження багаторівневої системи управління ризиками. Вона має включати розширення програм страхування врожаю, створення стабілізаційних фінансових фондів, використання механізмів контракування (форвардні угоди з переробниками, постачальниками ресурсів) та укладання ф'ючерсних угод на біржах.

Доповненням до зазначених моделей є модель сценарного моделювання, що дозволяє підприємству оцінювати наслідки управлінських рішень за різних варіантів розвитку зовнішнього середовища. Визначення й аналітичне обґрунтування сценаріїв розвитку (оптимістичного, реалістичного, кризового) дозволяє адаптувати планові показники діяльності підприємства відповідно до можливих викликів. У межах кожного сценарію мають бути передбачені цільові параметри рентабельності, обсягу виробництва, потреб у фінансуванні, ліквідності та ступеня ризику.

На основі адаптаційних моделей, стратегія розвитку повинна передбачати переорієнтацію інвестиційної політики підприємства на впровадження високотехнологічних рішень, зокрема точного землеробства, автоматизованих систем обліку ресурсів, інтелектуальних систем прогнозування врожайності та ефективності обробітку. Слід забезпечити участь у державних, донорських та міжнародних програмах підтримки інноваційної та екологічно орієнтованої діяльності.

Крім цього стратегія має передбачати розширення партнерських відносин та договірної взаємодії з учасниками ринку, зокрема через контрахтування постачання сільськогосподарської продукції за фіксованими цінами, співпрацю з кооперативами, логістичними операторами, страховими компаніями та аграрними біржами.

Таким чином, запропонована стратегія розвитку підприємства «Приват Агро» є результатом поєднання адаптивних моделей стратегічного управління, які дозволяють підвищити його здатність до протистояння зовнішнім викликам, забезпечити структурну модернізацію виробництва та гарантувати довгострокову конкурентоспроможність в умовах ринкової турбулентності.

На основі інтеграції зазначених моделей розроблено практичні рекомендації щодо впровадження стратегії розвитку ПСП «Приват Агро», які зображені на рисунку 3.2.



Рис.3.2 Складові стратегії розвитку підприємства «Приват Агро»

Джерело: розроблено автором

Діаграма, що відображає логіку стратегічного управління підприємством ПСП «Приват Агро», демонструє системний і послідовний підхід до формування та реалізації адаптаційної стратегії в умовах нестабільного ринку. Вона охоплює всі рівні стратегічного планування – від формулювання місії до впровадження конкретних операційних заходів, що забезпечує цілісність управлінських рішень. Структура логічно поєднує стратегічні цілі з відповідними тактичними рекомендаціями й інструментами реалізації, що дозволяє досягати визначених результатів у коротко- і середньостроковій перспективі.

Запропоновані операційні рекомендації виступають логічним продовженням розроблених тактичних заходів і спрямовані на практичну реалізацію стратегічних цілей підприємства «Приват Агро» в умовах ринкової нестабільності. Їх реалізація охоплює чотири функціональні напрями діяльності підприємства: управління, економіку і фінанси, виробництво, а також інноваційно-інтеграційні процеси.

У сфері управління ключовими операційними рішеннями визначено створення аналітичного підрозділу, впровадження системи управління ціноутворенням та запровадження КРІ для керівних функцій(ступінь досягнення стратегічних цілей, швидкість прийняття управлінських рішень, рівень виконання управлінських задач, ефективність використання бюджету і т.д. Ці кроки дозволяють підвищити прозорість управлінських рішень, посилити контроль за ресурсами та сприяти гнучкій реакції на ринкові зміни.

У напрямі економіки та фінансів визначено важливість стабілізації прибутковості через впровадження системи контракування, фінансового планування та залучення державної або грантової підтримки. Це забезпечить фінансову передбачуваність, знизить залежність від сезонних та ринкових коливань, а також створить основу для технічного переозброєння господарства.

Щодо виробництва, операційні рекомендації включають масштабування технологій точного землеробства, будівництво сушильної лінії, диверсифікацію культур та організацію первинної переробки. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити врожайність, а й формувати ланцюг доданої вартості — від вирощування до реалізації готової продукції.

Таким чином, реалізація операційних рекомендацій є практичним інструментом зміцнення адаптивного потенціалу підприємства та його фінансово-економічної стійкості. Їх впровадження дозволить забезпечити

гнучкість у відповідь на зовнішні виклики, підвищити ефективність господарювання та створити умови для довгострокового розвитку ПСП «Приват Агро».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи здійснено прикладну розробку напрямів підвищення стійкості господарської діяльності агропідприємства ПСП «Приват Агро» в умовах ринкової нестабільності, що виникла внаслідок економічних, безпекових та інституційних викликів. На основі діагностики поточної ситуації виокремлено як вже існуючі інструменти стабілізації, так і запропоновано нові підходи до адаптації.

Зокрема, до діючих механізмів зміцнення фінансової стійкості віднесено: залучення зовнішніх джерел фінансування, а також участь у державній програмі «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%», яка забезпечує підприємству можливість оновлення технічного парку з мінімальним податковим навантаженням і сприятливими умовами повернення коштів. Ефективність цього інструменту оцінено за допомогою сценарного аналізу, що дозволив порівняти рівень ліквідності та фінансової гнучкості за умов використання лізингу та альтернативного варіанту фінансування.

Як перспективний напрям зміцнення ринкових позицій підприємства запропоновано впровадження процесу контракування готової продукції, що дозволяє фіксувати вигідну ціну продажу, уникати коливань біржових котирувань і знижувати ризик непродажу врожаю. На основі впровадження даного підходу було змодельовано прогнозовану виручку від реалізації, що засвідчила потенціал збільшення обсягів доходу та зменшення чутливості до ринкової волатильності.

