



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

ЛІ ОЛЕКСАНДРА МИКОЛАЇВНА
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АГРОХОЛДИНГОМ

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, викладач Брятко А. А.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент. Дранус В. В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОХОЛДИНГАМИ.....	6
1.1. Загальна характеристика агропромислових комплексів.....	6
1.2. Сутність та особливості стратегічного управління в агробізнесі	12
1.3. Основні підходи до формування стратегії розвитку агропідприємств. Методи оінки ефективності стратегій.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ СП «НІБУЛОН»	28
2.1. Загальна характеристика ТОВ СП «Нібулон»	28
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	32
2.3. Оцінка поточної стратегії розвитку підприємства	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ СП «НІБУЛОН».....	42
3.1. Вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства	42
3.2. Впровадження інновацій у систему управління агрохолдингом	46
3.3. Прогноз очікуваних результатів від реалізації запропонованої стратегії.	54
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Агропромисловий сектор є однією з ключових галузей економіки України, яка відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, розвитку експортного потенціалу та залученні інвестицій. У сучасних умовах глобалізації, нестабільності ринкової кон'юнктури та військових викликів ефективне стратегічне управління агропромисловими підприємствами набуває особливої важливості. Одними з найбільш впливових суб'єктів в агросекторі є агрохолдинги – великі інтегровані структури, що об'єднують виробничі, переробні та логістичні підрозділи. Одним із таких є ТОВ СП «Нібулон», яке відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчого експорту України.

Зважаючи на актуальність цієї теми, чимало науковців присвятили свої дослідження вивчаючи її. Серед них варто виокремити М. Портер, який розробив концепцію конкурентних стратегій, що використовуються агрохолдингами, для створення стійкої конкурентної переваги. Г. Калінеску досліджував адаптацію стратегічного менеджменту в агробізнесі і вплив інновацій на нього. Варто також відмітити українську дослідницю О. І. Хліборобову, яка у своїх працях досліджувала впровадження теоретичних концепцій інноваційного менеджменту в практику агрохолдингів. О. В. Кириченко, Д. Гріннелл, а також В. І Шпилевий працювали над різними роботами, однак вивчали одну і ту ж тему: сталий розвиток агрохолдингів, як основа аналізу диверсифікації та довгостроковий стратегій агропідприємств.

Успішне функціонування агрохолдингів залежить від здатності керівництва ефективно формулювати та реалізовувати стратегії розвитку, адаптовані до динамічного зовнішнього середовища. У цьому контексті дослідження стратегічного управління агрохолдингами, зокрема на прикладі ТОВ СП «Нібулон», є надзвичайно актуальним. Аналіз практичних аспектів управлінської діяльності підприємства дозволяє виявити сильні та слабкі

сторони стратегічного підходу, визначити напрямки його вдосконалення та запропонувати ефективні інструменти для підвищення конкурентоспроможності.

Метою роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів стратегічного управління агрохолдингом і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ СП «Нібулон».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити загальні аспекти агропромислових комплексів;
- розкрити сутність стратегічного управління в агробізнесі та охарактеризувати його особливості;
- проаналізувати підходи до формування стратегії розвитку агрохолдингів, а також дослідити методи оцінки ефективності стратегічного управління;
- розглянути загальну характеристику ТОВ СП «Нібулон» економічну характеристику діяльності ТОВ СП «Нібулон»;
- провести аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- оцінити поточну стратегію розвитку підприємства;
- здійснити вибір оптимальної стратегії для ТОВ СП «Нібулон»;
- запропонувати шляхи впровадження інновацій у систему управління агрохолдингом;
- сформулювати прогноз очікуваних результатів від реалізації нової стратегії.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління в агрохолдингах.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади стратегічного управління підприємством агропромислового комплексу на прикладі ТОВ СП «Нібулон».

