




ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА


Управління розвитком ринкових можливостей підприємства в складі агропромислового холдингу (на прикладі ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»),
с. Михнів, Ізяславський р-н, Хмельницька обл.)
Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр ДР 20191.01.00 ПЗ

Виконав студент 4 курсу група МН-20-1  Василь БОНДАРУК
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Керівник д.е.н., професор  Валентина СТАДНИК
Наукова ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Нормоконтролер _____  Олена КОШІН
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування

 Ніла ТЮРИНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

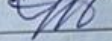
Шифр, назва

Спеціальність 073 Менеджмент ОП «Менеджмент»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри


« 15 02 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Бондарук Василь Вікторович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Управління розвитком ринкових можливостей підприємства в складі агропромислового холдингу (на прикладі ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО», с. Михнів, Ізяславський р-н, Хмельницька обл.)

керівник роботи Стадник Валентина Василівна, д.е.н, професор кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15.02 2024 р. № 8 дод. 6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 20.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО», наукова та методична література, статистичні дані Державної служби статистики України, публікації міжнародних організацій.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретико-методичні основи управління розвитком ринкових можливостей підприємства 2 Аналіз ринкових можливостей ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» 3 Розробка заходів щодо

управління розвитком ринкових можливостей досліджуваного підприємства в складі агропромислового холдингу

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Основні проблеми АПК України 2. Перспективи розвитку ринкових можливостей в АПК України 3. Динаміка основних показників діяльності підприємств сільського господарства України за 2020-2022 роки 4. Динаміки фінансових результатів до оподаткування підприємств сільського, лісового та рибного господарств України за 2020-2022 роки 5. Динаміка обсягу оборотних активів та їх складових великих, середніх та малих підприємств України загалом та підприємств сільського, лісового та рибного господарств за 2020-2022 роки 6. Динаміка показників, що визначають місце Хмельницької області у рейтингуванні областей України за вирощуванням різних культур за 2021-2023 роки 7. Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» у 2021-2023 роках 8. Аналіз динаміки складу та структури статей балансу ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» у 2021-2022 роках 9. Аналіз динаміки складу та структури статей балансу ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» у 2022-2023 роках

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Стадник В. В., д.е.н, проф., каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Стадник В. В., д.е.н, проф., каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Стадник В. В., д.е.н, проф., каф. МА		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 15 лютого 2024р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	березень 2024	виконав
2.	Одержання індивідуального завдання	березень 2024	виконав
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2024	виконав
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, збір необхідної інформації до обраної теми	квітень 2024	виконав
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2024	виконав
6.	Виконання першого розділу	травень 2024	виконав
7.	Виконання другого розділу	червень 2024	виконав
8.	Виконання третього розділу	червень 2024	виконав
9.	Написання висновків	червень 2024	виконав
10.	Здача роботи науковому керівнику	червень 2024	виконав

АНОТАЦІЯ

Управління розвитком ринкових можливостей підприємства в складі агропромислового холдингу (на прикладі ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО», с. Михнів, Ізяславський р-н, Хмельницька обл.). – Дипломна робота бакалавра Бондарук В., за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». – Хмельницький національний університет, факультет управління, адміністрування та туризму, кафедра менеджменту та адміністрування. – Хмельницький, 2024. – 80 с., 6 рисунків, 11 таблиць, 39 джерел посилань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РИНКОВІ МОЖЛИВОСТІ, ПІДПРИЄМСТВО, АГРОПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС (АПК), АГРОПРОМИСЛОВИЙ ХОЛДИНГ, УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, ЕКСПОРТ, ІННОВАЦІЇ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ВІЙНА.

Досліджено теоретико-методичні основи управління розвитком ринкових можливостей підприємства в складі агропромислового холдингу. Розглянуто сутність та значення ринкових можливостей, фактори, що впливають на їх формування та реалізацію, а також інструменти та методи управління розвитком ринкових можливостей.

Проаналізовано стан аграрного сектору України до і під час війни, виявлено основні проблеми та перспективи розвитку галузі. Досліджено діяльність ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" в складі агропромислового холдингу VITAGRO, проаналізовано його фінансовий стан, виробничі потужності.

Розроблено заходи щодо управління розвитком ринкових можливостей ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" в умовах війни, включаючи розвиток людського капіталу, використання регіональних переваг, розвиток переробки гарбузового насіння та використання сучасних маркетингових інструментів.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та значення ринкових можливостей підприємства в агропромисловому комплексі.....	8
1.2 Ринкові переваги та недоліки перебування підприємства в складі агропромислового холдингу	22
2 АНАЛІЗ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ " УКРЕЛІТАГРО"	30
2.1 Стан аграрного сектору України до і під час війни	30
2.2 Характеристика діяльності ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»	42
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В СКЛАДІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГУ	53
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Агропромисловий комплекс (АПК) є одним з ключових секторів економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку країни та значний внесок у її експортний потенціал. Війна в Україні внесла суттєві корективи у функціонування АПК, спричинивши руйнування інфраструктури, втрату територій та скорочення виробництва. У цих складних умовах особливо актуальним є питання управління розвитком ринкових можливостей агропромислових підприємств, що дозволить їм адаптуватися до нових реалій, відновити та зміцнити свої позиції на ринку.

ТОВ "УКРЕЛІТАГРО", як частина агропромислового холдингу VITAGRO, має значний потенціал для розвитку, незважаючи на виклики, пов'язані з війною. Компанія спеціалізується на обробці насіння для відтворення та має власний завод з переробки гарбузового насіння. Однак, для реалізації цього потенціалу необхідно розробити ефективну стратегію управління розвитком ринкових можливостей, яка враховуватиме як поточні проблеми, так і довгострокові перспективи розвитку галузі.

Важливість дослідження ринкових можливостей агропромислових підприємств полягає в тому, що це дозволяє їм виявити потенційні напрямки розвитку, адаптуватися до мінливих умов ринку, задовольнити потреби споживачів та ефективно використовувати наявні ресурси. Успішна реалізація ринкових можливостей сприятиме не лише збільшенню прибутковості підприємств, а й розвитку економіки країни в цілому.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка заходів щодо управління розвитком ринкових можливостей ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" в складі агропромислового холдингу в умовах війни.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- Дослідити теоретико-методичні основи управління розвитком ринкових можливостей підприємства.

- Проаналізувати стан аграрного сектору України до і під час війни.
- Охарактеризувати діяльність ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" та оцінити його ринкові можливості.
- Розробити заходи щодо управління розвитком ринкових можливостей досліджуваного підприємства в складі агропромислового холдингу, враховуючи вплив війни.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком ринкових можливостей агропромислового підприємства в умовах війни.

Предмет дослідження – ринкові можливості ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" в складі агропромислового холдингу VITAGRO.

Теоретична та практична значущість роботи полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані для розробки ефективних стратегій управління розвитком ринкових можливостей агропромислових підприємств в умовах війни. Практичні рекомендації, розроблені в ході дослідження, можуть бути застосовані ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" для зміцнення своїх позицій на ринку та забезпечення сталого розвитку.

Методи дослідження. У роботі використано різні методи дослідження: теоретичні (аналіз наукової літератури, синтез та узагальнення) і емпіричні (аналіз фінансової звітності та спостереження).

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження склали дані фінансової звітності ТОВ "УКРЕЛІТАГРО", аналітичні матеріали агропромислового холдингу VITAGRO, статистичні дані Державної служби статистики України, а також наукові публікації та дослідження з питань управління розвитком ринкових можливостей підприємств.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення ринкових можливостей підприємства в агропромисловому комплексі

Агропромисловий комплекс України – сукупність галузей національної економіки, що включають сільське та рибне господарство, харчову промисловість і переробку сільськогосподарських продуктів, а також їх матеріально-технічне та фінансове забезпечення [9].

Ринкові можливості в АПК – це багатогранне поняття, яка охоплює багато різних факторів та умов, що визначають потенціал підприємства для досягнення успіху на ринку. Відкриття нових можливостей – це ключ до виведення бізнесу на наступний рівень [2]. Це не тільки здатність збільшувати продажі, а й здатність адаптуватися до мінливих умов ринку, задовольняти потреби споживачів і ефективно використовувати наявні ресурси.

Ринкові можливості в агропромисловому комплексі – це потенційні напрями розвитку та зростання, які виникають на ринку сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки. Вони включають в себе зростаючий попит на певні види продукції, появу нових ринків збуту, розвиток нових технологій та інновацій, зміни в державній політиці та регулюванні галузі. Виявлення та ефективне використання ринкових можливостей є ключовим фактором успіху для підприємств. Це дозволяє їм збільшити обсяги виробництва та продажів, підвищити прибутковість, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток. Зважаючи на динамічність ринку, постійний аналіз та адаптація до нових ринкових можливостей є запорукою успіху для будь-якого підприємства АПК. Основні аспекти ринкових можливостей включають:

Збільшення обсягів збуту один із найважливіших аспектів ринкових можливостей і передбачає розширення присутності продукції компанії на ринку.

Останнім часом підприємства та організації зазнають на собі все більшого тиску ринку, що примушує їх постійно думати про збільшення обсягів продажів, а методи стимулювання збуту – це інструмент, який якраз і допомагає досягти цієї самої мети, причому досить швидко, що при грамотному та умілому підході є досить ефективним [4]. Збільшення обсягів збуту можна досягти шляхом збільшення виробництва, розширення асортименту, пошуку нових каналів збуту та підвищення ефективності маркетингових кампаній. Успішне збільшення продажів вимагає глибокого розуміння потреб цільової аудиторії, ефективного позиціонування продукту та побудови довгострокових відносин із клієнтами. Збільшення продажів можна досягти шляхом інтенсифікації виробництва, підвищення якості продукції, розширення територій збуту, впровадження нових технологій та інноваційних рішень, активного просування продукції на ринку. Успішна реалізація цієї ринкової можливості може допомогти збільшити прибутки компанії, зміцнити її фінансову стабільність і підвищити конкурентоспроможність.

Агропідприємства можуть використовувати різноманітні стратегії, такі як цінове лідерство, диференціація продукції, зосередження на ринкових нішах і розвиток бренду для збільшення продажів [5]. Вибір конкретної стратегії залежить від ресурсів і можливостей компанії, а також від характеристик цільового ринку і конкурентного середовища. Наприклад, сільськогосподарські підприємства, що спеціалізуються на виробництві органічної продукції, можуть зосередитися на розробці торгової марки та просуванні продукту на ринку здорового харчування, тоді як великі агрохолдинги можуть обрати стратегію цінового лідерства, щоб забезпечити низькі ціни на свою продукцію за рахунок ефекту масштабу.

Вихід на нові ринки це стратегічний напрямок розвитку, що відкриває перед підприємством нові перспективи зростання. Це може бути вихід на нові географічні ринки, нові сегменти споживачів або нові галузі. У сучасному динамічному світі підприємства повинні не лише планувати свій розвиток, але

й шукати нові ринки збуту [5]. Вихід на нові ринки вимагає ретельного аналізу ринкового середовища, адаптації продукції та маркетингової стратегії до особливостей нового ринку, а також врахування культурних та законодавчих відмінностей. Успішний вихід на нові ринки дозволяє агропідприємству розширити свою клієнтську базу, диверсифікувати ризики та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

При виході на нові ринки агропідприємства можуть використовувати різні стратегії, такі як експорт, створення спільних підприємств з місцевими партнерами, придбання існуючих підприємств на новому ринку або створення власних виробничих потужностей. Вибір конкретної стратегії залежить від таких факторів, як розмір і ресурси підприємства, характеристики цільового ринку, конкурентне середовище, законодавство та політичні умови. Для існування та розвитку підприємства важливим є вибір правильної стратегії [5]. Наприклад, малі агропідприємства можуть зосередитись на експорті своєї продукції, тоді як великі компанії можуть інвестувати у створення власних виробничих потужностей на новому ринку.

Диверсифікація виробництва – це розширення асортименту продукції або послуг з метою зниження залежності від одного виду діяльності та зменшення ризиків, пов'язаних зі змінами на ринку. Переорієнтація або розширення галузевого спрямування значно ефективніше реструктурує підприємства та національну економіку в цілому. [8]. Для досягнення цієї мети агропідприємства можуть виробляти нові види продукції, розвивати супутні послуги, впроваджувати нові технології переробки та зберігання. Диверсифікація виробництва дозволяє агропідприємствам гнучко реагувати на зміни в попиті та пропозиції на ринку, забезпечуючи стабільність доходів та знижуючи ризики втрат.

Агропідприємства можуть диверсифікувати виробництво шляхом вирощування різних культур, розведення різних видів тварин, розвитку переробної промисловості, надання послуг з обробітку землі, зберігання та

транспортування продукції. Диверсифікація дозволяє підприємствам знизити залежність від сезонності та погодних умов, а також забезпечити стабільний дохід протягом року.

Впровадження інновацій являє собою впровадження нових технологій, продуктів та послуг, що дозволяє підприємству підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та створити унікальні конкурентні переваги [1]. Інновації можуть стосуватися різних аспектів бізнесу, включаючи виробничі процеси, маркетингові стратегії, логістику та інші операційні сфери. Інновації є ключовим елементом для досягнення успіху в сучасному конкурентному середовищі, що дозволяє компанії підтримувати конкурентну перевагу та задовольняти потреби споживачів, що постійно змінюються.

Використання нових сортів рослин та порід тварин, використання сучасних технологій обробітку ґрунту, використання біологічних методів захисту рослин, використання дронів для моніторингу та оцінки рівня вологості ґрунту, що дозволяє оптимізувати роботу землі та збільшити врожайність, розвиток переробної промисловості та створення нових видів продукції з доданою вартістю – це лише деякі з інновацій, які можна зробити в АПК [10]. Інновації дозволяють сільськогосподарським підприємствам підвищувати продуктивність, покращувати якість продукції, мінімізувати шкоду довкіллю та відкривати нові ринкові можливості. В цілому, використання інноваційних технологій може допомогти агропідприємствам забезпечити стабільне виробництво продукції під час воєнного стану в Україні та зберегти свої позиції на ринку. Інноваційні продукти та інноваційні технології у XXI столітті стали основою конкурентних стратегій підприємств усіх галузей, які працюють в умовах конкурентного тиску. Тому підприємства, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, надають перевагу інноваційним технологіям при плануванні інвестиційних процесів, особливо тих, що формують технологічну платформу розвитку підприємства [7].

Іншим аспектом є підвищення ефективності діяльності. Це вдосконалення виробничих процесів, управління ресурсами та інших аспектів діяльності компанії з метою зниження витрат і підвищення прибутковості. Сучасні технології, автоматизація та роботизація виробництва, підвищення кваліфікації персоналу – це те, що може підвищити ефективність. Забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності є необхідними умовами успішної конкуренції на ринку.

Впровадження систем точного землеробства, використання добрив і пестицидів, впровадження енергозберігаючих технологій, удосконалення системи управління запасами та розвиток людського капіталу є одними із шляхів підвищення ефективності агробізнесу. Підвищення ефективності може допомогти підприємствам знизити витрати, підвищити якість продукції, зменшити негативний вплив на навколишнє середовище і збільшити прибутковість.

Розглянемо значення ринкових можливостей в АПК:

Економічне зростання реалізації ринкових можливостей сприяє збільшенню обсягів виробництва та продажів, що, в свою чергу, веде до зростання прибутків, збільшення податкових надходжень та інвестицій в АПК. Це позитивно впливає на розвиток економіки країни загалом, створюючи мультиплікативний ефект в суміжних галузях. Агропромисловий комплекс є одним з ключових секторів національної економіки, який забезпечує значний внесок у валову додану вартість країни та формування державного бюджету [11]. Розвинений АПК стимулює розвиток переробної промисловості, транспорту, логістики, торгівлі та інших галузей, створюючи нові робочі місця та збільшуючи податкові надходження до бюджету. Зростання АПК також сприяє збільшенню експортного потенціалу країни, що позитивно впливає на торговельний баланс та забезпечує притік валютних надходжень.