Розробка стратегії розвитку підприємства, здійснена у підрозділі 3.2, базується на поєднанні трьох ключових адаптаційних моделей: моделі стратегічного реагування, моделі стійкості (resilience-based model) та сценарної моделі адаптації. Такий підхід дозволив створити узгоджену систему заходів, яка охоплює як довгострокові стратегічні вектори розвитку, так і конкретні тактичні рекомендації та оперативні управлінські дії.

Сформовані тактичні рішення були згруповані за чотирма функціональними напрямками: економіка та фінанси, виробництво, управління та партнерство. Для кожної сфери визначено інструменти стабілізації та розвитку, зокрема створення аналітичного підрозділу, впровадження адаптивного планування, розвиток партнерських зв'язків, диверсифікацію джерел доходів тощо. Операційні заходи деталізують запропоновані тактичні цілі у вигляді конкретних дій, строків та очікуваних результатів, що дозволяє сформулювати дорожню карту адаптаційної трансформації.

Таким чином, запропонований у розділі 3 підхід до підвищення стійкості підприємства «Приват Агро» має комплексний характер, інтегруючи фінансові, організаційні та ринкові інструменти. Він базується на використанні адаптаційних стратегій, підтриманих кількісним аналізом, що дозволяє підтримувати стійкість агропідприємства в умовах зростаючої невизначеності та формувати основу для його сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретичне, аналітичне та прикладне дослідження проблеми адаптації агропідприємств до нестабільного ринкового середовища на прикладі діяльності ПСП «Приват Агро». Результати дослідження підтвердили актуальність і практичну значущість розробки адаптаційних стратегій для забезпечення стійкості аграрного бізнесу в умовах економічної та безпекової турбулентності.

У першому розділі було розглянуто теоретико-методологічні основи господарської діяльності агропідприємств, розкрито сутність понять «підприємство» та «господарська діяльність» з урахуванням галузевої специфіки, а також систематизовано класифікацію адаптацій за різними ознаками. Значну увагу приділено сучасним моделям стратегічного управління адаптацією, зокрема моделі стратегічного реагування, *resilience-based model* та сценарному моделюванню, які заклали концептуальне підґрунтя подальших розрахунків.

У другому розділі проведено поглиблений аналіз господарської діяльності підприємства ПСП «Приват Агро» за 2020–2025 роки. Розкрито технологічну структуру виробництва, охарактеризовано ключові етапи аграрного циклу, що створює основу для ідентифікації можливостей удосконалення виробничих процесів. Наведено інтерпретацію життєвого циклу підприємства, що дозволило співвіднести поточну фазу його розвитку із відповідними управлінськими потребами. Досліджено вплив зовнішнього середовища на господарську діяльність ПСП «Приват Агро». Виявлено ключові фактори, що стримують розвиток підприємства в умовах воєнного стану та макроекономічної дестабілізації. За результатами експертного опитування керівників підприємств агропромислового комплексу було визначено ступінь впливу економічних, соціальних, кліматичних та політичних чинників, серед яких найвищу оцінку отримали

цінові коливання, зростання вартості ресурсів та логістичні обмеження. Особливу увагу приділено впливу погодних умов, а також оцінено ефективність державної та донорської підтримки. Здійснено розрахунок еластичності витрат підприємства до макроекономічних змін, що дозволило встановити залежність фінансових результатів від інфляції, вартості добрив і цін пального на ринку. Крім цього досліджено особливості адаптації підприємства ПСП «Приват Агро» до змін зовнішнього середовища. Розглянуто процедуру бронювання працівників як ключовий елемент соціально-трудової адаптації, що забезпечує стабільність кадрового потенціалу в умовах мобілізації. Описано приклад неефективної адаптації — виведення частини земель з обробітку у 2022 році, що спричинило втрати у виробництві та недоотримання доходів. Такий аналіз дозволив ідентифікувати критичні помилки в управлінні ризиками та сформулювати висновки щодо потреби у впровадженні активної системної стратегії розвитку на основі адаптації.

У третьому розділі сформульовано практичні напрями підвищення стійкості господарської діяльності агропідприємства. Проаналізовано існуючі інструменти — залучення зовнішнього фінансування, використання програми «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%», а також запропоновано нові адаптаційні заходи, зокрема контрахтування готової продукції як механізм хеджування цінових ризиків. Проведено прогнозу оцінку потенційної виручки, що демонструє переваги стратегічного підходу до стабілізації грошових потоків.

Ключовим результатом є розробка стратегії розвитку підприємства, що поєднує адаптаційні моделі з конкретними тактичними рекомендаціями та оперативними заходами, згрупованими за функціональними напрямками: управління, економіка і фінанси, виробництво, партнерство. Це дозволяє не лише мінімізувати вплив зовнішніх шоків, а й сформулювати передумови для довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Київська школа економіки. Вплив повномасштабної війни Росії проти України на аграрний сектор: результати третього раунду оцінки пошкоджень та потреб [Електронний ресурс]. – Київ: KSE, 2024. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.05.2025.

2. FAO. The impact of disasters and crises on agriculture and food security: 2023 [Електронний ресурс]. – Rome: FAO, 2023. – Режим доступу: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8c2a59a8-50b3-4e6b-9605-e005a4f28c1c/content> – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.05.2025.