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано

загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція і дедукція, для вивчення та характеристики загальних відомостей про діяльність агрохолдингів; економіко-статистичні методи застосовувалися для загальної оцінки розвитку підприємства; метод SWOT-аналізу – для комплексної оцінки підприємства, аналізу стану компанії та розробки стратегії розвитку; метод порівняльного аналізу – для виявлення відмінностей між явищами, а також графічний метод та експертні оцінки.

Інформаційною базою дослідження стали внутрішні документи ТОВ СП «Нібулон», аналітичні матеріали, офіційна фінансова звітність підприємства, дані з відкритих джерел (профільні ЗМІ, публікації на сайтах agronews.ua, latifundist.com, railinsider.com.ua), а також наукові праці українських та зарубіжних фахівців з питань стратегічного управління.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих заходів для удосконалення стратегії розвитку підприємства. Отримані результати можуть бути використані керівництвом ТОВ СП «Нібулон» для підвищення ефективності управління, зниження ризиків та забезпечення стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати роботи були обговорені на науково-практичній конференції.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 74 сторінки тексту, 21 таблицю, 12 рисунків, список використаних джерел налічує 50 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОХОЛДИНГАМИ

1.1. Загальна характеристика агропромислових комплексів

Сільське господарство – це одна з найсуттєвіших і найважливіших галузей економіки кожної держави. Саме ця складова дає людству необхідну для виживання продукцію: базові продукти харчування та сировину для вироблення предметів споживання.

Агропромисловий комплекс України – це ряд галузей, що поєднуються між собою тісними економічними та виробничими взаємозв'язками. Ці галузі фахуються на виробництві продукції, її переробці та зберіганні, крім цього вони підтримують сільське господарство та переробну промисловість засобами виробництва.

Агропромисловий комплекс включає три основні сфери (рис. 1.1) [27, с.85]:

I сфера	II сфера	III сфера
До першої сфери входять галузі, які забезпечують агропромисловий комплекс засобами виробництва, а також зайнятих виробничо-технічним обслуговуванням сільського господарства	До другої сфери АПК входять підприємства та організації, що безпосередньо займаються виробництвом сільськогосподарської продукції.	До третьої сфери АПК включаються галузі та підприємства, що забезпечують заготівлю, переробку сільськогосподарської продукції та доведення її до споживача.

Рис. 1.1. Сфери агропромислового комплексу

Перша сфера АПК включає: тракторне та сільськогосподарське машинобудування, машинобудування для тваринництва, продовольче машинобудування, виробництво спеціалізованого автотранспорту, меліоративної техніки, виробництво мінеральних добрив та хімічних засобів захисту рослин, мікробіологічна промисловість, капітальне будівництво в агропромисловому комплексі, ремонт сільськогосподарської техніки.

Друга сфера АПК характеризується сільськогосподарським виробництвом, у якому виділяють дві основні галузі - рослинництво та тваринництво.

До третьої сфери АПК відносять: харчосмакову, м'ясну, молочну, а також рибну, борошномельно-круп'яну та комбікормову промисловості. Частково до цієї сфери належить легка промисловість з переробки сільськогосподарської сировини. Саме ця сфера забезпечує первинне промислове доопрацювання сільськогосподарської сировини, її заготівлю та зберігання, а також вторинну переробку сировини та доведення її до готовності до реалізації населенню. Вони здійснюють і доставку готової продукції до місць зберігання та реалізації.[28, с.78].

За характером діяльності агропромислові формування діляться на 3 групи (рис. 1.2):