Підвищення конкурентоспроможності передбачає ефективне управління, забезпечення ефективної координації та мотивації працівників, що сприяє

досягненню цілей компанії та реалізації її ринкових можливостей. Успіх підприємства на ринку визначається його здатністю швидко адаптуватися до змін конкурентного середовища та вносити стратегічні корективи швидше за конкурентів, це створює стійку конкурентну перевагу [14].

Маркетингова стратегія, дослідження ринку, ціноутворення, просування товару, канали збуту, брендинг є важливими чинниками формування та реалізації ринкових можливостей. Ґрунтуючись на результатах ретельного маркетингового дослідження, маркетингова стратегія допомагає підприємству ефективно розподілити свої обмежені ресурси, зосередившись на найбільш перспективних можливостях для збільшення продажів та максимізації прибутку [12]. Ефективний маркетинг дозволяє підприємству виявити потреби споживачів, сформувати їх лояльність, створити сильний бренд і забезпечити успішне просування продукції на ринку.

Задоволення потреб цільової аудиторії є одним із завдань маркетингової стратегії агропідприємства. Розробка продуктів, які відповідають вимогам ринку, встановлення конкурентоспроможних цін, вибір ефективних каналів збуту та розробка комунікаційної стратегії, яка забезпечує просування продукту та формування позитивного іміджу бренду, – усе це є частиною цього.

Дослідження ринку – це ключовий елемент маркетингової діяльності, що дає змогу зрозуміти основні ринкові закономірності, включаючи попит, пропозицію, ціноутворення, а також поведінку споживачів та конкурентну ситуацію [13]. На основі результатів маркетингових досліджень підприємства можуть ухвалювати обґрунтовані рішення щодо вибору цільової аудиторії, розробки продукту, ціноутворення та просування.

Ціноутворення є одним з ключових елементів маркетингової стратегії, що впливає на прибутковість підприємства та його конкурентоспроможність. Агропідприємства повинні враховувати витрати на виробництво, попит на продукцію, ціни конкурентів та інші фактори при встановленні цін на свою

продукцію. Ефективне ціноутворення дозволяє максимізувати прибуток, забезпечити конкурентоспроможність та задовольнити потреби споживачів.

Просування продукції є важливим маркетинговим інструментом, який дозволяє компаніям інформувати споживачів про свою продукцію, викликати їх інтерес і збільшити попит. Агропідприємства можуть використовувати різні способи просування, включаючи рекламу, зв'язки з громадськістю, участь у виставках і ярмарках, використання інтернет-маркетингу та багато іншого. Підприємство може зміцнити свою позицію на ринку, збільшити обсяг продажів і підвищити впізнаваність бренду за допомогою ефективного просування продукції.

Канали збуту відіграють важливу роль у забезпеченні того, щоб товари були доступними для споживачів. Агропідприємства можуть використовувати різні канали збуту, включаючи прямі продажі, оптову та роздрібну торгівлю, інтернет-магазини, власні магазини та інші. Вибір каналів збуту залежить від цільової аудиторії, особливостей ринку та виду продукції. Збільшення обсягів продажів, підвищення прибутковості та доступність товарів для споживачів можна досягти за допомогою ефективної політики збуту.

Брендинг є стратегічним інструментом маркетингу. Стратегія брендингу включає розробку та впровадження заходів, спрямованих на формування позитивного враження про бренд у свідомості споживачів. Вона може включати використання різноманітних інструментів, таких як реклама, соціальні мережі та інші канали комунікації, спрямованих на підтримку та зміцнення бренду в свідомості споживачів [16]. Агропідприємства можуть використовувати різні стратегії брендингу, наприклад, створення комунікаційної стратегії, створення унікальної пропозиції цінності та логотипу. Компанії можуть створити позитивний імідж, підвищити вартість своїх товарів і виділитися серед конкурентів за допомогою ефективного брендингу.

Аграрний сектор України має значний потенціал для розвитку, завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, родючим землям та

кваліфікованим трудовим ресурсам. Ринкові можливості в АПК України характеризуються унікальним поєднанням викликів та перспектив. З одного боку, війна призвела до втрати територій, руйнування інфраструктури та ускладнення логістики, що негативно впливає на виробництво та експорт. З іншого боку, попит на українську сільськогосподарську продукцію залишається високим на світовому ринку, особливо на зернові та олійні культури. Це відкриває можливості для розвитку переробної промисловості, створення продукції з доданою вартістю та пошуку нових ринків збуту. Важливим аспектом є також зростання внутрішнього попиту на органічну та екологічно чисту продукцію, що стимулює розвиток відповідних напрямків в АПК. Успіх на ринку залежить від здатності аграріїв адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації, підвищувати ефективність виробництва та активно шукати нові можливості для розвитку. Розглянемо основні проблеми АПК України що зображені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні проблеми АПК України [39]

Обмежений доступ до фінансування: Незважаючи на значний внесок агросектору в економіку України, його кредитний портфель залишається відносно невеликим і не зростає достатньо швидко, щоб задовольнити потреби галузі [18]. Високі процентні ставки за кредитами, недостатній розвиток інфраструктури фінансового ринку та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів ускладнюють розвиток агропідприємств та впровадження інновацій. Для вирішення цієї проблеми необхідна державна підтримка у вигляді пільгового кредитування, субсидій та грантів, а також розвиток інфраструктури фінансового ринку, що забезпечить доступ агропідприємств до довгострокових та доступних кредитних ресурсів.

Недостатній рівень технологічного розвитку: Багато вітчизняних агропідприємств використовують застарілі технології та обладнання, що знижує їх конкурентоспроможність на світовому ринку. Необхідність модернізації виробництва та впровадження сучасних технологій вимагає значних інвестицій, які не завжди доступні для малих та середніх підприємств. Державна підтримка у вигляді програм модернізації та технологічного оновлення, а також співпраця з науковими установами та міжнародними партнерами можуть сприяти вирішенню цієї проблеми.

Недостатня розвиненість інфраструктури: Недостатній розвиток транспортної, логістичної та складської інфраструктури ускладнює зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції, що призводить до втрат та зниження якості продукції. Повномасштабне вторгнення Росії 24 лютого 2022 року призвело до значного погіршення продовольчої безпеки України. Це спричинено руйнуванням інфраструктури, сільськогосподарських підприємств та виробництв, порушенням логістичних ланцюгів, а також зменшенням обсягів виробництва продовольства на підприємствах, що продовжують працювати [19]. Розвиток інфраструктури є важливим завданням держави, що вимагає значних інвестицій у будівництво та модернізацію доріг, складів, холодильних установок та інших об'єктів інфраструктури.

Нестабільність законодавства та регуляторного середовища: Часті зміни законодавства, недосконалість нормативно-правової бази та бюрократичні перепони створюють додаткові ризики та ускладнюють ведення бізнесу в АПК. Спрощення процедур реєстрації та ліцензування, зменшення кількості перевірок та контролю, а також створення сприятливого інвестиційного клімату можуть сприяти розвитку агропідприємств та залученню інвестицій у галузь.

Обмежений доступ до ринків збуту: Недостатній розвиток маркетингової та збутової діяльності, обмежений доступ до інформації про ринкові можливості та вимоги споживачів ускладнюють вихід вітчизняних агропідприємств на нові ринки, особливо на зовнішні. Надання державою інформаційно-консультаційних послуг, сприяння участі у міжнародних виставках та ярмарках, а також розвиток експортної інфраструктури можуть стати ключовими факторами для розширення географії збуту та збільшення обсягів експорту агропідприємств [15].

Війна: військові дії завдали нищівного удару по агропромисловому комплексу України. Прямі наслідки, такі як руйнування сільськогосподарських угідь та інфраструктури, призвели до значного скорочення виробництва. Крім того, проблеми з логістикою та експортом, спричинені війною, порушили ланцюги поставок і позбавили аграріїв доступу до світових ринків. Нестача робочої сили, палива та добрив ще більше посилила труднощі, з якими стикається сектор. Ці фактори разом призвели до зниження врожайності, зростання витрат на виробництво та втрати доходів для фермерів та сільськогосподарських підприємств. Наслідки війни для АПК України є глибокими та багатограними, що вимагає значних зусиль для відновлення та відновлення цього життєво важливого сектору.

Незважаючи на наявні проблеми, аграрний сектор України має значний потенціал для розвитку. І це робить його привабливим для стратегічних інвесторів, які нині вкладають ресурси у диверсифікацію виробництва та розширення ринкових можливостей агропідприємств. Особливо тих, що дають

змогу збільшити віддачу на вкладений капітал. Розглянемо перспективи розвитку ринкових можливостей в АПК України, що зображені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Перспективи розвитку ринкових можливостей в АПК України

[39]

Реалізація ринкових можливостей може бути досягнута за рахунок:

Розвитку органічного землеробства: Зростання попиту на органічну продукцію у світі відкриває нові можливості для українських виробників. Впровадження органічних методів вирощування та сертифікація продукції дозволить збільшити її вартість та вийти на нові ринки збуту. Екологічне вирощування сільськогосподарських культур та утримання сільськогосподарських угідь передбачає повну відмову від використання хімічних засобів захисту рослин, гербіцидів, мінеральних добрив, ГМО, синтетичних стимуляторів росту та інших речовин, що можуть завдати шкоди навколишньому середовищу або здоров'ю людини [20]. Розвиток органічного

землеробства також сприятиме покращенню екологічної ситуації в країні та збереженню природних ресурсів.

Розвитку переробної промисловості: Створення доданої вартості шляхом переробки сільськогосподарської сировини є одним з ключових напрямків розвитку АПК. Це дозволить збільшити прибутковість виробництва, розширити асортимент продукції та підвищити її конкурентоспроможність на світовому ринку. Розвиток переробної промисловості сприятиме створенню нових робочих місць, збільшенню податкових надходжень та розвитку регіонів. Розвиток переробної промисловості може привести до:

- Створення сприятливих умов для розвитку та впровадження інновацій стимулює попит на них.
- Забезпечення доступу до різноманітних фінансових послуг, зокрема кредитів, сприяє розвитку банківського сектору та економіки загалом.
- Акцент на інноваційному підприємстві сприяє розвитку наукоємних та високотехнологічних галузей.
- Використання передових технологій у переробній промисловості стимулює модернізацію інших секторів економіки.
- Інноваційний розвиток переробної галузі сприяє розвитку професійної освіти та підвищенню кваліфікації працівників, що є важливим фактором конкурентоспроможності підприємств.
- Різна інтенсивність розвитку окремих секторів переробної промисловості визначає експортну спеціалізацію країни або регіонів [21].

Впровадження інноваційних технологій: Інновація – це унікальне, завершене рішення, що втілює науково-технічні досягнення у відповідь на нові або змінені потреби суспільства. Впровадження інновації підвищує ефективність підприємства, створює конкурентні переваги та забезпечує максимальний економічний, соціальний, екологічний або інший позитивний ефект [22]. Застосування передових технологій у сільському господарстві,

включаючи точне землеробство, дрони, біотехнології та інші інновації, сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню якості сільськогосподарської продукції [10]. Застосування сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління підприємством, геоінформаційні системи та інші, також сприятиме підвищенню ефективності управління та прийняття рішень в АПК.

Розвиток кооперації: Коли агропідприємства об'єднуються в кооперативи, вони можуть отримати більшу переговорну силу, отримати доступ до нових ринків і технологій, а також знизити витрати на виробництво та продаж продукції. Підвищення конкурентоспроможності окремих компаній і галузі в цілому досягається завдяки кооперації, яка допомагає консолідувати ресурси, обмінюватися досвідом і знаннями, а також співпрацювати над проектами.

Підвищення ефективності маркетингу: Використання сучасних маркетингових інструментів, активне просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках і розвиток бренду можуть підвищити обсяг продажів і прибутковість компанії. Раціональний комплекс маркетингу становить систему маркетингових інструментів, що дозволить збільшити ефективність маркетингової діяльності підприємства на ринку. Він охоплює створення дієвої маркетингової стратегії, проведення маркетингових досліджень, використання цифрових технологій для просування продукції та формування потужного бренду, асоційованого з якістю та надійністю [17].

Розвиток логістики та інфраструктури: покращення транспортної, складської та логістичної інфраструктури є важливим фактором для забезпечення своєчасної доставки продукції до споживачів та збереження її якості. Інвестиції у розвиток інфраструктури дозволять знизити витрати на транспортування та зберігання, підвищити ефективність збуту та розширити географію продажів. Зважаючи на те, що в Україні триває війна, необхідний як розвиток, так і відновлення інфраструктури.

Підвищення якості продукції та безпеки харчових продуктів: впровадження систем управління якістю та безпекою харчових продуктів, таких як HACCP, ISO 22000 та інші, є важливим фактором для забезпечення довіри споживачів та виходу на нові ринки [23]. Агропідприємства можуть задовольнити зростаючі вимоги споживачів до якості харчових продуктів, підвищуючи якість і безпеку продукції, що дозволять їм конкурувати на світовому ринку.

Розвиток людського капіталу: Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, підвищення кваліфікації працівників і створення сприятливих умов праці є критично важливими для підвищення продуктивності діяльності агropідприємства та реалізації його ринкових можливостей. Інновації можуть бути створені лише людиною. Саме тому першоджерелом інновацій, а відповідно, й інноваційного розвитку, є людський фактор. Кваліфікований персонал є ключовим ресурсом підприємства, який дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним і розвиватися.

Державна підтримка: державна підтримка АПК у вигляді субсидій, дотацій, пільгового кредитування, розвитку інфраструктури та сприяння експорту є важливим фактором для розвитку ринкових можливостей агropідприємств. Застосування ефективної державної політики щодо аграрного сектору може сприяти розвитку підприємництва, залученню інвестицій і підвищенню конкурентоспроможності галузі.

Загалом ринкові можливості агропромислового комплексу (АПК) є ключовим фактором успіху агropідприємств та гарантом продовольчої безпеки країни. Вони охоплюють широкий спектр аспектів, включаючи збільшення обсягів збуту, вихід на нові ринки, диверсифікацію виробництва, впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності. Кожен із цих аспектів відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств АПК та зміцненні їх позицій на ринку.

Збільшення обсягів збуту дозволяє підприємствам розширити свою присутність на ринку та збільшити прибутки. Це може бути досягнуто шляхом збільшення виробництва, розширення асортименту, пошуку нових каналів збуту та впровадження ефективних маркетингових стратегій. Вихід на нові ринки відкриває перед підприємствами нові перспективи зростання та дозволяє диверсифікувати ризики. Диверсифікація виробництва, у свою чергу, дозволяє підприємствам знизити залежність від одного виду діяльності та забезпечити стабільність доходів навіть за несприятливих ринкових умов. Впровадження інновацій є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. Нові технології, продукти та послуги дозволяють підприємствам підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та створити унікальні конкурентні переваги. Підвищення ефективності діяльності є невід'ємною частиною успіху будь-якого підприємства. Оптимізація виробничих процесів, ефективне управління ресурсами та впровадження сучасних технологій дозволяють знизити витрати та підвищити прибутковість.

Реалізація ринкових можливостей має значний вплив на економіку країни в цілому. Вона сприяє економічному зростанню, збільшенню експортного потенціалу, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя населення. Особливо важливу роль відіграє АПК у забезпеченні продовольчої безпеки країни, виробляючи необхідну кількість та асортимент продуктів харчування для населення.

1.2 Ринкові переваги та недоліки перебування підприємства в складі агропромислового холдингу

Малі аграрні підприємства відіграють важливу роль на аграрному ринку, забезпечуючи значну частку виробництва сільськогосподарської продукції та продовольчої безпеки. Тому на їхню діяльність впливає той самий комплекс факторів, що й на інші суб'єкти господарювання в галузі [1]. Є багато варіантів

розвитку малого сільськогосподарського підприємства, які можуть сприяти його стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Розглянемо декілька з них, для розвитку таких підприємств.