3. Підприємство: економіка і фінанси : навч. посіб. / О.П. Павленко, А.Л. Розмарина ; за ред. та рец. В.В. Немченка, С.В. Арестова. – Одеса : Одеський державний екологічний ун-т, 2019. – 213 с. – Друкується за рішенням Вченої ради ОДЕУ (протокол № 9 від 25.10.2018 р.). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/12113/1/Пособие_2%20последняя%20версия%20ЭиФП%20\(2022\).pdf](http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/12113/1/Пособие_2%20последняя%20версия%20ЭиФП%20(2022).pdf) – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.05.2025.

4. Підприємство: економіка і фінанси : навч. посіб. / В.І. Лаптев. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 213 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/1856/1/В.І.ЛАПТЕВ.pdf> – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.05.2025.

5.Збірник тез доповідей студентської конференції, 19 травня 2022 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://binpo.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/ЗБІРНИК-ТЕЗ-студентська-конференція_19.05.2022.pdf – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.05.2025

6. Ciampi F., Faraoni M., Ballerini J., Meli F. The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives [Електронний ресурс] // arXiv. – 2021. – 25 с. – Режим доступу: <https://arxiv.org/pdf/2112.11822> – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.05.2025.

7. Mišić V.V., Perakis G. Data Analytics in Operations Management: A Review [Електронний ресурс] // arXiv. – 2019. – 25 с. – Режим доступу: <https://arxiv.org/pdf/1905.00556> – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.05.2025.

8. Брюховецька Н. Проблеми формування соціальної відповідальності підприємств в умовах трансформації економіки [Електронний ресурс] // Економіка та держава. – 2020. – № 11. – С. 27–30. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/170467/5-Bryukhovetskaya.pdf?sequence=1> – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.05.2025.

9. Саврас І. З Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки. – 2022. – Вип. 68. – С. 42–46. – Режим доступу: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449/1364> – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.05.2025.

10. Сойма С.Ю., Білоусько Т.Ю., Вдовічена О.Г. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. – 2022. – № 44. – С. 233–238. – Режим

доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1897/1825> – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.05.2025.

11. Стадник В., Йохна В., Гаджук М., Романів Р. Проактивна адаптивність і системні властивості підприємницьких структур / Стадник В., Йохна В., Гаджук М., Романів Р. // Development Service Industry Management. – 2023. – Режим доступу: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/download/9/9/36>.

12. КПП ім. Ігоря Сікорського. Системний менеджмент: навчально-методичний комплекс / КПП ім. Ігоря Сікорського // КПП. – 2021. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46473/1/Systemnyi_menedzhment_NMK.pdf.

13. Кривобок К.В. Адаптація підприємства до нестійкого зовнішнього середовища / Кривобок К.В. // Економіка і суспільство. – 2018. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf.

14. Ніколаєв М., Чернявська Т. Адаптивний механізм управління реалізацією стратегії підприємства у цифровому бізнес-середовищі / Ніколаєв М., Чернявська Т. // European Journal of Management Issues. – 2021. – Режим доступу: <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/download/333/279>.

15. Продіус О.І. та ін. Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та сталий розвиток / Продіус О.І. та ін. // Сумський державний університет. – 2019. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/76332/3/Korporatyvna%20sotsialno-ekolohichna.pdf>.

16. Бондаренко С., Маковецька О. Адаптивне управління в самоорганізації промислового підприємства / Бондаренко С., Маковецька О. // Social Development and Security. – 2021. – Режим доступу: <https://www.paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/download/342/394>.

17. Колектив авторів. Стратегії розвитку соціально-економічних систем / Колектив авторів // Колективна монографія. – 2024. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/71057f66-df86-423a-a25c-da059eef0b7e/download>.

18. Безпалько О.В. та ін. Соціально-економічна безпека підприємства: навчальний посібник / Безпалько О.В. та ін. // Національний університет харчових технологій. – 2019. – Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/03b488a5-19a7-4235-962f-8abda8eade85/download>.

19. Ковальська Л.Л. Економіка підприємства / Ковальська Л.Л. // Тернопільський кооперативний фаховий коледж. – 2024. – Режим доступу: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/Ковальська-Л.Л.-Економіка-підприємства.pdf>.

КСП

20. Романюк М., Романюк Т. Social Responsibility in Ukraine: Public and Corporate Aspects / Романюк М., Романюк Т. // The Actual Problems of Regional Economy Development. – 2023. – С. 271–279. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.271-279>.

21. Шкурупій О. та ін. Macroeconomic Effect of Corporate Social Responsibility: Ukraine's International Status / Шкурупій О. та ін. // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. – 2022. – С. 318–328. – Режим доступу: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v6i41.251464>.

22. Лящук К. The Concept of Sustainable Development as the Basis of Corporate Social Responsibility in the Business Environment of Ukraine / Лящук К. // Problems of a Systemic Approach to the Economy Enterprises. – 2020. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-17>.

23. Матросова Л. The Development of the Conception of the Corporate Social Responsibility (CSR) of Business in Ukraine / Матросова Л. // Market

Infrastructure. – 2019. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-29>.

24. Оржель О. та ін. Social Responsibility in Ukrainian HEIs: Sociological Analysis of Current Situation and Key Trends During the Wartime / Оржель О. та ін. // Geopolitical, Social Security and Freedom Journal. – 2023. – С. 92–105. – Режим доступу: <https://doi.org/10.2478/gssfj-2023-0007>.

25. Дерев'янюк О. Reputation Stability vs Anti-Crisis Sustainability: Under What Circumstances Will Innovations, Media Activities and CSR Be in Higher Demand? / Дерев'янюк О. // Oeconomia Copernicana. – 2019. – С. 511–536. – Режим доступу: <https://doi.org/10.24136/oc.2019.025>.