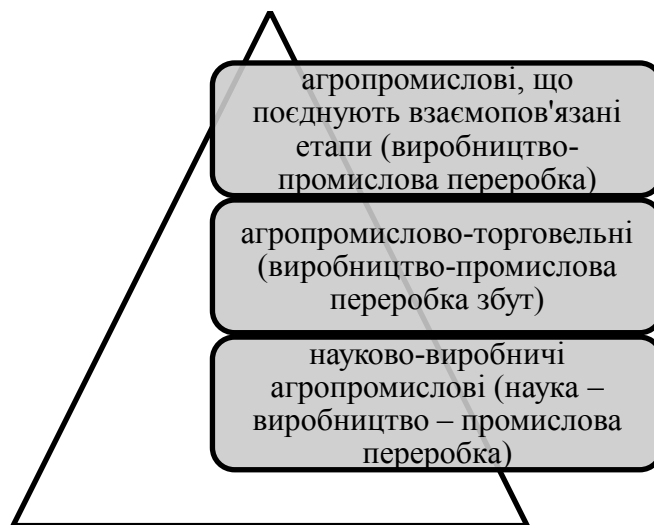


Рис. 1.2. Групи агропромислових формувань

За галузевим складом агропромислові формування поділяються на: галузеві та міжгалузеві. Галузеві засновані на спеціалізації виробництва та переробки будь-якої основної сільськогосподарської культури. Агропромислові формування, що відносяться до однієї галузі, характеризуються такими загальними ознаками: єдність цільового призначення та характеру продукції, однорідність сировини, що переробляється, спільність виробничо-технічної бази та технологічних процесів, специфічність складу кадрів та умов праці.

Прикладом галузевих агропромислових формувань є (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Галузеві промислові формування

Міжгалузеві формування ґрунтуються на координації діяльності сільськогосподарських та промислових підприємств різної спеціалізації в межах будь-якого регіону з метою комплексного його розвитку. Це, як правило, управлінські утворення (агропроми району, області). Однак в даний час міжгалузєва форма агропромислової інтеграції набуває розвитку у сфері управління, а й у виробничій сфері, де створюються виробничі агропромислові об'єднання (агропромислові комбінати та агрофірми), що спеціалізуються на виробленні кількох видів сільськогосподарської та промислової продукції

Країни з розвинуеною ринковою класифікують такий чинник, як держава. Саме вона чинить визначальний вплив на ефективне і раціональне розташування та спеціалізацію сільського господарства, для цього держава реалізує різноманітні економічні методи, а саме: кредитування

сільськогосподарських підприємств з урахуванням проведеної регіональної політики, підтримка фермерських цін на сільськогосподарську продукцію, наукове забезпечення сільськогосподарського виробництва

Таблиця 1.1 демонструє одних з найбільших українських експортерів зернових культур. З огляду на статистичні дані, можна відзначити, що більш ніж 50% зернових експортується п'ятьма найкрупнішими українськими компаніями. Саме вони завдають тренди у розвитку даної галузі АПК.

Таблиця 1.1

Найбільші компанії-експортери зернових

Пшениця		Ячмінь		Кукурудза	
Компанія	%	Компанія	%	Компанія	%
«Нібулон»	8,4	«ГранумІнвест»	12,0	«Кернел»	7,9
«Кернел»	7,2	«Нібулон»	10,6	«Нібулон»	7,8
«Каргілл»	5,6	ДПЗКУ	7,6	ADM	4,7
ДПЗКУ	4,8	«Кернел»	6,5	ДПЗКУ	4,2
«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	3,6	ADM	5,7	UKRLANDFARMING PLC	4,2
«Бунге Україна»	3,1	«Бунге Україна»	2,4	«НоблРесорсиз Україна»	3,5
ADM	2,9	«НоблРесорсиз Україна»	2,0	«Каргілл»	2,3
«Агропро-сперіс»	1,7	ППК «Агроресурс»	1,9	«Гленкор Інтернешнл»	1,8
«Гленкор Інтернешнл»	1,4	«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	1,8	«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	1,7
«Амбар Експорт»	1,3	«БТГ ПактуалКомодітіс» (Україна)	1,8	«Бунге Україна»	1,6
Інші	60,1	Інші	47,7	Інші	60,2
Всього	100,0	Всього	100,0	Всього	100,0

Джерело: [28]

Національні виробники забезпечили основні позиції України на світових ринках сільськогосподарської продукції. Україна посідає перше місце за обсягом експорту соняшникової олії, друге місце – за обсягом зернових (пшениця, кукурудза, ячмінь), третє - кукурудзи. Європейський союз є провідним партнером України у регіональній структурі товарообороту сільськогосподарської продукції за 2024 рік, частка яких становить 31,2% (рис.1.4). Найбільші частки у зовнішньоторговельному обороті між ЄС та Україною мають наступні країни: Польща – 13,3%, Іспанія – 12,4%, Нідерланди – 11,7%, Німеччина – 11,6%, Італія – 11,4%, Франція – 10,2%, Бельгія – 4%,

Великобританія – 3,9%, Португалія – 2,9%, Угорщина – 2,7%.