Розширення асортименту продукції є одним із найефективніших способів збільшення доходів та зменшення ризиків, пов'язаних з виробництвом однієї культури або виду тварин. У сучасних умовах розробка та випуск нових продуктів є ключовим фактором успіху та розвитку підприємства [3]. Впровадження нових культур або видів тварин може допомогти підприємству залучити нових клієнтів і забезпечити більш стабільний дохід. Це може включати вирощування нішевих культур, які мають високу ринкову вартість, або розведення рідкісних видів тварин, що можуть бути популярними серед певних груп споживачів.

Інноваційні технології можуть значно підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати. Використання сучасних агротехнологій, таких як автоматизовані системи зрошення, дрони для моніторингу посівів, та генетично модифіковані культури, може значно підвищити врожайність і якість продукції. Крім того, сучасні технології можуть допомогти оптимізувати використання ресурсів, таких як вода і добрива, що сприяє зниженню витрат і підвищенню стійкості виробництва.

Перехід на органічне землеробство може бути вигідним як з екологічної, так і з економічної точки зору. Вирощування екологічно чистих продуктів дозволяє підприємству залучити споживачів, які готові платити більше за органічну продукцію. Це також може забезпечити доступ до нових ринків, таких як експорт органічних продуктів до країн, де попит на такі товари зростає. Крім того, органічне землеробство сприяє збереженню довкілля та підвищує родючість ґрунтів.

Створення кооперативів може значно полегшити життя малих сільськогосподарських підприємств. Об'єднання зусиль із іншими фермерами дозволяє знижувати витрати на закупівлю техніки, насіння, добрив та інших

необхідних ресурсів. Кооперативи можуть також спільно здійснювати маркетингові заходи і збут продукції, що допомагає зменшити витрати і підвищити прибутковість. Спільна діяльність у рамках кооперативів сприяє також обміну досвідом та знаннями між учасниками.

Організація прямого збуту продукції дозволяє фермерам уникнути посередників і отримати більшу частку доходів від продажу своєї продукції. Прямий збут може здійснюватися через фермерські ринки, роздрібні магазини або онлайн-платформи. Цей підхід дозволяє встановлювати прямі контакти зі споживачами, що сприяє підвищенню довіри до продукції та лояльності клієнтів. Крім того, прямий збут дозволяє фермерам швидше реагувати на зміну попиту та вподобань споживачів.

Агротуризм стає все більш популярним серед фермерських господарств, оскільки він дозволяє отримувати додатковий дохід та популяризувати фермерську діяльність. Агротуризм – це надання фермерами туристичних послуг на своїй території. В основному це включає проживання та харчування, але може також охоплювати організацію різноманітних розваг та дозвілля для туристів [6]. Залучення туристів для ознайомлення з фермерським життям, участі в сільськогосподарських роботах, дегустації місцевих продуктів і відпочинку на природі може значно підвищити прибутковість підприємства. Агротуризм також сприяє розвитку сільських територій і підвищенню рівня життя місцевого населення.

Інвестування у створення цехів для переробки сировини у готову продукцію з вищою доданою вартістю може значно підвищити прибутковість сільськогосподарського підприємства. Виробництво готових продуктів, таких як соки, джеми, консерви, молочні продукти, дозволяє збільшити термін зберігання продукції та зменшити залежність від сезонних коливань попиту. Крім того, переробка продукції сприяє створенню нових робочих місць і підвищенню доданої вартості виробництва.

Однак сьогодні ми розглянемо приєднання до складу агропромислового холдингу як один із можливих варіантів розвитку малого сільськогосподарського підприємства. Приєднання до холдингу може надати малому підприємству значні переваги, такі як доступ до більших ресурсів, сучасних технологій, ринків збуту і фінансової підтримки.

Агропромислові холдинги, зазвичай, мають розвинену інфраструктуру і значні фінансові ресурси, що дозволяє малим підприємствам зосередитися на основній діяльності, залишивши питання маркетингу, логістики та фінансування на плечах холдингу. Приєднання до холдингу може також сприяти покращенню якості продукції та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, приєднання до складу агропромислового холдингу може бути стратегічно важливим кроком для сільськогосподарського підприємства, що прагне стабільного розвитку і збільшення своєї ринкової частки. Це рішення дозволяє скористатися масштабами та ресурсами великої організації, що може стати запорукою успіху у сучасних умовах ринкової конкуренції.

Входження малого сільськогосподарського підприємства (МСП) в агропромисловий холдинг – складне та багатопланове рішення, яке потребує ретельного врахування багатьох факторів. Це стратегічний крок, який може суттєво вплинути на траєкторію МСП, приносячи як значні вигоди, так і потенційні ризики. Розглянемо основні переваги та недоліки які можуть виникати при таких обставинах.

Переваги:

Розширений доступ до ринку: Однією з найпривабливіших переваг для МСП є можливість значного розширення своєї частки ринку. Аграрні холдинги часто мають добре налагоджені канали збуту, включаючи мережі супермаркетів, ресторани, переробні підприємства та експортні ринки. Це відкриває нові горизонти для МСП, дозволяючи їм охопити споживачів, які раніше були недоступні. Наприклад, дрібні виробники органічних ягід можуть входити у

великі торговельні мережі через партнерство з холдинговими компаніями і навіть експортувати свою продукцію.

Економія на масштабі: Сільськогосподарські холдинги можуть досягти значної економії шляхом об'єднання ресурсів та оптимізації процесів. Це включає спільну закупівлю ресурсів, таких як насіння, добрива, засоби захисту рослин і паливо за нижчими цінами через збільшення обсягів. Крім того, холдинги можуть інвестувати в сучасне обладнання та технології, які є занадто дорогими для окремих МСП. Це дозволяє знизити витрати на виробництво, підвищити ефективність і поліпшити якість продукції. Наприклад, холдингова компанія може придбати потужний комбайн для обслуговування кількох ферм, тим самим зменшивши вартість обладнання для кожної ферми.

Доступ до нових технологій та інновацій: Агрохолдинги часто мають ресурси для інвестування в дослідження та розробки, що дозволяє їм впроваджувати передові технології та інноваційні практики. МСП, що входять до складу холдингу, можуть отримати доступ до цих технологій, що підвищить їх конкурентоспроможність та дозволить їм залишатися на передньому краї галузі. Це може включати використання дронів для моніторингу полів, системи точного землеробства, які оптимізують використання ресурсів, а також новітні сорти та гібриди рослин.

Фінансова підтримка та інвестиції: В більшості випадків агрохолдинги мають ширший доступ до фінансових ресурсів, ніж окремі МСП. Вони можуть забезпечити фінансування розвитку та модернізації виробництва та допомогти малим і середнім підприємствам отримати кредити на вигідних умовах. Це особливо важливо для малих підприємств, які часто стикаються з труднощами в отриманні фінансування від банків та інших фінансових установ. Наприклад, холдинг міг би інвестувати в будівництво нових зерносховищ або кредитувати закупівлю сучасного обладнання.

Консультаційна та управлінська підтримка: Зазвичай агрохолдинги мають команди експертів у різних галузях, таких як агрономія, маркетинг, фінанси, право та менеджмент. Підприємства малого та середнього бізнесу можуть

отримати консультацію та підтримку від цих експертів, щоб допомогти їм покращити роботу, прийняти обґрунтовані рішення та уникнути типових помилок. Наприклад, агроном холдингової компанії може надати поради щодо вибору найкращих сортів рослин і техніки вирощування, а маркетологи можуть допомогти розробити ефективні стратегії просування продукції.

Недоліки:

Зниження самостійності у прийнятті рішень: Одним з головних недоліків входження до складу агрохолдингу є втрата певної автономії у прийнятті рішень. МСП повинні узгоджувати свої дії зі стратегією холдингової компанії та можуть мати обмежений вплив на ключові рішення, що впливають на їх діяльність. Це може призвести до конфлікту інтересів і обмежити гнучкість МСП. Наприклад, холдингова компанія може вимагати від МСП вирощувати певні культури, які є більш прибутковими для холдингової компанії, але менш придатними для конкретних умов МСП.

Аутсорсинг основної діяльності: Сільськогосподарські холдинги можуть прийняти рішення про передачу деяких ключових функцій, таких як маркетинг, логістика або бухгалтерський облік. Хоча це може скоротити витрати в короткостроковій перспективі, це також може призвести до втрати контролю над цими процесами та залежності від сторонніх компаній. Крім того, якість послуг, що надаються підрядниками, може бути нижчою, ніж якби ці функції виконувалися власними силами МСП.

Вразливість до змін пріоритетів холдингу: Стратегія та пріоритети агрохолдингу можуть змінюватися з часом під впливом ринкових умов, економічної ситуації або зміни керівництва. Це може негативно вплинути на МСП, якщо їхні інтереси перестануть узгоджуватися з пріоритетами холдингової компанії. Наприклад, холдингова компанія може вирішити інвестувати в інші сфери бізнесу, скоротити фінансування МСП або змінити умови партнерства.

Ризики монополії та недобросовісної конкуренції: У деяких випадках великі агрохолдингові компанії можуть використовувати свою ринкову владу,

щоб обмежити конкуренцію та створити не вигідне становище для малих і середніх підприємств. Це може включати тиск на зниження цін на продукцію, обмеження доступу до ринку або створення бар'єрів для входу нових гравців.

Конфлікт інтересів: Можливий конфлікт інтересів між агрохолдингом та МСП, особливо якщо холдинг має власні виробничі потужності або займається переробкою сільськогосподарської продукції. У цьому випадку холдинг може поставити пріоритетними свої інтереси, що може негативно вплинути на МСП. Наприклад, холдингова компанія може встановлювати нижчі ціни на продукцію МСП, щоб збільшити власний прибуток від переробки.

Розглянемо інші важливі аспекти:

Юридичні аспекти: Приєднання до агрохолдингу передбачає певні юридичні аспекти, такі як укладення договору, визначення прав та обов'язків сторін, вирішення можливих спорів. Для забезпечення захисту інтересів МСП важливо мати правову підтримку.

Соціальні аспекти: Приєднання до агрохолдингу може мати соціальні наслідки для місцевої громади, такі як створення нових робочих місць або, навпаки, скорочення можливостей працевлаштування. Важливо враховувати ці аспекти та прагнути до соціально відповідальної поведінки.

Рішення про входження малого сільськогосподарського підприємства (МСП) до складу агропромислового холдингу є доволі складним і багатогранним, і його не слід приймати поспіхом. Це стратегічний крок, який може мати далекосяжні наслідки для майбутнього МСП, і тому вимагає ретельного зважування всіх "за" і "проти".

З одного боку, входження до складу холдингу відкриває перед МСП численні можливості для розвитку та зростання. Розширення доступу до ринків, економія на масштабі, доступ до передових технологій, фінансова підтримка та експертна допомога – все це може стати потужним каталізатором для успіху МСП. Однак, з іншого боку, існують ризики, які не можна ігнорувати. Втрата автономії у прийнятті рішень, залежність від холдингу,

потенційні конфлікти інтересів та вразливість до змін стратегії холдингу – це фактори, які можуть негативно позначитися на діяльності МСП.

Тому перед прийняттям рішення необхідно провести детальний аналіз конкретної ситуації та умов. Важливо враховувати розмір та спеціалізацію МСП, його фінансовий стан, конкурентні переваги, а також стратегію, репутацію та досвід співпраці з іншими МСП агрохолдингу. Необхідно також отримати юридичну та фінансову консультацію, щоб забезпечити захист інтересів МСП та мінімізувати ризики.

Варто зазначити, що успіх співпраці МСП та агрохолдингу багато в чому залежить від умов договору та взаємних зобов'язань сторін. Важливо чітко визначити права та обов'язки обох сторін, механізми вирішення суперечок та умови виходу з холдингу. Також важливо встановити прозорі та справедливі ціни на продукцію МСП, щоб уникнути конфліктів інтересів.

Крім того, малий і середній бізнес повинен розуміти, що приєднання до холдингової компанії не є панацеєю від усіх проблем. Це просто інструмент, який працює за певних умов і при правильному використанні. МСП повинні постійно розвивати свої можливості, інвестувати в інновації та зберігати свою унікальність, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

У підсумку, приєднання малого сільськогосподарського підприємства до агропромислового холдингу – це складне стратегічне рішення, яке вимагає ретельного розгляду. Хоча воно пропонує численні переваги, такі як розширення ринкових можливостей, економію за рахунок масштабу, доступ до передових технологій та фінансову підтримку, воно також пов'язане з певними ризиками. Втрата автономії, потенційні конфлікти інтересів та вразливість до змін у пріоритетах холдингу – це фактори, які необхідно враховувати. Зрештою, рішення має ґрунтуватися на ретельному аналізі конкретних обставин, враховуючи розмір, спеціалізацію, фінансове становище підприємства та стратегічні цілі холдингу. У більшості випадків приєднання до холдингу є хорошим рішенням, яке може стати каталізатором зростання та успіху.

2 АНАЛІЗ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ " УКРЕЛІТАГРО"

2.1 Стан аграрного сектору України до і під час війни

До повномасштабного вторгнення аграрний сектор України демонстрував стабільне зростання, будучи одним з ключових двигунів економіки та забезпечуючи значну частину експорту. Україна була одним з найбільших світових виробників та експортерів зернових, олійних культур та інших сільськогосподарських продуктів. Однак війна завдала нищівного удару по галузі. Сприятливі кліматичні умови, родючі ґрунти та розвинена інфраструктура сприяли високій продуктивності та конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції на світовому ринку. Втрата територій, руйнування інфраструктури, логістичні проблеми та брак ресурсів призвели до різкого падіння виробництва та експорту. Багато фермерських господарств опинилися на межі банкрутства, а тисячі людей втратили роботу. Незважаючи на це, аграрний сектор демонструє неймовірну стійкість, адаптуючись до нових умов та шукаючи шляхи відновлення. Звільнення окупованих територій, міжнародна підтримка та інноваційні рішення дають надію на поступове відновлення та модернізацію галузі у майбутньому.

Традиційно аграрний сектор є одним із найбільш вагомих і стратегічно важливих секторів економіки України. За своєю сутністю він об'єднує рослинництво та тваринництво, дві основні галузі сільського господарства, а потім ділить їх на конкретні сфери господарської діяльності. Сільськогосподарські підприємства, включають фермерські господарства, і господарства які належать населенню, є основними виробничими ланками аграрного сектору економіки. Ці господарства історично відігравали значну роль у виробництві сільськогосподарської продукції в основних напрямках рослинництва та тваринництва в Україні. Ураховуючи ресурсний потенціал і природні умови, Україна ідеально підходить для розвитку інтенсивного

сільського господарства з великими резервами, які ще не використані, і потенціалом підвищення продуктивності використання земельних і матеріально-технічних ресурсів.

Варто зазначити, що сільське господарство відрізняється від інших галузей

економіки рядом особливостей:

- Аграрні підприємства функціонують в умовах підвищеного ризику та невизначеності, оскільки сільськогосподарське виробництво залежить не лише від економічних, а й від біологічних процесів, які важко контролювати.
- Різноманітність ґрунтово-кліматичних умов безпосередньо впливає на результати діяльності сільськогосподарських підприємств.
- На відміну від промисловості, сільське господарство використовує не три, а чотири ресурси: основні та оборотні фонди, працю та землю, причому земля є основним засобом виробництва.
- Сезонність виробництва в сільському господарстві призводить до нерівномірного використання робочої сили, засобів виробництва, а також нерівномірного надходження продукції та доходів протягом року.
- Сільське господарство є кредитозалежною галуззю, яка потребує додаткових фінансових ресурсів для нормального розвитку.
- Тривалий період виробництва сільськогосподарської продукції робить сільське господарство менш привабливим для інвесторів порівняно з іншими галузями.
- Управління виробництвом у сільському господарстві є складнішим процесом порівняно з іншими галузями через вищезазначені особливості [24].