26. Некрасова Л. А. Стратегічне управління підприємствами в умовах нестабільного середовища / Л. А. Некрасова. – Київ : Економічний науковий портал, 2020. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/Nekrasova.pdf>

27. Teece D. J. The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework / D. J. Teece // Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship. – Springer, 2023. – Режим доступу: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-11371-0_6

28. Нескородєва І. І., Ян Б. Інтегративний погляд на поняття підприємства: суміжні концепції та їх еволюція / І. І. Нескородєва, Б. Ян // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2023. – № 4. – С. 225–233. – DOI: 10.31891/mdes/2023-10-31. – Режим доступу: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/267>.

29. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі ; пер. з англ. – К. : Діалектика, 2002. – 702 с.

30. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2007. – 668 с.

31. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2018. – 220 с.

32. Дяченко Л. І. Сутність підприємства як економічної категорії / Л. І. Дяченко // Економіка та держава. – 2021. – № 9. – С. 34–38.

33. Петрига О. М., Яворська Т. І., Прус Ю. О. Економіка аграрного підприємства : навч. посіб. / О. М. Петрига, Т. І. Яворська, Ю. О. Прус ; за ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської. – Мелітополь : Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. – 320 с. – Режим доступу: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/5518/1/Економіка%20аграрного%20підприємства_навчальний%20%20посібник_О.%20М.%20Петрига%2С%20Т.%20І.%20Яворська%2С%20Ю.%20О.%20Прус.pdf.

34. Господарський кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення: 20.05.2025).

35. Види сільськогосподарських підприємств в Україні [Електронний ресурс] // Український клуб аграрного бізнесу. – Режим доступу: https://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/vidi_silskogospodarskikh_pidприємств_v_ukraini – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.05.2025.

36. Петрига О.М., Яворська Т.І., Прус Ю.О. Економіка аграрного підприємства : навч. посіб. / О.М. Петрига, Т.І. Яворська, Ю.О. Прус. – Мелітополь : Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. – 498 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/5518/1/Економіка%20аграрного%20підприємства_навчальний%20%20посібник_О.%20М.%20Петрига%2С%20Т.%20І.%20Яворська%2С%20Ю.%20О.%20Прус.pdf – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.05.2025.

37. Коломієць Т.Р. Стабільність економічного середовища як чинник розвитку підприємств // Економіка та держава. – 2020. – № 2. – С. 18–22.

38. Луців Б.Р. Ринкова нестабільність: сутність, прояви та механізми нейтралізації. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. – 144 с.

39. Ареф'єва О., Залізнюк В., Ареф'єв С., Андрієнко М. Економічна адаптація інтелектуального капіталу промислових підприємств при удосконаленні компетенцій фахових груп: мотиваційно-інжиніринговий аспект // Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. – 2024. – № 19(38). – С. [уточнити сторінки, якщо відомо]. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/382188796> (дата звернення: 20.05.2025).

40. Мельник С.І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства // Ефективна економіка. – 2022. – № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10271> (дата звернення: 02.10.2023).

41. Побережна З.М. Побережна З.М. Управління адаптивністю бізнес-моделі авіапідприємства до умов зовнішнього середовища // Підприємництво та інновації. – 2020. – Вип. 12. – URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/320/314> (дата звернення: 02.10.2023).

42. Ларіонова К. Л., Донченко Т. В. Теоретичні основи інноваційної реструктуризації підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2021. – № 2. – С. 113–118. – URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-2-en-21.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).

43. Богданович О. В. Стратегічне планування та реалізація потенціалу інноваційного розвитку підприємства // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2023. – № 58. – С. 45–50. – URL: https://www.researchgate.net/publication/386140790_Strategic_planning_and_implementation_of_the_enterprise's_innovation_development_potential (дата звернення: 20.05.2025).

44. Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Земська О. Побудова механізму реструктуризації підприємства: зміст та основні елементи // Економіка і суспільство. – 2017. – № 13. – С. 489–494. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/80.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

45. Панченко О. В., Ковальчук І. В. Адаптація системи управління економічною безпекою підприємства до змін зовнішнього середовища // Економіка і організація управління. – 2020. – № 4. – С. 46–52. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197256064.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).

46. Калинюк В. Є. Концептуальні аспекти механізму формування стратегій адаптації економічної безпеки при неотехнологічному відтворенні // Економічний аналіз. – 2024. – Т. 34, № 4. – С. 501–510. – DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.501>.

47. Ансофф І. І. Стратегічне управління = Strategic Management. – Лондон : Макміллан, 1979. – 236 с.

48. 1. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 38–42.

49. Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу // Бізнес

Информ. – 2018. – № 3. – С. 348–353. – URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=binf_2018_3_56(дата звернення: 20.05.2025).

50.Sadiku K. M. External factors and their impact on enterprise strategic management – a literature review // European Journal of Human Resource Management Studies. – 2022. – Vol. 6, Issue 1. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/365132899> (дата звернення: 20.05.2025).

51.Yin Y. Strategic management of companies' adaptive behavior // Managerial and Decision Economics. – 2023. – Vol. 44, Issue 1. – С. 123–135. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/mde.3729> (дата звернення: 20.05.2025).

52.Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. – К. : КНЕУ, 2017. – 384 с.

53.Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. – New York : Free Press, 2005. – 406 p.

54. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120. – URL: https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20%281991%29.pdf

55.Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. – Boston : Harvard Business School Press, 2004. – 322 p.