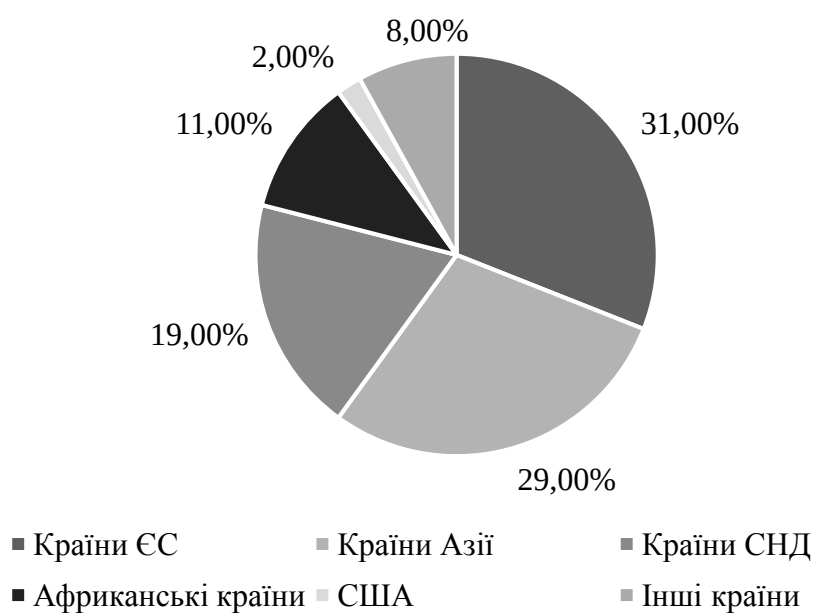


Рис. 1.4. Товарооборот сільськогосподарської продукції України у 2024р
Джерело: [28]

Ринки країн ЄС перебувають на другому місці у регіональній структурі експорту сільськогосподарської продукції України за 2024 рік із часткою в 27,4% (або 4758,6 млн дол. США) (рис. 1.5).