Україна має значний земельно-ресурсний потенціал. Земельний фонд України становить 60,3 млн гектарів, що являє собою близько 6% території

Європи. Близько 19% загальноєвропейських сільськогосподарських угідь становлять наші угіддя, у тому числі близько 27% ріллі. Серед європейських країн площа сільськогосподарських угідь є найвища, а саме 0,9 гектара на одну особу, у тому числі 0,7 гектара ріллі. Загальна площа сільськогосподарських земель в Україні становить 42,7 млн гектарів, що становить 70% загальної площі країни, а площа ріллі становить 32,5 млн гектарів, що становить 78,4% усіх сільськогосподарських угідь.

Крім того, Україна володіє значними запасами чорноземів, які вважаються одними з найродючіших ґрунтів у світі. За різними оцінками експертів, їхня площа сягає від 15,6 до 17,4 млн. гектарів, що становить приблизно 8% світових запасів [25].

Агропромисловий комплекс України має складну структуру, оскільки включає в себе усі види виробництв та виробничого обслуговування, заснування та розвиток яких направлені на виробництво кінцевої продукції з сільськогосподарської сировини.

- АПК має складну структуру, оскільки до нього належать:
- галузі, що виробляють засоби для сільськогосподарського виробництва та інших галузей;
- сільськогосподарське виробництво;
- галузі, що здійснюють переробку, збереження, транспортування продукції із сільськогосподарської сировини, доведення її до споживача;
- виробнича і соціальна інфраструктура. Кожна з галузей АПК виконує свою роль у процесах відтворення економіки, але все ж основою є сільське господарство.

Сільське господарство є основою агропромислового комплексу, хоча кожна його галузь вносить свій вклад у економічне зростання країни [29]. Отже, агропромисловий комплекс включає в себе усі види виробництв і виробничого

обслуговування, які створюються та розвиваються з метою виробництва кінцевої споживчої продукції, отриманої з сільськогосподарської сировини.

Проведемо аналіз тенденцій основних показників діяльності сільськогосподарських підприємств України наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності підприємств сільського господарства України за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення		Відхилення	
	2020	2021	2022	2021р. від 2020 р		2022р. від 2021 р	
				Абсолют на величина	Відносна величина, %	Абсолют на величина	Відносна величина, %
Кількість підприємств, од.	73368	70803	53281	-2565	-3,50%	-17522	-24,75%
Додана вартість за витратами виробництва, млрд. грн	205,4	263,6	x	58,2	28,33%	x	X
Посівні площі культур Сільськогосподарських підприємств під урожай, тис. га	279,7	283,8	x	413,5	1,48%	x	X
Кількість найманих працівників, осіб	523782	520262	448393	-3520	-0,67%	-71869	-13,81%
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млрд. грн	605,4	918,6	x	313,2	51,73%	x	X

Розраховано за даними джерел [26; 27; 28]

За даними таблиці 2.1 можна зрозуміти, що основні показники діяльності підприємств сільського господарства до 2022 року стабільно зростали. Хоча кількість сільськогосподарських підприємств за 2020-2021 роки скоротилась на

2565 од. (на 3,50%), кількість найманих працівників скоротилась на 3520 осіб (на 0,67%), обсяг реалізованої продукції підприємствами за цей період вагомо зріс на 313,2 млрд. грн (на 51,73%). Також позитивні показники щодо зростання за 2020-2021 роки має обсяг доданої вартості за витратами виробництва в сільському господарстві. Так у 2021 році порівнявши з 2020 роком додана вартість за витратами виробництва зросла з 205,4 млрд грн до 263,6 млрд грн, тобто на 58,2 млрд грн (на 28,33%). Збільшення посівних площ під урожай у період, з 2020-2021 роки, відіграло важливу роль у досягненні позитивної тенденції як за обсягом реалізованої продукції, так і за доданою вартістю за витратами виробництва сільськогосподарських підприємств. Так, порівняно з 2020 роком їхня площа зросла на 1,48%, до 283,8 тис. га у 2021 році.

Якщо говорити про дані, які відомі за 2022 рік, то війна завдала великої шкоди сільському господарству України. Кількість найманих працівників сильно впала у зв'язку з цим, на 71869 осіб (на 13,81%) Посівні площі сільськогосподарських культур під урожай взагалі неможливо точно виміряти, через те що на території держави проходять бої, і багато з цих територій або заміновані або небезпечні для використання через шанс попадання ворожих снарядів. Також, кількість підприємств стала меншою, через різні причини, але всі вони зв'язані з військовими діями. Аж чверть аграрних підприємств припинили своє існування, якщо порівнювати з 2021 роком, їх стало менше на 17522 підприємств (на 24,75%). Загалом, військові дії створили дуже великі проблеми для аграрних підприємств, багато з них просто закрилися, через неможливість продовжувати свою роботу, багато показників не відомо і можливо загальна картина є ще гіршою. На жаль немає даних за 2023, щоб можна було порівняти 2 роки під час війни, і дізнатися чи стан сільськогосподарських підприємств став краще за цей рік чи продовжив далі погіршуватись.

Показники фінансових результатів за певний звітний період показують, як працює підприємство чи галузь. Розглянемо Таблицю 2.2 яка демонструє

аналіз динаміки фінансових результатів підприємств сільського, лісового та рибного господарства.

Таблиця 2.2 – Динаміки фінансових результатів до оподаткування підприємств сільського, лісового та рибного господарств України за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення		Відхилення	
	2020	2021	2022	2021р. від 2020 р		2022р. від 2021 р	
				Абсолют на величина	Відносна величина, %	Абсолютна величина	Відносна величина, %
Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн грн	303219,3	1119261,7	46127,2	816042,4	269,13%	-1073135	-94,88%
Фінансовий результат підприємств, які одержали прибуток, млн грн	848622,7	1352088,2	1010079	503465,5	59,33%	-342009	-25,29%
Фінансовий результат підприємств, які одержали прибуток у % до загальної кількості підприємств	71,4	73,3	66,1	1,9	2,66%	-7,2	-9,82%
Фінансовий результат підприємств, які одержали збиток, млн грн	545403,4	232826,5	963952,2	-312577	-57,31%	731125,7	314,02%
Фінансовий результат підприємств, які одержали збиток у % до загальної кількості підприємств	28,6	26,7	33,9	-1,9	-6,64%	7,2	26,97%

Розраховано за даними джерела [30]

Дані таблиці 2.2 свідчать про значні коливання фінансових результатів до оподаткування підприємств сільського, лісового та рибного господарств України у період з 2020 по 2022 роки.

У 2021 році спостерігається суттєве зростання фінансового результату до оподаткування у порівнянні з 2020 роком. Абсолютне відхилення становить 816042,4 млн грн, що відповідає відносному зростанню на 269,13%. Таке зростання відбулося за рахунок збільшення прибутку підприємств, які отримали позитивний фінансовий результат. Їх прибуток збільшився на 503465,5 млн грн (59,33%), тоді як кількість таких підприємств зросла на 1,9% (2,66%). Разом з тим, фінансовий результат підприємств, що зазнали збитків, зменшився на 312577 млн грн (57,31%), хоча їх кількість зросла на 1,9% (6,64%).

У 2022 році через воєнні дії, спостерігається різке падіння фінансового результату до оподаткування порівняно з 2021 роком. Абсолютне відхилення становить -1073135 млн грн, що відповідає відносному зменшенню на 94,88%. Це пов'язано зі значним зменшенням прибутку підприємств, які мали позитивний фінансовий результат у 2021 році. Їх прибуток зменшився на 342009 млн грн (25,29%), а кількість таких підприємств зменшилася на 7,2% (9,82%). Водночас, збитки підприємств, що зазнали негативного фінансового результату, значно зросли - на 731125,7 млн грн (314,02%), хоча їх кількість збільшилася лише на 7,2% (26,97%).

Аналіз фінансових результатів підприємств сільського, лісового та рибного господарств України за 2020-2022 роки виявив тривожну тенденцію до зростання нестабільності та поляризації. Хоча у 2021 році спостерігалось значне зростання прибутків, наступний рік відзначився різким спадом, що призвело до значних збитків. Це свідчить про вразливість сектору перед зовнішніми шоками, такими як війна в Україні, та внутрішніми проблемами. Збільшення кількості підприємств, що зазнають збитків, та одночасне зростання обсягу цих збитків є особливо тривожним сигналом, що вимагає негайної уваги з боку державних органів та галузевих асоціацій. Необхідно розробити

комплекс заходів для стабілізації ситуації та забезпечення сталого розвитку галузі.

Рівень управління оборотними активами підприємств агропромислового комплексу України має значний вплив на фінансову результативність діяльності цих підприємств. Для оцінки стану та динаміки оборотних активів опрацюємо статистичні дані Державної служби статистики України за 2020–2022 роки щодо активів великих, середніх і малих підприємств України в цілому, а також підприємств сільського, лісового та рибного господарств (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягу оборотних активів та їх складових великих, середніх та малих підприємств України загалом та підприємств сільського, лісового та рибного господарств за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення		Відхилення	
	2020	2021	2022	2021р. від 2020 р		2022р. від 2021 р	
				Абсолют на величина	Відносна величина, %	Абсолют на величина	Відносна величина, %
За підприємствами України							
Оборотні активи, млрд. грн.	7360,6	84119	9024,3	1051,3	14,28%	612,4	7,28%
Запаси, млрд. грн	1739,2	2096,3	2239,2	357,1	20,53%	142,9	6,82%
поточні біологічні активи	31,8	36,2	44,7	4,4	13,84%	8,5	23,48%
дебіторська заборгованість	4474,3	5097,7	5432,8	623,4	13,93%	335,1	6,57%
поточні фінансові інвестиції	943,0	925,4	1100,7	-17,6	-1,87%	175,3	18,94%
грошові кошти	545,5	631,0	723,5	85,5	15,67%	92,5	14,66%
витрати майбутніх періодів	150,5	167,2	207,6	16,7	11,10%	40,4	24,16%
інші оборотні активи	254,0	294,0	333,4	40	15,75%	39,4	13,40%
За підприємствами сільського, лісового та рибного господарств							
Оборотні активи, млрд. грн	711,1	877,4	975,3	166,3	23,39%	97,9	11,16%

Продовження таблиці 2.3

Частка у загальних оборотних активах України, %	9,66%	10,43%	10,81%	0,77	7,97%	0,38	3,61%
запаси, млрд. грн	289,1	390,7	431,7	101,6	35,14%	41	10,49%
Частка у загальній сумі оборотних активів СГ*, ЛГ* і РГ*, %	16,62%	18,64%	19,28%	2,02	12,12%	0,64	3,44%
поточні біологічні активи, млрд. грн	28,1	31,8	40,8	3,7	13,17%	9	28,30%
Частка у загальній сумі оборотних активів СГ*, ЛГ* і РГ*, %	88,36%	87,85%	91,28%	-0,52	-0,59%	3,43	3,90%
Дебіторська заборгованість, млрд. грн	329,6	381,5	428,1	51,9	15,75%	46,6	12,21%
Частка у загальній сумі оборотних активів СГ*, ЛГ* і РГ*, %	7,37%	7,48%	7,88%	0,12	1,59%	0,40	5,29%
поточні фінансові інвестиції, млрд. грн	1,7	3,0	2,4	1,3	76,47%	-0,6	-20,00%
Частка у загальній сумі оборотних активів СГ*, ЛГ* і РГ*, %	0,18%	0,32%	0,22%	0,14	79,83%	-0,11	-32,74%
грошові кошти, млрд. грн	39,4	47,3	50,4	7,9	20,05%	3,1	6,55%
Частка у загальній сумі оборотних активів СГ*, ЛГ* і РГ*, %	7,22%	7,50%	6,97%	0,27	3,78%	-0,53	-7,07%
витрати майбутніх періодів, поточні біологічні активи	8,6	9,3	7,7	0,7	8,14%	-1,6	-17,20%
Частка у загальній сумі оборотних активів СГ*, ЛГ* і РГ*, %	5,71%	5,56%	3,71%	-0,15	-2,66%	-1,85	-33,32%

Продовження таблиці 2.3

інші оборотні активи, млрд. грн	14,5	13,9	14,2	-0,6	-4,14%	0,3	2,16%
Частка у загальній сумі оборотних активів СГ*, ЛГ* і РГ*, %	5,71%	4,73%	4,26%	-0,98	-17,18%	-0,47	-9,91%

Розраховано за даними джерела [33]

При порівнянні динаміки обсягів і структури оборотних активів та складових великих, середніх та малих підприємств України та підприємств сільського, лісового та рибного господарств за 2020-2022 роки, що наведені у таблиці 2.3, відмічається той факт, що оборотні активи підприємств України у 2022 році порівняно із 2020 роком зросли. За цей період вони зросли на 1663,7 млрд. грн (на 22,61%), при цьому за 2021-2022 рр. зростання становило 612,4 млрд грн (7,28%). Аналіз частки оборотних активів підприємств сільського, лісового та рибного господарств (далі – СЛРГ) в загальній величині оборотних активів підприємств України дозволив визначити, що вона збільшилась від 9,66% у 2020 році до 10,81% у 2022 році (збільшення за 2020-2022 роки становило 11,92%).

Що ж стосується динаміки оборотних активів підприємств СЛРГ, то дані таблиці 2.3 свідчать, що за 2020-2022 роки їх загальна сума збільшилась на 264,2 млрд грн (на 37,16%). При цьому позитивним є те, що у 2022 році порівняно із 2021 роком відмічається зростання обсягу оборотних активів на 97,9 млрд грн (на 11,16%). У результаті аналізу структури оборотних активів підприємств СЛРГ, можна констатувати, що найбільшу частку в них займали запаси, які становили у 2020 році 40,66%, а у 2022 році – 44,26%.

При цьому, спостерігається зростання запасів підприємств СЛРГ як за обсягом (у 2022 році вони зросли порівняно із 2020 роком на 142,6 млрд грн (на 49,32%)), так і за їх питомою вагою у загальній величині їх оборотних активів (у 2020 році питома вага становила 40,66%, а у 2022 році вона зросла до 44,26% (зростання становило 8,85%)). Друге місце за питомою вагою у структурі

оборотних активів підприємств СЛРГ посідає дебіторська заборгованість (у 2020 році – 46,35%, у 2022 році – 43,64%). Однак, позитивним є той факт, що частка дебіторської заборгованості зменшилась, що свідчить про зменшення боргів покупців перед цими підприємствами, покращення інкасації дебіторської заборгованості. Поточні біологічні активи та грошові кошти займають майже однакові частки в оборотних активах підприємств СЛРГ (у 2022 році вони становили відповідно 4,19% та 5,17%). Найменшу питому вагу в оборотних активах цих підприємств займають інші оборотні активи (у 2022 році – 1,44%).

Продовжуючи дослідження стану та розвитку агропромислового комплексу України, звернемо увагу на те, що досліджуване підприємство розташоване в Хмельницькій області. Таким чином, було б корисно розглянути результати рейтингування областей України за вирощуванням різних культур за 2021-2023 роки саме цієї області, які представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників, що визначають місце Хмельницької області у рейтингуванні областей України за вирощуванням різних культур за 2021-2023 роки

Культура, що вирощується	Місце в рейтингу серед областей України			Намолочено, тис. т.			У процентах до прогнозу у		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Пшениця	10	4	5	1427,7	1470	1520	109.50	100.00	100.00
Соняшник	16	4	10	555,3	600	560	100.00	100.00	100.00
Ріпак озимий	2	2	5	290	320	322,5	110.40	100.00	96.00
Ячмінь	11	5	5	386,7	414,8	422,4	90.94	100.00	100.00
Соя	1	1	2	450	515	586	100.00	100.00	100.00
Горох	16	13	16	9	8,4	6,65	60.00	100.00	100.00
Кукурудза	4	17	6	3417	1	1996,5	95.00%	74.00%	100.00
Цукровий буряк	2	12	2	1500	1	1555	100.00	100.00	100.00

Розраховано за даними джерела [32]

Дані таблиці 2.4 свідчать, що сільськогосподарські підприємства Хмельницької області у 2021-2023 роках мали найвищі показники за намолотом пшениці та сої, посівши високі місця у рейтингу серед областей України.