56.Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2019. – № 1 (69). – С. 179–188. – URL:<https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/321>

57. FAO, World Bank Group. A Blueprint for Strengthening Food System Resilience in West Africa: Regional Priority Intervention Areas. – 2021. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/37f9e6dc-7d6d-5b51-9ac7-c7c5e6db6a18>

58. FAO. Climate-Smart Agriculture Sourcebook. – Rome : FAO, 2013. – 570 p. – URL: <https://www.fao.org/climate-smart-agriculture-sourcebook/en/>

59. ПСП «ПриватАгро». Офіційний сайт. URL: <https://www.privatagro.com.ua/> (дата звернення: 20.05.2025).

60. ПСП «ПриватАгро». Інформація про компанію за кодом ЄДРПОУ 32413243 / YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32413243/ (дата звернення: 20.05.2025).

61. Зварищук С. А., Прищак М. Д. Модель життєвого циклу організації за І. Адізесом // Матеріали конференції ВНТУ. – 2020. – С. 1–4. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2020/paper/download/9490/7767>

62. Jirásek M., Bílek J. The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda // Quality Innovation Prosperity. – 2018. – Vol. 22, No. 3. – P. 1–18. URL: <https://qip-journal.eu/index.php/QIP/article/download/1177/1045>

63. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання // Вісник Хмельницького національного університету. – 2020. – № 2. – С. 167–173. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/33-1.pdf>

64.Ткаченко О. В. Модель життєвого циклу підприємства за І. Адізесом// Економічні науки. – 2019. – № 2(2). – С. 45–50.URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/download/21/8/>

65.Очікування сільськогосподарських підприємств у I кварталі 2025 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності [Електронний ресурс]. – Київ, 2025. – Режим доступу: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-silskohospodarskykh-pidpryyemstv-u-i-kvartali-2025-roku-shchodo> – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.05.2025.

66. Деякі питання бронювання військовозобов'язаних під час воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.06.2024 № 650 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/650-2024-п> – Назва з екрана. – Дата звернення: 20.05.2025.

67. Плотницька С.І.Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища : конспект лекцій для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / С.І. Плотницька. – Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. – 46 с.

68. Ціни на дизельне паливо в Україні у травні 2021 року [Електронний ресурс] // Minfin. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/dt/2021-05/> – дата звернення: 20.05.2025.

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація підприємств за Господарським кодексом України

1. За формою власності (ст. 63 ГКУ):	<ul style="list-style-type: none">• Приватні підприємства –• Державні підприємства –• Комунальні підприємства –• Колективні підприємства –• Спільні комунальні підприємства –.
2. За організаційно-правовою формою (ст. 63, 113 ГКУ):	<ul style="list-style-type: none">• Господарські товариства• Кооперативи• Фермерські господарства.• Орендні підприємства.• Державні та комунальні унітарні підприємства:
3. За розміром (масштабом діяльності) (ст. 55 ГКУ):	<ul style="list-style-type: none">• Мікропідприємства – до 10 осіб, річний дохід до 2 млн євро.• Малі підприємства – до 50 осіб, річний дохід до 10 млн євро.• Середні підприємства – до 250 осіб, річний дохід до 50 млн євро.• Великі підприємства – понад 250 осіб, річний дохід понад 50 млн євро.
4. За галузево-функціональним видом діяльності	<ul style="list-style-type: none">• Промислові• Сільськогосподарські• Будівельні• Транспортні

	<ul style="list-style-type: none"> • Торгові • Виробничо-торгові • Тогово посередницькі • Лізингові • Банківські • Страхові • Туристичні
5.3а ступенем підпорядкованості	<ul style="list-style-type: none"> • Материнське • Дочірне • Асоційовані
6. За способом утворення та формування статутного капіталу:	<ul style="list-style-type: none"> • Унітарні підприємства – засновані одним власником, без поділу на частки. • Корпоративні підприємства – засновані кількома особами, мають часткову власність

Таблиця Основні складові господарської діяльності підприємства

Операційна діяльність	Складова господарської діяльності, тобто основна діяльність підприємства, пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечує основну частку його доходу, а також інші види діяльності, які не підпадають під категорію інвестиційної чи фінансової діяльності.
Інвестиційна діяльність	це придбання та реалізація тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою еквівалентів. Фінансова діяльність — це діяльність, яка веде до змін розміру і складу власного та позиченого капіталу підприємства (який не є результатом операційної діяльності)
Інноваційна діяльність	це складна динамічна система заходів щодо використання результатів завершених науково-технологічних досліджень, організаційно-економічних розробок або інших науково-технологічних досягнень, яка функціонує під впливом факторів середовища всіх рівнів (зовнішнього та внутрішнього) задля задоволення мінливого індивідуального попиту й потреб суспільства загалом у конкурентоспроможній продукції (товарах, роботах, послугах).

Комерційна діяльність	це сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на досягнення запланованої прибутковості та інших фінансових показників ефективності виробництва.
Економічна діяльність	Економічна діяльність включає прогнозування, планування, аналіз, формування цін, бухгалтерський облік, звітність, оплату праці, фінансові операції та зовнішньоекономічну діяльність. Багато підприємств також здійснюють зовнішньоекономічні операції, надають післяпродажний сервіс та інші додаткові послуги.

Виписка з «Дії» Бронювання працівників критичної інфраструктури

Відомості про заявника

ЄДРПОУ

32413243

Найменування

**ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "
ПРИВАТАГРО "**

Місцезнаходження юридичної особи

**Україна, 37700, Полтавська обл., Лубенський р-н, селище
міського типу Оржиця(з), вул.Миру, будинок 46**

Орган, що надав рішення

**Міністерство аграрної політики та продовольства
України**

Дата визначення критичності

05.03.2025

Номер рішення про критичність

1400

Бронювання працівників

Крок 2 із 4

Інформація про працівників

Усього військовозобов'язаних	Усього заброньовано
24	12
Усього в процесі бронювання	Ліміт бронювання, %
0	50 %
Доступно до бронювання	
0	

Категорія працівників, яких треба забронювати:

- працівники, які враховуються в ліміт

Додаток Д

Фінансова звітність ПСП «Приват Агро» 2022-2024

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРИВАТАГРО"	за ЄДРПОУ	2021	01	01
Територія ПОЛТАВСЬКА	за КОАТУУ	32413243		
Організаційно-правова форма господарювання приватне підприємство	за КОПФГ	5323655000		
Вид економічної діяльності Вирощування зернових та технічних культур	за КВЕД	120		
Середня кількість працівників, осіб 38		01.11		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон ВУЛ. Миру, 46, СМТ. ОРЖИЦЯ, ОРЖИЦЬКИЙ, ПОЛТАВСЬКА 37700		0535791360		

I. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 109,2	1 215,6
Основні засоби :	1010	18 657,2	38 715,3
первісна вартість	1011	38 845,6	62 914,8
знос	1012	(20 188,4)	(24 199,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	22 766,4	39 930,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	37 374,1	24 395,8
у тому числі готова продукція	1103	25 743,2	12 487,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	8,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	115,6	143,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	949,0	9 175,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 035,2	3 085,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	40 473,9	36 809,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4,6	2,0
Баланс	1300	63 244,9	76 742,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	76,4	76,4
Додатковий капітал	1410	1 240,6	1 531,9
Резервний капітал	1415	122,9	122,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	60 356,0	72 852,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	61 795,9	74 584,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	874,6	-
розрахунками з бюджетом	1620	310,9	1 964,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	66,3	79,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	197,2	113,8
Усього за розділом III	1695	1 449,0	2 157,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	63 244,9	76 742,0

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2020 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64 936,9	38 159,7
Інші операційні доходи	2120	772,4	412,0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	65 709,3	38 571,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(49 523,8)	(36 194,7)
Інші операційні витрати	2180	(2 529,6)	(3 210,6)
Інші витрати	2270	(130,8)	(243,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(52 184,2)	(39 649,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	13 525,1	(1 077,3)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	13 525,1	(1 077,3)

Керівник

_____ (підпис)

Куць Станіслав Анатолійович

_____ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

Демченко Ольга Григорівна

_____ (ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРИВАТАГРО"	за ЄДРПОУ	2022	01 01
Територія ПОЛТАВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	32413243	
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	120	
Вид економічної діяльності Вирощування зернових та технічних культур	за КВЕД	01.11	
Середня кількість працівників, осіб 39			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон ВУЛ. Миру, 46, СМТ. ОРЖИЦЯ, ОРЖИЦЬКИЙ, ПОЛТАВСЬКА 37700			0535791360

І.Баланс на **31 грудня 2021** р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 215,6	684,6
Основні засоби :	1010	38 715,3	45 889,8
первісна вартість	1011	62 914,8	75 691,1
знос	1012	(24 199,5)	(29 801,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	39 930,9	46 574,4
ІІ. Оборотні активи			
Запаси :	1100	24 395,8	39 538,1
у тому числі готова продукція	1103	12 487,3	21 518,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8,5	872,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	143,9	121,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 175,3	11 636,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 085,6	5 133,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом ІІ	1195	36 809,1	57 302,6
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2,0	-
Баланс	1300	76 742,0	103 877,0

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРИВАТАГРО"	за ЄДРПОУ	2022	01	01
Територія ПОЛТАВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	32413243		
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	UA53040000000081308		
Вид економічної діяльності Вирощування зернових та технічних культур	за КВЕД	120		
Середня кількість працівників, осіб 39		01.11		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон ВУЛ. Миру, 46, СМТ. ОРЖИЦЯ, ОРЖИЦЬКИЙ, ПОЛТАВСЬКА 37700		0535791360		

І.Баланс на **31 грудня 2021** р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 215,6	684,6
Основні засоби :	1010	38 715,3	45 889,8
первісна вартість	1011	62 914,8	75 691,1
знос	1012	(24 199,5)	(29 801,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	39 930,9	46 574,4
ІІ. Оборотні активи			
Запаси :	1100	24 395,8	39 538,1
у тому числі готова продукція	1103	12 487,3	21 518,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8,5	872,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	143,9	121,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 175,3	11 636,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 085,6	5 133,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом ІІ	1195	36 809,1	57 302,6
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2,0	-
Баланс	1300	76 742,0	103 877,0

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	684,6	684,6
Основні засоби :	1010	45 889,8	47 154,4
первісна вартість	1011	75 691,1	83 770,9
знос	1012	(29 801,3)	(36 616,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	46 574,4	47 839,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	39 538,1	57 191,5
у тому числі готова продукція	1103	21 518,7	34 234,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	872,9	689,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	121,7	142,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 636,5	323,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 133,4	3 464,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	57 302,6	61 811,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	103 877,0	109 650,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	76,4	76,4
Додатковий капітал	1410	1 881,1	2 071,1
Резервний капітал	1415	122,9	122,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	99 573,9	106 736,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	101 654,3	109 006,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	1 904,8	150,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	166,0	83,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	151,9	410,2
Усього за розділом III	1695	2 222,7	644,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	103 877,0	109 650,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м	Код за ДКУД
		1801007	
1	2	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38 306,3	66 369,7
Інші операційні доходи	2120	759,4	238,0
Інші доходи	2240	-	170,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	39 065,7	66 778,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24 891,8)	(29 644,1)
Інші операційні витрати	2180	(2 960,1)	(3 837,0)
Інші витрати	2270	(404,6)	(209,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(28 256,5)	(33 690,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	10 809,2	33 087,2
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	10 809,2	33 087,2