Пшениця: У 2022 році Хмельницька область займала 4 місце за намолотом пшениці (1470 тис. т), хоча у 2023 році опустилася на 5 місце (1520 тис. т). Проте, протягом усього аналізованого періоду прогнозні показники щодо намолоту пшениці були виконані на 100%.

Соя: Хмельницька область стабільно утримувала лідерство за намолотом сої у 2021 та 2022 роках (450 тис. т та 515 тис. т відповідно), але у 2023 році перемістилася на 2 місце (586 тис. т). Прогнозні показники щодо намолоту сої були виконані на 100% протягом усього періоду.

Соняшник: У 2022 році область посідала 4 місце за намолотом соняшнику (600 тис. т), але у 2023 році опустилася на 10 місце (560 тис. т). Попри це, прогнозні показники щодо намолоту соняшнику були виконані на 100% протягом усього періоду.

Ріпак: Спостерігається зниження позиції області у рейтингу за намолотом ріпаку з 2 місця у 2021 та 2022 роках (290 тис. т та 320 тис. т) до 5 місця у 2023 році (322,5 тис. т). При цьому, у 2023 році намолот ріпаку склав лише 96% від прогнозованого.

Інші культури: За іншими культурами (ячмінь, горох, кукурудза та цукровий буряк) спостерігаються значні коливання у рейтингу та рівні виконання прогнозних показників. Особливо помітні зміни відбулися у 2022 році, що може бути пов'язано з початком повномасштабної війни в Україні. Наприклад, намолот кукурудзи у 2022 році склав лише 1 тис. т, що становить 74% від прогнозу, тоді як у 2023 році цей показник зріс до 1996,5 тис. т.

Незважаючи на складні умови, пов'язані з воєнними діями, Хмельницька область демонструє стабільні результати у вирощуванні пшениці, соняшнику та сої, виконуючи прогнозні показники намолоту. Проте, спостерігається зниження позицій області у рейтингу за намолотом ріпаку та значні коливання у

показниках інших культур, що може бути наслідком впливу війни на сільське господарство.

Отже, Український аграрний сектор, який раніше процвітав і був рушійною силою економіки країни, зазнав значних потрясінь унаслідок війни. До 2022 року в галузі спостерігалось стабільне зростання ключових показників, таких як обсяг реалізованої продукції та додана вартість. Однак війна призвела до руйнування інфраструктури, втрати територій і браку ресурсів, що призвело до різкого падіння виробництва та експорту. Незважаючи на ці труднощі, галузь продемонструвала стійкість, адаптуючись до нових реалій і шукаючи шляхи відновлення. Звільнення окупованих територій, міжнародна підтримка та інноваційні рішення дають надію на поступове відновлення та модернізацію аграрного сектору у майбутньому. Хоча шлях до відновлення може бути довгим і складним, стійкість і потенціал українського аграрного сектору дають підстави для оптимізму щодо його майбутнього відновлення та зростання.

2.2 Характеристика діяльності ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»

ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» була заснована 12 грудня 2007 року в селі Михнів, що на Ізяславському районі Хмельницької області. Компанія є частиною Агрохолдингу VITAGRO, який займається тваринництвом, рослинництвом і садівництвом, забезпечуючи повний цикл сільськогосподарського виробництва. Група компаній VITAGRO здійснює діяльність у різних напрямках:

а) рослинництво: Один із основних і найважливіших напрямків роботи Групи компаній VITAGRO. Земельний банк на 2023 р. складає 85 000 га землі у Кам'янець-Подільському, Хмельницькому, Шепетівському районах Хмельницької області, Чортківському районі Тернопільської області, Рівненському районі Рівненської області [33]. Профільні культури, які вирощують VITAGRO, є:

1) зернові культури:

- озима пшениця;
- озимий ячмінь;
- ярий ячмінь;
- кукурудза;

2) олійні культури:

- соя;
- озимий ріпак;
- соняшник;

3) технічні культури: цукрові буряки. В 2013 році було відкрито власний завод з переробки насіння для забезпечення високоякісних посівних матеріалів.

Більше 2000 одиниць техніки постійно працюють на полях, парк техніки постійно вдосконалюються і оновлюється. Також VITAGRO використовує систему супутникового моніторингу посівів, яка інтегрована з програмою 1С, системами GPS моніторингу техніки;

б) елеватор: на елеваторах агрохолдингу VITAGRO може одночасно зберігатися до 420 тис. т зерна. Елеватори компанії знаходяться у Хмельницькій та Рівненській обл. Елеватор групи компаній VITAGRO офіційно відкрився в с. Закупне Чемеровецького району Хмельницької області 8 вересня 2017 року. Новий зерновий комплекс може зберігати до 82 тис. т. Потужність автоприйому у нового елеватора становить 6 тис. т / добу, автовідгрузки - 3 тис. т / добу. Підприємство може прийняти з ж / д транспорту 1,89 тис. т / добу та відвантажити на залізницю також 1,89 тис. т / добу;

в) садівництво. З 2010 р, керівництвом компанії VITAGRO було прийнято рішення про відродження галузі садівництва на Хмельниччині. Метою цього рішення є - вирощування плодово-ягідної продукції з мінімальним застосуванням пестицидів для вживання в свіжому вигляді. Садові насадження займають до 10 га. У селах Сверхківці, В. Жеребки, Скала Подільська

знаходяться сади. В садах VITAGRO вирощують різноманітні продукти, включаючи яблука, груші, черешню, сливу та смородину. 10 тис. т фруктів і овочів зберігаються в одному з найбільших сортувально-зберігальних комплексів. Фрукти продаються як в Україні, так і експортуються [33].

г) тваринництво. У 2023 році агрохолдинг VITAGRO має 5500 корів і входить до ТОП-10 господарств України серед учасників АВМ за надоєм на корову (понад 11 000 кг.) Розвиток поголів'я голштинської породи німецької селекції є пріоритетною. У кожному молочному комплексі VITAGRO встановлено молокопроводи, які виробляються в Італії.

У Хмельницькій області використовують данські технології розведення та відгодівлі свиней. Проведено значну роботу щодо відновлення старих будівель, найму спеціалістів і знаходження племінного поголів'я. На підприємстві є 7500 свиноматок і загалом 100 000 свиней обох статей. Компанія має п'ять репродукторів і дев'ять відгодівельних комплексів;

е) інша діяльність. Також VITAGRO здійснює в 12 областях України і в Молдові дистрибуцію засобів захисту рослин, насіння, мікродобрив, сільськогосподарської техніки та запчастин до неї. Іншими напрямками діяльності компанії є будівництво доріг та виробництво асфальту і цегли на власних заводах в Хмельницькій області.

Отже, одним із підприємств, які формують структуру VITAGRO є ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО», основним видом діяльності якого є оброблення насіння для відтворення. На базі компанії зберігання 15 тис. т зерна у підлогових складах. Біля елеватора побудовано завод із переробки гарбузового насіння, продукція якого йде на експорт. УКРЕЛІТАГРО створене з метою здійснення і таких видів діяльності, а саме:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

- вирощування зерняткових і кісточкових фруктів;
- вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників;
- відтворення рослин;
- розведення великої рогатої худоби молочних порід;
- розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів;
- розведення овець і кіз;
- розведення свиней;
- розведення інших тварин;
- змішане сільське господарство;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- допоміжна діяльність у тваринництві;
- післяурожайна діяльність;
- виробництво м'яса;
- виробництво фруктових і овочевих соків;
- інші види перероблення та консервування фруктів і овочів;
- виробництво олії та тваринних жирів;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
- виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
- виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.;
- виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування;
- надання в оренду вантажних автомобілів;
- надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- складське господарство [37].

Майно ТОВ "КОМПАНІЯ "УКРЕЛІТАГРО" складається з основних фондів, оборотних коштів та інших цінностей, вартість яких відображена в окремому балансі. Учасниками товариства є ТОВ "ГРУПА КОМПАНІЙ VITAGRO" (90% статутного капіталу) та громадянин України Лабазюк Петро Петрович (10% статутного капіталу) [37]. Джерелами формування майна є :

- грошові та матеріальні внески власника підприємства;
- доходи, одержані від реалізації продукції, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення та дотації з бюджетів;
- надходження від роздержавлення і приватизації власності;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організації, підприємств і громадян;
- придбання майна іншого підприємства, організації;
- інше майно, набуте на підставах, незаборонених законодавством.

Управління підприємством здійснює його керівник – директор. Директор несе повну відповідальність за стан та діяльність підприємства, за правильне та рентабельне ведення всього господарства, розпоряджається коштами та майном відповідно до законодавства, погоджує з власником підприємства, відповідає за формування та виконання фінансових планів та інше.

Для більш поглибленого вивчення діяльності ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» слід розглянути його основні техніко – економічні показники та зробити оцінку його балансу. Основою цього аналізу є аналіз фінансової звітності підприємства, зокрема Звіту про фінансовий стан (баланс) і Звіту про фінансові результати. Так, в таблицях додатку А та В проведено горизонтальний аналіз методом співставлення даних балансу за 2021-2023 роки.

За результатами аналізу даних таблиць 2.5 та 2.6 видно.

Активи: Незавершені капітальні інвестиції в 2022 році суттєво зросли до 170076 тис. грн, що на 2294553% більше ніж у 2021 році, але в 2023 році вони різко впали до 2958 тис. грн (-98.26%). Це може свідчити про завершення великих проектів або про скорочення нових інвестицій. Основні засоби збільшилися з 37395 тис. грн у 2022 році до 235745 тис. грн у 2023 році (+530.42%). Це свідчить про значне зростання інвестицій у матеріальні активи компанії. Необоротні активи зросли з 315815 тис. грн у 2022 році до 799354 тис. грн у 2023 році (+153.11%). Це вказує на суттєве зміцнення основних засобів компанії. Запаси знизилися з 414474 тис. грн у 2022 році до 338284 тис. грн у 2023 році (-18.38%). Це може свідчити про оптимізацію запасів або зниження обсягів виробництва. Дебіторська заборгованість за продукцію знизилася з 137305 тис. грн у 2022 році до 107063 тис. грн у 2023 році (-22.03%). Інша поточна дебіторська заборгованість також зменшилась з 615129 тис. грн у 2022 році до 374601 тис. грн у 2023 році (-39.10%). Оборотні активи знизилися з 1260152 тис. грн у 2022 році до 844840 тис. грн у 2023 році (-32.96%), що може вказувати на зниження обсягів поточної діяльності.

Пасиви: Нерозподілений прибуток зріс з 1263033 тис. грн у 2022 році до 1375178 тис. грн у 2023 році (+8.88%), що вказує на зростання прибутковості компанії. Власний капітал збільшився з 1266122 тис. грн у 2022 році до 1380208 тис. грн у 2023 році (+9.01%). Це свідчить про зростання фінансової стабільності компанії. Довгострокові зобов'язання практично не змінилися, залишаючись на рівні 604-686 тис. грн. Невелике зростання на 13.58%. Короткострокові кредити банків зменшились з 150000 тис. грн у 2022 році до 120562 тис. грн у 2023 році (-19.63%). Це може свідчити про зменшення короткострокових боргових зобов'язань. Інші поточні зобов'язання суттєво зросли з 50873 тис. грн у 2022 році до 114771 тис. грн у 2023 році (+125.60%). Поточні зобов'язання зменшилися з 309385 тис. грн у 2022 році до 263464 тис. грн у 2023 році (-14.84%).

За період 2021-2023 років, ТОВ «УКРЕЛІТАГРО» демонструє значне зміцнення своїх основних засобів, що відображається у зростанні необоротних активів. Власний капітал компанії також зростає, що свідчить про покращення фінансової стабільності. Проте, зменшення оборотних активів і зобов'язань може свідчити про певні труднощі в короткостроковій фінансовій діяльності що пов'язані з війною. Загалом, компанія показує позитивну динаміку розвитку з тенденцією до довгострокового зміцнення.

З метою більш детального визначення динаміки та структури фінансових результатів підприємства у 2021-2023 роках, доцільним є ознайомлення з даними Звіту про фінансові результати (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» у 2021-2023 роках

Стаття	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (+,-) у тис. грн		Відносне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	491073	429912	505269	-61161	75357	-12,45%	17,53%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	314542	330125	452875	15583	122750	4,95%	37,18%
Валовий: прибуток	176531	99787	52394	-76744	-47393	-43,47%	-47,49%
Інші операційні доходи	262504	193476	138544	-69028	-54932	-26,30%	-28,39%
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	258364	170513	122143	-87851	-48370	-34,00%	-28,37%
Адміністративні витрати	3223	3896	9480	673	5584	20,88%	143,33%
Витрати на збут	20049	47523	26630	27474	-20893	137,03%	-43,96%
Інші операційні витрати	24462	34661	14115	10199	-20546	41,69%	-59,28%

Продовження таблиці 2.7

<i>у тому числі: витрати від зміни вартості активів які оцінюються за справедливою вартістю</i>	15473	23725	0	8252	-23725	53,33%	- 100,00%
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарсь кої продукції</i>	0	0	1595	0	1595	x	X
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибут ок	391301	207183	140713	-184118	-66470	-47,05%	-32,08%
Інші фінансові доходи	27	220	1328	193	1108	714,81%	503,64%
Інші доходи	177	869	263	692	-606	390,96%	-69,74%
Фінансові витрати	43	11044	30140	11001	19096	25583,72%	172,91%
Інші витрати	296	125	19	-171	-106	-57,77%	-84,80%
Фінансовий результат до оподаткування: пр ибуток	391166	197103	112145	-194063	-84958	-49,61%	-43,10%
Чистий фінансовий результат:	391166	197103	112145	-194063	-84958	-49,61%	-43,10%
Матеріальні затрати	481116	406585	552198	-74531	145613	-15,49%	35,81%
Витрати на оплату праці	8155	9092	17086	937	7994	11,49%	87,92%
Відрахування на соціальні заходи	1750	1963	3576	213	1613	12,17%	82,17%
Амортизація	11259	10159	18798	-1100	8639	-9,77%	85,04%
Інші операційні витрати	378	76651	92879	76273	16228	20178,04%	21,17%
Разом	502658	504450	684537	1792	180087	0,36%	35,70%

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що за 2021-2023 роки виявив ряд важливих тенденцій та змін.

Фінансові результати ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2021-2023 роки відображають складний період для компанії, який, пов'язаний з

військовими діями в Україні. Ключові показники діяльності погіршилися, зокрема спостерігається зменшення чистого доходу від реалізації з 2021 по 2022 роки на 12,45% та значне зростання собівартості продукції на 4,95%, адміністративних витрат на 20,88% та збутових витрат аж на 137,03%. Це призвело до суттєвого зниження валового прибутку з 176531 тис. грн до 99787 тис. грн (на 43,47%) та чистого прибутку з 391166 тис. грн до 197103 тис. грн (на 49,61%), що свідчить про зниження ефективності операційної діяльності. Для покращення фінансових результатів компанії необхідно вжити заходів щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності виробництва та диверсифікації джерел доходів. Це може включати перегляд витрат на всіх рівнях, оптимізацію виробничих та управлінських процесів, а також пошук нових ринків збуту та розширення асортименту продукції.

Хоча у 2023 році спостерігається деяке покращення ситуації, зокрема зростання чистого доходу від реалізації до 505269 тис. грн (на 17,53%), інші показники залишаються на низькому рівні. Валовий прибуток складає лише 52394 тис. грн, а чистий прибуток - 112145 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія все ще знаходиться у важкому становищі та потребує подальших зусиль для відновлення фінансової стабільності.