Керівник

(підпис)

Куць Станіслав Анатолійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Демченко Ольга Григорівна

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРИВАТАГРО"	за ЄДРПОУ	2024	01 01
Територія ПОЛТАВСЬКА	за КАТОТТГ 1	32413243	
Організаційно-правова форма господарювання приватне підприємство	за КОПФГ	UA53040000000081308	
Вид економічної діяльності Вирощування зернових та технічних культур	за КВЕД	120	
Середня кількість працівників, осіб 35		01.11	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон ВУЛ. Миру, 46, СМТ. ОРЖИЦЯ, ОРЖИЦЬКИЙ, ПОЛТАВСЬКА 37700		0535791360	

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	684,6	684,6
Основні засоби :	1010	47 154,4	41 712,0
первісна вартість	1011	83 770,9	84 988,2
знос	1012	(36 616,5)	(43 276,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	47 839,0	42 396,6
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	57 191,5	58 094,7
у тому числі готова продукція	1103	34 234,9	37 466,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	689,9	269,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	142,7	147,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	323,4	3 338,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 464,2	1 969,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	61 811,7	63 818,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	109 650,7	106 215,2

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРИВАТАГРО"	за ЄДРПОУ	2024	01	01
Територія <u>ПОЛТАВСЬКА</u>	за КАТОТТГ ¹	32413243		
Організаційно-правова форма господарювання <u>приватне підприємство</u>	за КОПФГ	UA5304000000081308		
Вид економічної діяльності <u>Вирощування зернових та технічних культур</u>	за КВЕД	120		
Середня кількість працівників, осіб <u>35</u>		01.11		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>ВУЛ. Миру, 46, СМТ. ОРЖИЦЯ, ОРЖИЦЬКИЙ, ПОЛТАВСЬКА 37700</u>		0535791360		

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	684,6	684,6
Основні засоби :	1010	47 154,4	41 712,0
первісна вартість	1011	83 770,9	84 988,2
знос	1012	(36 616,5)	(43 276,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	47 839,0	42 396,6
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	57 191,5	58 094,7
у тому числі готова продукція	1103	34 234,9	37 466,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	689,9	269,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	142,7	147,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	323,4	3 338,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 464,2	1 969,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	61 811,7	63 818,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	109 650,7	106 215,2

1.Баланс на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	684,6	4 982,4
Основні засоби :	1010	41 712,0	71 009,6
первісна вартість	1011	84 988,2	117 622,2
знос	1012	(43 276,2)	(46 612,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	42 396,6	75 992,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	58 094,7	53 955,8
у тому числі готова продукція	1103	37 466,5	35 870,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	269,0	49,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	147,5	2 634,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 338,3	2 562,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 969,1	8 293,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	199,6
Усього за розділом II	1195	63 818,6	67 696,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	106 215,2	143 688,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	76,4	76,4
Додатковий капітал	1410	2 071,1	2 059,7
Резервний капітал	1415	122,9	122,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	102 743,6	116 660,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	105 014,0	118 919,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	47,1
розрахунками з бюджетом	1620	685,4	149,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	75,0	223,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	440,8	1 726,2
Усього за розділом III	1695	1 201,2	2 146,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	106 215,2	143 688,7

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2024 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	94 492,5	56 441,9
Інші операційні доходи	2120	3 539,0	1 432,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	98 031,5	57 874,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(72 882,3)	(52 430,7)
Інші операційні витрати	2180	(3 906,8)	(2 614,6)
Інші витрати	2270	(3 254,5)	(62,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(80 043,6)	(55 107,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	17 987,9	2 767,4
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	17 987,9	2 767,4

ЕП Куць
Станіслав
Анатолійович

Додаток Е

Договір про фінансовий лізинг «Приват Агро»

Об'єкт лізингу: Комбайн зернозбиральний JOHN DEERE W660, новий, 2023 р.в. – 1 (одна) одиниця

Вартість Об'єкта лізингу: 12 727 578.00 Гривень, в т.ч. ПДВ

Вартість послуг за організацію фінансування 0.00 Гривень, в т.ч. ПДВ

ГРАФІК СПЛАТИ ЛІЗИНГОВИХ ПЛАТЕЖІВ

Перший лізинговий платіж

Перший лізинговий платіж	Дата платежу	Сума
Авансовий платіж, в т.ч. ПДВ:	до 14.06.2024	2 545 515.60

Періодичні лізингові платежі

№.	Дата платежу	Некомпенсована вартість Об'єкту лізингу, грн з ПДВ	Відшкодування вартості Об'єкта лізингу, грн., з ПДВ	Винагорода, грн., без ПДВ					Лізинговий платіж, грн (4+5)	Лізинговий платіж за умови надання Державної підтримки, грн (10-8)
				Всього, грн., без ПДВ (6+9)	Базова винагорода, всього, грн., без ПДВ	Компенсаційна винагорода грн., без ПДВ	Державна підтримка, грн., без ПДВ (6-7)	Винагорода (комісія) не відсоткового походження, грн., без ПДВ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	15.07.2024	10 182 062.40	1 131.34	263 515.39	242 051.34	43 238.90	198 812.44	21 464.05	264 646.73	65 834.29
2	15.08.2024	10 180 931.06	1 131.34	263 488.49	242 024.44	43 234.09	198 790.35	21 464.05	264 619.83	65 829.48
3	15.09.2024	10 179 799.72	1 131.34	263 461.59	241 997.54	43 229.29	198 768.25	21 464.05	264 592.93	65 824.68
4	15.10.2024	10 178 668.38	1 131.34	255 623.82	234 165.14	41 830.14	192 335.00	21 458.68	256 755.16	64 420.16
5	15.11.2024	10 177 537.04	1 131.34	263 407.81	241 943.76	43 219.68	198 724.08	21 464.05	264 539.15	65 815.07
6	15.12.2024	10 176 405.70	1 131.34	255 571.78	234 113.10	41 820.85	192 292.25	21 458.68	256 703.12	64 410.87

42	15.12.2027	4 067 168.26	1 131.34	98 454.38	93 567.15	16 714.39	76 852.76	4 887.23	99 585.72	22 732.96
43	15.01.2028	4 066 036.92	1 131.34	101 551.77	96 659.17	17 266.73	79 392.44	4 892.60	102 683.11	23 290.67
44	15.02.2028	4 064 905.58	1 131.34	101 524.87	96 632.27	17 261.93	79 370.34	4 892.60	102 656.21	23 285.87
45	15.03.2028	4 063 774.24	410.14	95 254.63	90 372.77	16 143.76	74 229.01	4 881.86	770 664.77	696 435.76
46	15.04.2028	3 388 364.10	410.14	85 441.90	80 549.30	14 388.94	66 160.36	4 892.60	760 852.04	694 691.68
47	15.05.2028	2 712 953.96	410.14	67 300.03	62 412.80	11 149.13	51 263.67	4 887.23	742 710.17	691 446.50
48	15.06.2028	2 037 543.82	1 131.34	53 329.76	48 437.16	8 652.58	39 784.58	4 892.60	54 461.10	14 676.52
49	15.07.2028	2 036 412.48	1 131.34	51 735.87	46 848.64	8 368.82	38 479.82	4 887.23	52 867.21	14 387.39
50	15.08.2028	2 035 281.14	1 131.34	53 275.97	48 383.37	8 642.97	39 740.40	4 892.60	54 407.31	14 666.91
51	15.09.2028	2 034 149.80	1 131.34	53 249.08	48 356.48	8 638.17	39 718.31	4 892.60	54 380.42	14 662.11
52	15.10.2028	2 033 018.46	1 131.34	51 657.80	46 770.57	8 354.87	38 415.70	4 887.23	52 789.14	14 373.44
53	15.11.2028	2 031 887.12	1 131.34	53 195.29	48 302.69	8 628.56	39 674.13	4 892.60	54 326.63	14 652.50
54	15.12.2028	2 030 755.78	1 131.34	51 605.74	46 718.51	8 345.57	38 372.94	4 887.23	52 737.08	14 364.14
55	15.01.2029	2 029 624.44	1 131.34	53 141.50	48 248.90	8 618.95	39 629.95	4 892.60	54 272.84	14 642.89
56	15.02.2029	2 028 493.10	1 131.34	53 114.61	48 222.01	8 614.15	39 607.86	4 892.60	54 245.95	14 638.09
57	15.03.2029	2 027 361.76	410.14	48 407.56	43 531.07	7 776.18	35 754.89	4 876.49	723 817.70	688 062.81
58	15.04.2029	1 351 951.62	410.14	37 031.64	32 139.04	5 741.16	26 397.88	4 892.60	712 441.78	686 043.90
59	15.05.2029	675 676 541.48	410.14	20 451.39	15 564.16	2 780.31	12 783.85	4 887.23	695 861.53	683 077.68
60	15.06.2029	1 131.34	1 131.34	4 919.49	26.89	4.80	22.09	4 892.60	6 050.83	6 028.74
Всього:			10 182 062.40	8 568 640.76	8 076 404.57	1 442 730.35	6 633 674.22	492 236.19	18 750 703.16	12 117 028.94

**ЛІЗИНГОДАВЕЦЬ:
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОТП ЛІЗИНГ"**

місцезнаходження: 01033, м.Київ, вул. Жилинська 43
Адреса для листування: 08130, Київська обл.,
Бучанський р-н, с.Петропавлівська Борщагівка, вул.
Озерна 5
Код ЄДРПОУ 35912126
ПІН: 359121226507
п/р UA503005280000026009000019674
Ел пошта: fax@otpleasing.com.ua

_____ В.А. Кудрей
Директор з корпоративних продажів
_____ Ю.М. Кучеренко
Начальник відділу продажів та реструктуризації
лізингу малого та середнього бізнесу
МП

**ЛІЗИНГООДЕРЖУВАЧ:
ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ
ПІДПРИЄМСТВО " ПРИВАТАГРО "**

місцезнаходження: 37700, Полтавська обл.,
Лубенський р-н, смт. Оржиця, вул.Миру, будинок 46
Адреса для листування: 37700, Полтавська обл.,
Лубенський р-н, смт. Оржиця, вул. Миру, будинок 46
Код ЄДРПОУ 32413243
ПІН: 324132416222
п/р UA03380805000000002600865941
Ел пошта: pspprivatagro@ukr.net

_____ С.А. Куць
Директор
МП

Завізовано	Користувач	ID
Операційний відділ	Тимошук Іванна	379400
Юридичний відділ	Прокоф'єв Віталій	379400
Відділ моніторингу	Москаленко Ірина	379400