ТОВ «УКРЕЛІТАГРО», як частина агрохолдингу VITAGRO, незважаючи на виклики, пов'язані з війною в Україні та її впливом на аграрний сектор, має доступ до широкого спектру ринкових можливостей. Хоча війна призвела до значних потрясінь у галузі, включаючи втрату територій та персоналу, руйнування інфраструктури та брак ресурсів, що призвело до різкого падіння виробництва та експорту. Агрохолдинг VITAGRO, завдяки своїй диверсифікованій структурі та ресурсам, може пом'якшити ці негативні наслідки та навіть знайти нові можливості на ринку.

Попит на сільськогосподарську продукцію незважаючи на війну залишається високим, особливо на зернові та олійні культури, на яких спеціалізується VITAGRO. Завдяки інтеграції в агрохолдинг, ТОВ

«УКРЕЛІТАГРО» може використовувати його добре налагоджені канали збуту, щоб розширити свою присутність на ринку та збільшити обсяги продажів як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Наприклад, продукція з переробки гарбузового насіння, яка вже експортується, може бути представлена на нових міжнародних ринках завдяки ресурсам та зв'язкам агрохолдингу. Крім того, агрохолдинг може допомогти ТОВ «УКРЕЛІТАГРО» адаптуватися до нових логістичних маршрутів та вимог ринку, що виникли внаслідок війни.

В умовах війни, коли ресурси обмежені, а витрати зростають, економія на масштабі стає ще більш важливою. Будучи частиною холдингу, ТОВ «УКРЕЛІТАГРО» може скористатися перевагами спільної закупівлі ресурсів, таких як насіння, добрива та засоби захисту рослин, за нижчими цінами. Це дозволяє знизити витрати на виробництво та підтримувати конкурентоспроможність продукції навіть в умовах воєнного часу. Крім того, холдинг має можливість інвестувати в сучасне обладнання та технології, щоб покращити продуктивність виробництва та зменшити залежність від ручної праці. Це особливо важливо під час війни, коли бракує робочої сили.

Війна призвела до значних фінансових труднощів для багатьох аграрних підприємств. Однак, завдяки підтримці агрохолдингу VITAGRO, ТОВ «УКРЕЛІТАГРО» має кращий доступ до фінансування, що дозволяє їй продовжувати свою діяльність та інвестувати в розвиток. Це може включати відновлення пошкодженої інфраструктури, модернізацію виробництва, впровадження нових технологій або розвиток нових напрямків діяльності, таких як переробка інших видів сільськогосподарської продукції, що користуються попитом в умовах війни.

ТОВ «УКРЕЛІТАГРО», як частина агрохолдингу, може отримати експертну підтримку від спеціалістів VITAGRO в різних галузях. Це допоможе компанії адаптуватися до нових викликів, оптимізувати виробничі процеси та знайти нові ринкові ніші, що виникли внаслідок війни, такі як попит на

продукти тривалого зберігання або продукцію, яка може бути швидко доставлена в регіони, що постраждали від бойових дій.

Таким чином, незважаючи на війну та її вплив на аграрний сектор, ТОВ «УКРЕЛІТАГРО», завдяки своєму перебуванню у складі агрохолдингу VITAGRO, має значні ринкові можливості. Використовуючи ресурси холдингу, компанія може розширити свою присутність на ринку, модернізувати виробництво, підвищити ефективність та конкурентоспроможність своєї продукції, навіть не зважаючи на війну.

Однак, слід зазначити, що перебування у складі агрохолдингу може мати і певні недоліки, такі як обмеження у прийнятті рішень та потенційні конфлікти інтересів. ТОВ КОМПАНІЯ "УКРЕЛІТАГРО" повинна враховувати ці ризики та прагнути до збалансованого розвитку, використовуючи переваги холдингу, зберігаючи при цьому свою гнучкість та адаптивність до ринкових умов.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В СКЛАДІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГУ

Війна в Україні суттєво вплинула на діяльність агропромислових підприємств, зокрема ТОВ "УКРЕЛІТАГРО". Аналіз фінансової звітності компанії за 2021-2023 роки показав, що компанія зазнала значних втрат у 2022 році, особливо у сфері валового та чистого прибутку. Це можна пояснити кількома факторами. По-перше, військові дії призвели до мобілізації значної частки працівників, що негативно вплинуло на обсяги виробництва. По-друге, проблеми з логістикою та експортом, спричинені війною, ускладнили доступ до ринків збуту та призвели до збільшення витрат на транспортування. По-третє, загальна економічна нестабільність та інфляція призвели до зростання цін на ресурси та матеріали, що також позначилося на собівартості продукції.

Однак, у 2023 році спостерігаються ознаки відновлення діяльності ТОВ "УКРЕЛІТАГРО". Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 17,53% порівняно з 2022 роком. Це може бути пов'язано з кількома факторами, такими як поступове відновлення логістичних ланцюгів, адаптація до нових умов роботи та збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Проте, незважаючи на ці позитивні зрушення, інші показники, такі як валовий та чистий прибуток, залишаються на низькому рівні, що свідчить про те, що компанія все ще знаходиться у важкому становищі та потребує подальших зусиль для відновлення фінансової стабільності.

Для забезпечення сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємству необхідно розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на управління розвитком ринковими можливостями. Ці заходи повинні враховувати як поточні виклики, пов'язані з війною, так і довгострокові перспективи розвитку аграрного сектору України.

1) Розвиток людського капіталу: Першим і найбільш значущим заходом для розвитку ринкових можливостей ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" є розвиток людського капіталу. Загалом, підвищення кваліфікації працівників завжди є одним із правильних рішень, майже для всіх проблем підприємства. В умовах війни та мобілізації, проблема нестачі кваліфікованих кадрів стала особливо актуальною для аграрного сектору, спостерігаючи данні таблиці 2.1, можна дізнатися що кількість найманих працівників підприємств сільського господарства лише за 2022 зменшилась на 13,81%. Значна кількість досвідчених працівників була мобілізована, що призвело до збільшення частки молодих та недосвідчених кадрів. Для вирішення цієї проблеми ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" може впровадити комплексний підхід до розвитку людського капіталу, який включатиме кілька напрямів.

По-перше, необхідно організувати систематичне професійне навчання для всіх категорій працівників. Це можуть бути тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації з акцентом на новітні технології та методи ведення сільського господарства. Навчання має охоплювати широкий спектр тем, від роботи з сучасним обладнанням та програмним забезпеченням до питань агрономії. Наприклад, працівники можуть пройти навчання з використання дронів для моніторингу полів, систем точного землеробства, сучасних методів обробки ґрунту та захисту рослин. Особливу увагу слід приділити практичним аспектам, таким як робота з сучасним обладнанням, використання цифрових технологій у сільському господарстві, а також питанням безпеки праці, враховуючи потенційні ризики, пов'язані з військовими діями.

По-друге, ефективним інструментом може стати система менторства, коли досвідчені працівники допомагають молодим спеціалістам адаптуватися до роботи та передають їм свої знання та навички. Це може бути реалізовано через програми стажування, спільну роботу над проектами або індивідуальні консультації. Менторство сприятиме швидкому професійному зростанню

молодих кадрів, підвищенню ефективності їхньої роботи та формуванню позитивної корпоративної культури.

Таблиця 3.1 – План впровадження розвитку людського капіталу ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»

Терміни	Початок - негайно, тривалість – до стабілізації стану в країні (закінчення війни), бажано постійно.
Етапи	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення аудиту персоналу для виявлення потреб у навчанні та розвитку. • Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника. • Організація тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації з залученням внутрішніх та зовнішніх експертів. • Впровадження системи менторства та стажування. • Розробка та впровадження системи мотивації (премії, бонуси, кар'єрне зростання). • Налагодження партнерства з профільними навчальними закладами.
Фінансування	Використання власних коштів підприємства, грантів та програм підтримки від держави та міжнародних організацій, а також інвестиції від агрохолдингу VITAGRO.
Очікувані результати	Підвищення кваліфікації та мотивації працівників, збільшення продуктивності праці, зниження ризиків помилок та аварій, покращення якості продукції, підвищення лояльності працівників.

По-третє, важливим аспектом є розробка та впровадження мотиваційних програм. Це може включати як матеріальне стимулювання (премії, бонуси, підвищення заробітної плати), так і нематеріальне (можливість кар'єрного зростання, навчання, участь у прийнятті рішень). Наприклад, можна впровадити систему преміювання за досягнення певних виробничих показників, надання додаткових днів відпустки за стаж роботи, або створення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Ефективна система мотивації підвищить зацікавленість працівників у результатах роботи, їхню лояльність до підприємства та мотивацію до навчання та розвитку.

По-четверте, перспективним напрямом є партнерство з профільними навчальними закладами. Це може включати організацію стажувань для студентів, проведення спільних досліджень, а також залучення викладачів до розробки та проведення навчальних програм для працівників підприємства. Така співпраця дозволить не лише забезпечити підприємство молодими кваліфікованими кадрами, а й сприятиме розвитку аграрної освіти та науки в Україні.

2) Використання регіональних переваг та можливостей, пов'язаних з війною: Хмельницька область, де розташоване ТОВ "УКРЕЛІТАГРО", традиційно є одним з лідерів у вирощуванні ріпаку, сої, кукурудзи та цукрових буряків. Підприємству слід зосередитися на цих культурах, використовуючи свій досвід, знання та доступ до ресурсів агрохолдингу VITAGRO для досягнення максимальної врожайності та якості продукції. Це дозволить не лише зміцнити позиції компанії на внутрішньому ринку, а й розширити експортний потенціал. Наприклад, можна інвестувати в сучасні технології вирощування та зберігання цих культур, впроваджувати нові сорти та гібриди, а також розвивати власні потужності з переробки для створення продуктів з доданою вартістю.

Війна призвела до перерозподілу виробництва сільськогосподарської продукції в Україні. Деякі області, які раніше були лідерами у вирощуванні певних культур, зараз не можуть повноцінно функціонувати через бойові дії або окупацію. ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" може скористатися цією ситуацією, розширивши посівні площі під культури, які зараз вирощуються в обмежених кількостях. Це можуть бути пшениця, соняшник та інші культури, попит на які залишається високим, незважаючи на війну. Розширення асортименту продукції дозволить компанії задовольнити потреби різних сегментів ринку, зменшити залежність від коливань цін на окремі культури та забезпечити стабільний дохід.

Таблиця 3.2 – План впровадження розвитку регіональних переваг та можливостей, пов'язаних з війною ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»

Терміни	Початок – з початку нового посівного сезону, тривалість – до закінчення воєнних дій та стабілізації ситуації в країні.
Етапи	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз ринку та визначення культур з найбільшим попитом та потенціалом прибутковості. • Розширення посівних площ під ці культури, враховуючи наявні ресурси та технології. • Оптимізація технологій вирощування та зберігання продукції для досягнення максимальної врожайності та якості. • Активний пошук нових ринків збуту, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.
Фінансування	Використання власних коштів підприємства, кредитів під державні гарантії, інвестиції від агрохолдингу VITAGRO.
Очікувані результати	Збільшення обсягів виробництва та продажів, підвищення прибутковості, диверсифікація ризиків, зміцнення позицій на ринку.

3) Початок виготовлення готової продукції: Українське сільське господарство характеризується значною сировинною спрямованістю виробництва та експорту. Хоча Україна є великим експортером сільськогосподарської сировини, такої як зерно та олійні культури, обсяги експорту готової продукції з високою доданою вартістю залишаються недостатніми. Це призводить до недоотримання потенційних прибутків та стримує розвиток галузі [33].

ТОВ "УКРЕЛІТАГРО", маючи на своїй території завод з переробки гарбузового насіння, може вирішити цю проблему шляхом розвитку власного виробництва готової продукції. Вдосконалити цей завод або побудувати новий для обжарки гарбузового насіння та добавки харчових добавок, а потім продавати як снєк, під брендингов VITAGRO. Це не лише дозволить збільшити додану вартість продукції та підвищити прибутковість підприємства, а й

сприятиме розвитку переробної промисловості в Україні, створенню нових робочих місць та збільшення експортної виручки. Це особливо актуально в умовах війни, коли експорт сільськогосподарської продукції є важливим джерелом валютних надходжень для країни.

Для реалізації цього заходу ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" може розглянути такі кроки:

Інвестиції в нове обладнання: Розширення та модернізація виробничих потужностей є ключовим кроком у розвитку переробки гарбузового насіння. Це включає придбання сучасних ліній для обсмажування та пакування продукції, які забезпечать високу продуктивність та якість. Наприклад, можна інвестувати в автоматизовані лінії обсмажування, які дозволять контролювати температуру та час обробки, що забезпечить рівномірне обсмажування та збереження корисних властивостей насіння. Крім того, сучасні пакувальні машини забезпечать герметичність упаковки, що продовжить термін зберігання продукції та збереже її свіжість. Також варто розглянути придбання обладнання для додавання різних смакових добавок та спецій, що дозволить розширити асортимент продукції та залучити нових споживачів. Наприклад, можна експериментувати з різними видами солі, спецій, ароматизаторів та навіть глазури, щоб створити унікальні смаки гарбузового насіння.

Розробка нових рецептур: Розширення асортименту продукції є важливим фактором успіху на ринку снєків. ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" може створити різноманітні смаки гарбузового насіння, враховуючи смакові уподобання різних груп споживачів. Наприклад, можна розробити лінійку снєків з різними ступенями гостроти, солоності та солодощі, а також з використанням різних видів спецій та трав. Крім того, можна створювати сезонні смаки, використовуючи популярні інгредієнти та тренди. Наприклад, гарбузове насіння з гарбузовою олією та спеціями, гарбузове насіння з медом та корицею, гарбузове насіння з часником та зеленню, гарбузове насіння з карамеллю та

морською сіллю. Це дозволить залучити ширшу аудиторію споживачів та збільшити обсяги продажів.

Маркетингові дослідження: Перед виходом на ринок з новими продуктами важливо провести ретельні маркетингові дослідження. Це допоможе визначити цільову аудиторію для різних видів гарбузового насіння, виявити їхні смакові уподобання та купівельну поведінку. Наприклад, дослідження можуть показати, що молодь віддає перевагу гострим та незвичайним смакам, тоді як старші люди більше цінують класичні варіанти. Крім того, дослідження допоможуть оцінити конкурентне середовище, виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також визначити потенційні ринкові ніші. Наприклад, можна виявити, що на ринку бракує снєків з гарбузовим насінням з певними смаками або дієтичними властивостями. На підприємстві немає маркетингового відділу, тому потрібно надати це завдання маркетологам агрохолдингу.

Розробка маркетингової стратегії: На основі результатів маркетингових досліджень ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" може розробити ефективну маркетингову стратегію для просування своєї продукції. Це може включати різні інструменти, такі як реклама в ЗМІ та соціальних мережах, участь у виставках та ярмарках, дегустації, акції та спеціальні пропозиції.

Я пропоную один з найбільш ефективних та маловитратних інструментів, який все більше набирає популярність серед світових брендів. Цим методом просування товару є створення мем-акаунтів у соціальних мережах Twitter (зараз X.com) та TikTok.

Що ж таке мем? Простими словами, мем – це своєрідний жарт або ідея, що швидко поширюється між людьми через інтернет. Це може бути зображення, відео, текст або навіть просто фраза, яка стає віральною та набуває нових значень, коли розповсюджується від однієї людини до іншої. Меми часто використовують гумор, щоб коментувати актуальні події, популярну культуру

або повсякденні ситуації, створюючи таким чином спільноту людей, які розуміють цей жарт [38].

Віральний контент – це контент, який настільки захоплює аудиторію, що користувачі активно діляться ним у соціальних мережах або пересилають друзям [31]. Завдяки цьому матеріал швидко розповсюджується та стає вірусним. Розглянемо, як використовувати меми у просуванні товару або послуг на прикладі акаунтів Opera GX.



Рисунок 3.1 – Акаунт Opera GX в TikTok

Opera GX — це особлива версія браузера Opera, створена спеціально для геймерів. У ній реалізовані унікальні функції, як-от обмеження використання ресурсів ЦП, оперативної пам'яті та мережевого трафіка, які допомагають грати й переглядати вебсторінки з максимальною зручністю [35]. Усі ми знаємо, що колись був такий браузер, як Opera, і він був доволі популярним у свій час. Протягом останніх років помітна тенденція, що майже всі користувачі перейшли на Google Chrome. Але з ним є деякі проблеми: якщо у користувача не дуже потужний комп'ютер або в нього старий жорсткий диск, то при

відкриванні декількох вкладок у браузері комп'ютер може зависати. Що вже казати про те, щоб грати в гру, яка сама по собі сильно навантажує комп'ютер, і разом з цим у відкритому браузері слухати музику – це може призвести до зависання та перегрівання пристрою.

Для вирішення цих проблем і було створено Opera GX, цей браузер ідеально оптимізований для таких завдань. Отже, у нас є додаток, який буде цікавий певній аудиторії, і щоб його просунути, окрім звичайних методів маркетингу, керівництво Opera вирішило створити такі мем-акаунти. Чому це є супер ефективним методом? Для просування контенту в соціальній мережі TikTok вам потрібно 0 вкладень: якщо контент цікавий або охоплює якийсь інфопривід, то у вас будуть високі перегляди. У свою чергу, високі перегляди – це впізнаваність бренду і обізнаність про його продукти та послуги. Приблизна схема контенту зображена на рисунку 3.2, розглянемо її.

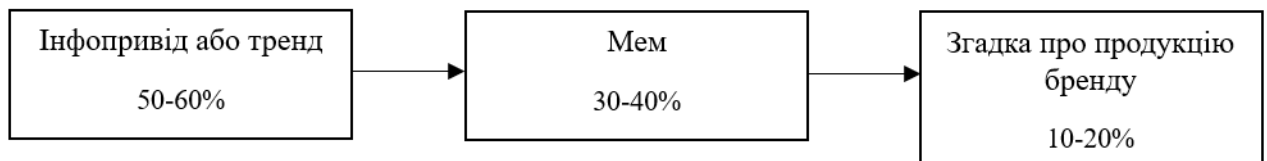


Рисунок 3.2 – Приблизна схема контенту для мем акаунтів

Звернувши увагу на цю схему, можна замислитися, чому так мало контенту про продукцію бренду. Це зроблено для того, щоб не набридати потенційним клієнтам: постійне нагадування про щось не є цікавим контентом, і він буде погано просуватися. Така продукція, як гарбузове насіння, не є цікавою темою для відео, на відміну від, наприклад, iPhone, огляд якого вже є цікавим контентом, тому мінімізація згадок про продукцію є правильним рішенням. У свою чергу, вірусні відео з висміюванням чогось завжди будуть у тренді, і їх потрібно використовувати для просування своєї продукції. На акаунті Opera GX у TikTok 2.3 млн. підписників, на кожному пості мінімум 300 тис. переглядів і загалом 78 млн. лайків на всіх відео. Припустимо, що 0.5% від

усіх поставлених лайків – це користувачі, які завантажили браузер, а це 390 тис. користувачів.

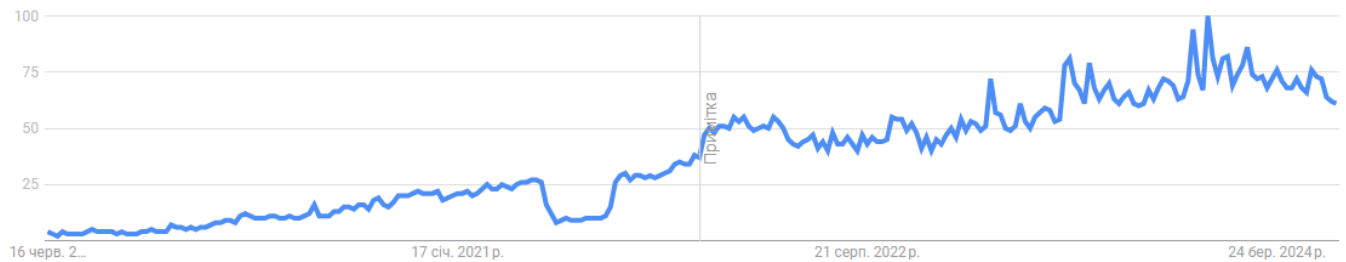


Рисунок 3.3 Графік пошуку Opera GX в Google за 5 років

Проаналізувавши графік на рисунку 3.3, видно, що кількість пошуків у Google значно збільшилася, починаючи з кінця 2021 року (саме в той період було створено акаунти). Також варто враховувати, що в описі акаунтів є посилання на сайт (видно на рисунку 3.1), і багато хто переходить та завантажує браузер саме через це посилання. Отже, цей метод є досить перспективним для просування продукції.

Чому саме цей варіант? По-перше, мінімальні витрати: для роботи над таким акаунтом потрібно найняти лише одного талановитого SMM-спеціаліста, який розбирається в трендах та має багато ідей. Зарплатню SMM-спеціаліста можна збільшувати від кількості переглядів та замовлень (це буде його спонукати до покращення контенту). Контент із мемами можна розбавляти відео з конкурсами, пов'язаними з продукцією та додатковими призами. По-друге, мала конкуренція на ринку таких акаунтів в Україні: лише найбільш просунуті бренди, такі як Нова пошта та monobank, проявляють схожу активність у своїх соціальних мережах. Також є плюсом те, що можна поспілкуватися з клієнтами про свою продукцію прямо в коментарях, не проводячи великих маркетингових досліджень.

Важливо створити яскравий та привабливий бренд гарбузового насіння, який буде асоціюватися з якістю, смаком та користю для здоров'я. Для цього можна розробити унікальний дизайн упаковки, логотип та слоган, а також

використовувати різні канали комунікації для взаємодії зі споживачами. Як вказано вище, можна створити сторінки бренду в соціальних мережах, проводити конкурси та розіграші, а також залучати лідерів думок для просування продукції.



Рисунок 3.4 – Дизайн упаковки для продукції

Використання каналів збуту агрохолдингу: Однією з ключових переваг ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" є те, що компанія входить до складу агрохолдингу VITAGRO, який має розгалужену мережу дистрибуції. Це дозволяє підприємству швидко та ефективно вивести свою продукцію на ринок, використовуючи вже налагоджені канали збуту. Наприклад, гарбузове насіння під брендом VITAGRO може бути представлене в супермаркетах, магазинах здорового харчування, кіосках та інших торгових точках по всій Україні. Крім

того, агрохолдинг може допомогти з організацією експорту продукції, використовуючи свої зв'язки та досвід роботи на міжнародних ринках.

Таблиця 3.3 – План впровадження розвитку регіональних переваг та можливостей, пов'язаних з війною ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»

Терміни	Розробка проекту - 6 місяців, впровадження - 1-2 роки.
Етапи	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка бізнес-плану проекту, включаючи аналіз ринку, фінансові розрахунки та маркетингову стратегію. • Модернізація існуючого заводу або будівництво нового цеху з переробки гарбузового насіння. • Придбання та встановлення необхідного обладнання. • Розробка нових рецептур та асортименту продукції. • Створення та реєстрація власної торгової марки. • Створення Акаунтів в соціальних мережах, початок набору аудиторії. • Розробка та впровадження маркетингової стратегії, включаючи просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Фінансування	Залучення інвестицій від агрохолдингу VITAGRO, кредитів під державні гарантії, пошук грантів та програм підтримки від міжнародних організацій. Можливий випуск облігацій або акцій підприємства для залучення додаткового капіталу. Враховуючи дані з таблиці 2.6, підприємство має достатній власний капітал (1 380 208 тис. грн у 2023 році) для фінансування частини проекту. Крім того, можна використати нерозподілений прибуток, який також показує позитивну динаміку.
Очікувані результати	Збільшення доданої вартості продукції, розширення асортименту, вихід на нові ринки, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Просування продукції на міжнародних ринках: Якщо це продукт стане успішним на ринку України, то потрібно розглядати варіанти для експорту. Гарбузове насіння є популярним продуктом у багатьох країнах світу, що

відкриває широкі можливості для експорту. ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" може активно просувати свою продукцію на міжнародних ринках, беручи участь у міжнародних виставках та ярмарках, шукаючи нових партнерів та дистриб'юторів. Наприклад, компанія може представити свою продукцію на провідних світових виставках харчової промисловості, таких як Anuga, SIAL Paris або Gulfood, де вона зможе познайомитися з потенційними покупцями та партнерами з різних країн. Також важливо адаптувати маркетингову стратегію до особливостей кожного ринку, враховуючи культурні відмінності, смакові уподобання та вимоги до якості продукції.

Виходячи з аналізу всіх цих заходів, можна зробити висновок, що вони мають призвести до покращення ринкових можливостей ТОВ "УКРЕЛІТАГРО". Після аналізу даних підприємства та галузі в цілому, перше рішення, яке одразу спало на думку, було розвиток людського капіталу. Без цього процесу йтиметься не про розвиток можливостей на ринку, а про збереження минулих результатів. Оскільки працівники - головний ресурс підприємства, кваліфіковані працівники є мрією кожного менеджера (у випадку з досліджуваним підприємством - директора). Завдяки їхньому глибокому розумінню своєї роботи, управління такими працівниками є легким завданням. Однією з найбільш затратних проблем, яку частково вирішує цей захід, є зниження кількості поломок техніки. Поломка техніки є не тільки дуже затратною через ціну ремонту, але й через неї деякі роботи можуть бути виконані невчасно. Інша техніка, яка мала свої завдання, повинна виконувати свою і додаткову роботу, що також пришвидшує її зношення. Заходи для мотивації є хорошим рішенням для підприємства, за невеликі витрати підприємство отримує зацікавлений у своїй роботі персонал, що допоможе збільшити ефективність робочого процесу.

Використання регіональних переваг та можливостей, пов'язаних з війною, є непоганим рішенням. Залишатися одним із лідерів серед областей України і навіть покращити своє становище є пріоритетом цього заходу. Оскільки

головною метою ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" в складі агрохолдингу є кількість та якість продукції, яку вони вирощують, то це рішення підходить ідеально. Для збереження високих позицій з культур сої, ріпаку, цукрового буряку та кукурудзи потрібно впроваджувати нові технології зберігання, обробки та вирощування. Такий рівень допоможе не тільки тримати високі результати серед областей, але й продавати високоякісну сировину на експорт, що збільшить заробіток компанії та її ринкові можливості. А вирощування культур, виробництво яких через війну сильно впало, допоможе підприємству і сектору задовольнити потреби покупців. Також через дефіцит ціна на такі культури буде вищою.

Останній і найбільш амбітний захід - це початок виробництва готової продукції. Сировинна спрямованість виробництва є проблемою не тільки окремої галузі, але й майже всіх галузей української економіки. Завжди при розгляді цієї проблеми мені згадується приклад однієї країни. Японія, яка майже не мала своїх ресурсів, почала закуповувати сировину з інших країн. На своїй території японці побудували переробні заводи і фабрики, використовуючи сировину створювали готові продукти та експортували їх з досить великою націнкою. В Україні, де повно ресурсів, продають сировину за копійки, а могли б отримувати набагато більше. Це відбувається через те, що підприємствам потрібні гроші тут і зараз. Вони не хочуть вкладатися в амбітні проекти, бо ризик провалу їх сильно лякає, і навіть їм вкладатися, коли їхнє просте виробництво приносить їм стабільний прибуток. (Під час війни багато таких підприємств закрилося, просто тому що вони не були готові до нових викликів).

Виробництво готової продукції допоможе суттєво розширити ринкові можливості підприємства. Смажене гарбузове насіння є снеком, а снеки є досить популярним продуктом. Під час перегляду чогось цікавого завжди хочеться чимось перекусити. Крім того, снеки майже завжди купують разом з різними напоями. Продукт є досить популярним для певної категорії споживачів. Щоб знайти своїх споживачів, буде використано новітній спосіб просування за допомогою соціальних мереж. При правильному використанні

акаунтів у соціальних мережах, це може сприяти більшій впізнаваності бренду та збільшенню продажів. Основною перевагою у рішенні розпочати це виробництво є перебування в агрохолдингу. А саме, наявність каналів збуту, через які можна буде продавати продукцію. Також неабияку роль відіграє здатність агрохолдингу до фінансової підтримки. В результаті цього заходу підприємство отримає хороший прибуток та нові можливості на ринку. Якщо цей процес стане успішним, можна буде розпочати експорт цієї продукції та розглянути відкриття інших подібних виробництв.

Таблиця 3.4 – Очікувані результати впровадження заходів управління розвитком ринкових можливостей для ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»

Перелік пропозиції	Короткий опис очікуваного результату
Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації та мотивації працівників, що призведе до збільшення продуктивності праці, зниження ризиків помилок та аварій, покращення якості продукції та підвищення лояльності працівників.
Використання регіональних переваг та можливостей, пов'язаних з війною	Збільшення обсягів виробництва та продажів, підвищення прибутковості, диверсифікація ризиків та зміцнення позицій компанії на ринку.
Початок виготовлення готової продукції	Розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки збуту (як внутрішні, так і зовнішні), підвищення доданої вартості продукції, збільшення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Війна в Україні створила значні виклики для агропромислового сектору, але водночас відкрила нові можливості. ТОВ "УКРЕЛІТАГРО", як частина агрохолдингу VITAGRO, має потенціал не лише відновити свою діяльність, а й значно зміцнити свої позиції на ринку. Для цього компанії необхідно зосередитися на розвитку людського капіталу, використанні регіональних переваг та можливостей, пов'язаних з війною, а також на розвитку переробки

гарбузового насіння. Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" не лише збільшити свою ринкову частку та прибутковість, а й зробити значний внесок у розвиток аграрного сектору України та зміцнення її позицій на світовому ринку сільськогосподарської продукції.

ВИСНОВКИ

У моїй дипломній роботі я досліджував важливість ринкових можливостей для агропідприємств, переваги та недоліки перебування у складі агрохолдингу, та вплив війни на агропромисловий комплекс України. Для аналізу було використано діяльність ТОВ "УКРЕЛІТАГРО", що входить до складу агрохолдингу VITAGRO.

Теоретична частина присвячена вивченню поняття ринкових можливостей, їх значення для агропромислового комплексу та чинників, що впливають на їх формування та реалізацію. Було розглянуто різні підходи до управління розвитком ринкових можливостей та визначено ключові інструменти й методи, які можуть бути використані підприємствами для досягнення успіху на ринку. Також було розглянуто питання входження малих сільськогосподарських підприємств (МСП) до складу агропромислових холдингів. Було з'ясовано, що входження до складу агрохолдингу може бути ефективною стратегією розвитку для МСП, незважаючи на незначні мінуси, які можуть виникнути. Таке рішення у більшості випадків є виграшним, особливо враховуючи сучасні реалії війни, через які багато малих підприємств закрилося.

Аналітична частина роботи включає детальний аналіз стану аграрного сектору України до і під час війни. Було виявлено, що війна суттєво вплинула на галузь, призвівши до скорочення виробництва, втрати територій та робочої сили, а також до проблем з логістикою та експортом. Однак, незважаючи на ці труднощі, аграрний сектор продемонстрував стійкість та здатність до адаптації. Також було проаналізовано діяльність ТОВ "УКРЕЛІТАГРО", включаючи його фінансовий стан, виробничі потужності та ринки збуту. Підприємство показало себе досить добре, незважаючи на спад у 2022 році.

Практична частина роботи присвячена розробці заходів щодо управління розвитком ринкових можливостей ТОВ "УКРЕЛІТАГРО". Було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на розвиток людського капіталу, використання

регіональних переваг, розвиток переробки гарбузового насіння та використання сучасних маркетингових інструментів.

Розвиток людського капіталу дозволить вирішити проблему нестачі кваліфікованих кадрів, підвищити продуктивність праці та покращити якість продукції. Використання регіональних переваг, таких як лідерство у вирощуванні певних культур та можливості, що виникли внаслідок війни, дозволить підприємству збільшити обсяги виробництва та продажів, диверсифікувати ризики та зміцнити позиції на ринку. Найбільш перспективним заходом є розвиток переробки гарбузового насіння, що дозволить збільшити додану вартість продукції, розширити асортимент та вийти на нові ринки збуту.

Агрохолдинг VITAGRO відіграє ключову роль у реалізації цих заходів, надаючи фінансову, технологічну та експертну підтримку, а також доступ до мережі збуту. Це дозволить ТОВ "УКРЕЛІТАГРО" не лише подолати труднощі, спричинені війною, а й досягти нових вершин у своєму розвитку. Таким чином, комплексний підхід до управління ринковими можливостями, підкріплений ресурсами та можливостями агрохолдингу, є запорукою успішного майбутнього ТОВ "УКРЕЛІТАГРО".

Загалом, результати дослідження полягають у тому, що війна в Україні створила значні виклики для аграрного сектору, але водночас відкрила нові можливості для деяких підприємств. ТОВ "УКРЕЛІТАГРО", як частина агрохолдингу, має всі шанси не лише відновити свої показники, а й значно зміцнити свої позиції на ринку. Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству збільшити свою ринкову частку та прибутковість, а також зробити значний внесок у розвиток аграрного сектору України та зміцнення її позицій на світовому ринку сільськогосподарської продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуменюк М. М., Неміш Д. В., Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І. Основні чинники ефективного функціонування малого аграрного підприємництва [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. 2021. URL: https://agrovistnyk.com/pdf/ua_2021_09_11.pdf (дата звернення: 03.06.2024).
2. Sofela A. How to Identify New Market Opportunities for Business Growth [Електронний ресурс] // LinkedIn. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-identify-new-market-opportunities-business-growth-alfred-sofela-iueff> (дата звернення: 03.06.2024).
3. Асмарян А. А. Розширення асортименту товарів як необхідна умова підвищення конкурентоздатності підприємства [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/4403/1/6-66.pdf> (дата звернення: 03.06.2024).
4. Махаммедова К. Ж. Маркетингові заходи збільшення обсягів збуту [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7ec9c47e-e145-4445-9e40-7d30b346dd41/content> (дата звернення: 03.06.2024).
5. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.
6. Стадник В.В., Мельничук А.І. Зелений туризм: умови розвитку, партнерські мережі і потенціал диверсифікації сільськогосподарських підприємств // Вісник Одеського національного університету. Економіка, 2017. Том 22, Випуск. 10 (63). С.160-165.
7. Стадник В.В., Непогодіна Н.І. Теоретико-методологічні основи інвестування розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 1. С. 60-69.
8. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства [Електронний ресурс] // Органічна платформа

знань. 2018. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2018/5.pdf (дата звернення: 03.06.2024).

9. Скляр О. Г., Скляр Р. В. Властивості біодобрив, що отримуються після анаеробної ферментації гною // Праці ТДАТУ. 2013. Вип. 13. Т. 3. С. 110-118.10. Ломовських Л. О. Управління маркетингом суб'єктів аграрного підприємництва: системи, механізми, інструменти. Харків: Смугаста тип., 2017. 397 с.

10. Ломовських Л. О. Управління маркетингом суб'єктів аграрного підприємництва: системи, механізми, інструменти. Харків: Смугаста тип., 2017.

11. Данюк К. О. Стан та перспективи розвитку агропромислового комплексу України [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/10506> (дата звернення: 03.06.2024).

12. Кадирус А. О. Формування та реалізація маркетингової стратегії аграрного підприємства [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8889/> (дата звернення: 03.06.2024).

13. Амонс С. Е., Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020-/108.pdf (дата звернення: 03.06.2024).

14. Стадник В.В. Непогодіна Н.І. Дослідження динаміки та спрямованості інвестиційних процесів в Україні та їх впливу на конкурентоспроможність національної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 3. Т. 1. С. 193–197.

15. Бондарчук Н. В. Інформаційно-консультаційні послуги в сільському господарстві: досвід країн з розвинутою економікою [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=107> (дата звернення: 03.06.2024).

16. Що таке брендинг та навіщо він потрібен? [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. URL: <https://clickable.agency/ua/shho-take-breending-ta-navishho-vin-potriben/> (дата звернення: 03.06.2024).

17. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств [Електронний ресурс] // Scientific Bulletin of MSU. Series Economics. 2017. Issue 2(8). URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2017_Issue_2\(8\).pdf#page=94](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2017_Issue_2(8).pdf#page=94) (дата звернення: 03.06.2024).

18. Богачевич П., Нів'євський П. О. Фінансування аграрного сектору через Фонд часткового гарантування кредитів: виклики та подальші кроки // Органічна платформа знань. 2022. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/01/Bericht_Nivievskiy_UKR.pdf (дата звернення: 03.06.2024).

19. Stadnyk V., Vykova O., Vykov M. Strategic management of the development of the potential of agricultural enterprises in the conditions of security challenges and structural changes in the economy of Ukraine. Scientific Collection Inter Conf+. 2023. No 40(183). <https://arhive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193>.

20. Органічне землеробство та його розвиток в Україні [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. URL: <https://azoterukraine.com.ua/-organichne-zemlerobstvo-ta-jogo-rozvytok-v-ukrayini/> (дата звернення: 03.06.2024).

21. Бутко М. П., Бердар М. М. Ефекти та суперечності розвитку підприємств переробної промисловості в умовах глобалізації [Електронний ресурс] // European Journal of Economic Studies. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/182> (дата звернення: 04.06.2024).

22. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація» [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7450> (дата звернення: 04.06.2024).

23. Відмінності ХАССП від ІСО 22000 [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. URL: <https://certificant.org/ua/vidminnosti-xassp-vid-iso-22000-2018/> (дата звернення: 04.06.2024).

24. Руліцька К. Сільськогосподарські підприємства: аналіз діяльності та тенденції розвитку: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2013. 212 с.

25. Кабінет Міністрів України. Деякі питання удосконалення управління в сфері використання та охорони земель сільськогосподарського призначення державної власності та розпорядження ними [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. URL: <http://surl.li/jysed> (дата звернення: 04.06.2024).

26. Державна служба статистики України. Посівні площі сільськогосподарських культур за їх видами [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.06.2024).

27. Державна служба статистики України. Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.06.2024).

28. Державна служба статистики України. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.06.2024).

29. Іванюта В. Ф. Агропромисловий сектор як основа розвитку економіки сільських територій в умовах євроінтеграційних процесів [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. 2016. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/-pdf/1_2016/10.pdf (дата звернення: 04.06.2024).

30. Державна служба статистики України. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_new/fin_new_u/arh_fr_ed-_u.htm (дата звернення: 05.06.2024).

31. Що таке креативи для реклами? [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. URL: https://blog.admixer.academy/ua/author/admin_2/ (дата звернення: 05.06.2024).

32. Врожай онлайн 2023. Як йде збирання врожаю в Україні [Електронний ресурс] // Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/urozhaj-online-2023> (дата звернення: 05.06.2024).

33. Chemerys V., Dushka V., Dorosh M., Maksym V. Export potential of the livestock breeding industry of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 3. Pp. 5–28. URL: <http://are-journal.com>. (дата звернення: 05.06.2024).

34. Державна служба статистики України. Оборотні активи підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства [Електронний ресурс]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/men-u/menu_u/cg.htm (дата звернення: 05.06.2024).

35. Що таке Opera GX? [Електронний ресурс] // Opera. URL: <https://www.opera.com/ua/gx> (дата звернення: 05.06.2024).

36. Корж Н. Що таке віральність та як використовувати віральний контент? [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. URL: <https://blog.admixer.academy/ua/shcho-take-viralnist-i-yak-vykorystovuvaty-viralnyu-kontent/> (дата звернення: 05.06.2024).

37. КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО [Електронний ресурс] // YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30868790/ (дата звернення: 05.06.2024).

38. Мем – що це таке, визначення, суть, приклади та види. Як виникають та поширюються меми? [Електронний ресурс] // Термін. URL: <https://termin.in.ua/mem/> (дата звернення: 05.06.2024)

39. Добрунік Т. П., Кузнєцова О. В. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності [Електронний ресурс] // Органічна платформа знань. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php-/journal/article/download/1619/1556> (дата звернення: 05.06.2024)

ДОДАТКИ

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки складу та структури статей балансу ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» у 2021-2022 роках

Актив	Абсолютні значення, тис. Грн		Питома вага, %		Приріст (спад), %		Зміна структури, %
	2021	2022	2021	2022	тис. Грн	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи							
1.Необоротні активи:							
Незавершені капітальні інвестиції	738	170076	0,07%	10,79%	169338	22945,53%	10,72%
Основні засоби	37437	37395	3,39%	2,37%	-42	-0,11%	-1,02%
первісна вартість	81540	89441	7,39%	5,67%	7901	9,69%	-1,71%
знос	44103	52046	4,00%	3,30%	7943	18,01%	-0,69%
інші фінансові інвестиції	2020	2020	0,18%	0,13%	0	0,00%	-0,05%
Усього за розділом I	146520	315815	13,28%	20,04%	169295	115,54%	6,76%
2.Оборотні активи:							
Запаси	295019	414474	26,74%	26,30%	119455	40,49%	-0,44%
виробничі запаси	1293	28384	0,12%	1,80%	27091	2095,20%	1,68%
незавершене виробництво	77111	114281	6,99%	7,25%	37170	48,20%	0,26%
готова продукція	214540	269808	19,44%	17,12%	55268	25,76%	-2,32%
товари	2075	2001	0,19%	0,13%	-74	-3,57%	-0,06%
Поточні біологічні активи	3	3	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	67379	137305	6,11%	8,71%	69926	103,78%	2,61%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	31761	15583	2,88%	0,99%	-16178	-50,94%	-1,89%
з бюджетом	482	60753	0,04%	3,85%	60271	12504,36%	3,81%

Продовження додатку А

Інша поточна дебіторська заборгованість	497048	615129	45,04%	39,03%	118081	23,76%	-6,02%
Гроші та їх еквіваленти рахунки в банках	65013	14860	5,89%	0,94%	-50153	-77,14%	-4,95%
Інші оборотні активи	246	2045	0,02%	0,13%	1799	731,30%	0,11%
Усього за розділом II	956951	1260152	86,72%	79,95%	303201	31,68%	-6,77%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	144	0,00%	0,01%	144	#####	0,01%
Баланс	1103471	1576111	100,00%	100,00%	472640	42,83%	0,00%
Пасив							
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	323	323	0,03%	0,02%	0	0,00%	-0,01%
Додатковий капітал	16	2766	0,00%	0,18%	2750	17187,50%	0,17%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1065930	1263033	96,60%	80,14%	197103	18,49%	-16,46%
Усього за розділом I	1066269	1266122	96,63%	80,33%	199853	18,74%	-16,30%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові кредити банків	296	159	0,03%	0,01%	-137	-46,28%	-0,02%
Інші довгострокові зобов'язання	0	445	0,00%	0,03%	445	#####	0,03%
Усього за розділом II	296	604	0,03%	0,04%	308	104,05%	0,01%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків		150000	0,00%	9,52%	150000	#####	9,52%
товари, роботи, послуги	23947	90464	2,17%	5,74%	66517	277,77%	3,57%
розрахунками з бюджетом	5038	1005	0,46%	0,06%	-4033	-80,05%	-0,39%

Продовження додатку А

розрахунками зі страхування	63	84	0,01%	0,01%	21	33,33%	0,00%
розрахунками з оплати праці	258	343	0,02%	0,02%	85	32,95%	0,00%
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	679	16616	0,06%	1,05%	15937	2347,13%	0,99%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	6	0	0,00%	0,00%	-6	-100,00%	0,00%
Інші поточні зобов'язання	6905	50873	0,63%	3,23%	43968	636,76%	2,60%
Усього за розділом III	36906	309385	3,34%	19,63%	272479	738,31%	16,29%
Баланс	110347 1	157611 1	100,00 %	100,00 %	472640	42,83%	0,00%

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки складу та структури статей балансу ТОВ
КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» у 2022-2023 роках

Актив	Абсолютні значення, тис. грн		Питома вага, %		Приріст (спад), %		Зміна структу ри, %
	2022	2023	2022	2023	тис. Грн	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи							
1.Необоротні активи:							
Незавершені капітальні інвестиції	170076	2958	10,79%	0,18%	-167118	-98,26%	-10,61%
Основні засоби	37395	235745	2,37%	14,34%	198350	530,42%	11,96%
первісна вартість	89441	306073	5,67%	18,61%	216632	242,21%	12,94%
знос	52046	70328	3,30%	4,28%	18282	35,13%	0,97%
інші фінансові інвестиції	2020	2020	0,13%	0,12%	0	0,00%	-0,01%
Усього за розділом I	315815	799354	20,04%	48,61%	483539	153,11%	28,57%
2.Оборотні активи:							
Запаси	414474	338284	26,30%	20,57%	-76190	-18,38%	-5,72%
виробничі запаси	28384	2799	1,80%	0,17%	-25585	-90,14%	-1,63%

Продовження додатку В

незавершене виробництво	114281	75805	7,25%	4,61%	-38476	-33,67%	-2,64%
готова продукція	269808	259671	17,12%	15,79%	-10137	-3,76%	-1,33%
товари	2001	9	0,13%	0,00%	-1992	-99,55%	-0,13%
Поточні біологічні активи	3	3	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	137305	107063	8,71%	6,51%	-30242	-22,03%	-2,20%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	15583	6422	0,99%	0,39%	-9161	-58,79%	-0,60%
з бюджетом	60753	13498	3,85%	0,82%	-47255	-77,78%	-3,03%
Інша поточна дебіторська заборгованість	615129	374601	39,03%	22,78%	-240528	-39,10%	-16,25%
Гроші та їх еквіваленти рахунки в банках	14860	4095	0,94%	0,25%	-10765	-72,44%	-0,69%
Інші оборотні активи	2045	874	0,13%	0,05%	-1171	-57,26%	-0,08%
Усього за розділом II	1260152	844840	79,95%	51,38%	-415312	-32,96%	-28,58%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	144	164	0,01%	0,01%	20	13,89%	0,00%
Баланс	1576111	1644358	100,00%	100,00%	68247	4,33%	0,00%
Пасив							
1. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	323	323	0,02%	0,02%	0	0,00%	0,00%
Додатковий капітал	2766	4707	0,18%	0,29%	1941	70,17%	0,11%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1263033	1375178	80,14%	83,63%	112145	8,88%	3,49%

Продовження додатку В

Усього за розділом I	1266122	1380208	80,33%	83,94%	114086	9,01%	3,60%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові кредити банків	159	22	0,01%	0,00%	-137	-86,16%	-0,01%
Інші довгострокові зобов'язання	445	664	0,03%	0,04%	219	49,21%	0,01%
Усього за розділом II	604	686	0,04%	0,04%	82	13,58%	0,00%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	150000	120562	9,52%	7,33%	-29438	-19,63%	-2,19%
товари, роботи, послуги	90464	24879	5,74%	1,51%	-65585	-72,50%	-4,23%
розрахунками з бюджетом	1005	2134	0,06%	0,13%	1129	112,34%	0,07%
розрахунками зі страхування	84	231	0,01%	0,01%	147	175,00%	0,01%
розрахунками з оплати праці	343	887	0,02%	0,05%	544	158,60%	0,03%
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	16616	0	1,05%	0,00%	-16616	-100,00%	-1,05%
Інші поточні зобов'язання	50873	114771	3,23%	6,98%	63898	125,60%	3,75%
Усього за розділом III	309385	263464	19,63%	16,02%	-45921	-14,84%	-3,61%
Баланс	1576111	1644358	100,00%	100,00%	68247	4,33%	0,00%