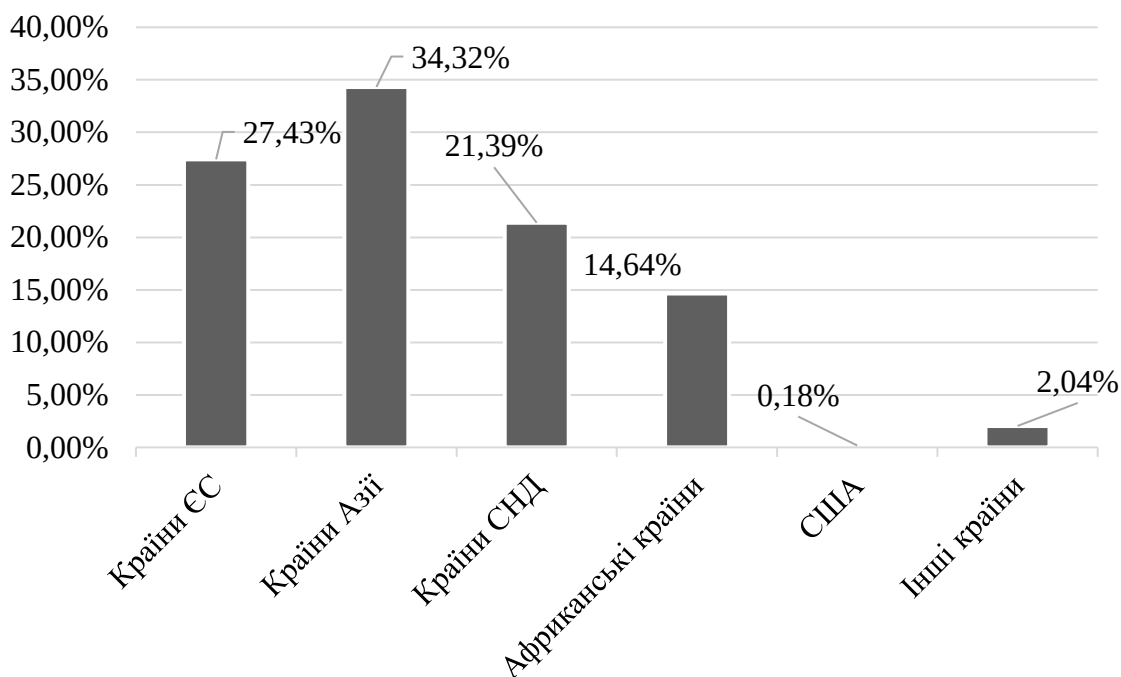


Рис. 1.5. Структура експорту сільськогосподарської продукції
Джерело: [28]

Агропромисловий комплекс один з основних аспектів господарської сукупності країни, що розвивається найбільш стабільно. Даний сектор окрім національної безпеки, забезпечує вагому присутність на світовому продовольчому ринку. При цьому додатне сальдо зовнішньоторговельного балансу агропродовольчої продукції наближається до 14 млрд дол. США. Основним чинником експортних потоків агропродовольчої продукції України є досить потужний аграрний бізнес, що являє собою корпоративний сектор. Такі компанії часто контролюються іноземним капіталом або мають іноземну юрисдикцію, хоча і прагнуть позиціонувати себе як українські. Дані компанії першочергово орієнтуються на світовий продовольчий попит, а досить слабкі державні управлінські структури держави вплинули на закріплення моноспеціалізації українського агропродовольчого експорту (переважання у ньому сировинних товарів). Структура агропродовольчого сектору України має одну визначну характеристику – у ній переважають сировинні товари. Саме цей чинник створює мінливість обсягів експортних надходжень. Це призводить до нестабільності експортних надходжень та непередбачуваності результатів економічної діяльності українських аграріїв. Аналізуючи розвиток української агропродовольчої торгівлі, можна виділити декілька позитивних та негативних рис. До позитивних можна віднести збільшення вартості та обсягів експорту, підвищення рівня продовольчої самодостатності, позитивне сальдо торгового балансу та зростаюче співвідношення експорту до імпорту. З іншого боку, негативними факторами є низька активність малих сільськогосподарських трейдерів, орієнтованих на експорт продукції з України, слабка підтримка зростання українського агропродовольчого експорту з боку органів державної влади (насамперед, відсутність концепції підтримки торгівлі сільськогосподарською продукцією) та зменшення частки переробленої та напівпереробленої продукції в структурі торгівлі агропродовольчими товарами. Однак, незважаючи на все це, є підстави очікувати, що конкурентоспроможність української агропродовольчої продукції на

європейському та світовому ринках зростатиме в майбутньому.

1.2. Сутність та особливості стратегічного управління в агробізнесі

Стратегічне управління - це свідомий вибір підприємства у змінному ринковому середовищі, що реалізується через низку рішень, для досягнення цілей підприємств у довгостроковій перспективі. Стратегічний менеджмент повинен відповідати на ряд питань, а саме: де зараз організація, у якому напрямі вона має розвиватися і як досягти бажаний результат.

Стратегія - це система управлінських рішень, що визначає перспективу розвитку організації в цілому та сфери діяльності для досягнення її цілей у вигляді раціонального використання економічних ресурсів. Стратегія спрямована на створення довгострокових конкурентних переваг виробничої системи та забезпечення її високого рівня рентабельності.

М. Макдональд, як автор однієї з перших проривних робіт з стратегічного планування, вважає так: стратегія – «це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. [35]

Існують такі види стратегій (рис. 1.6):

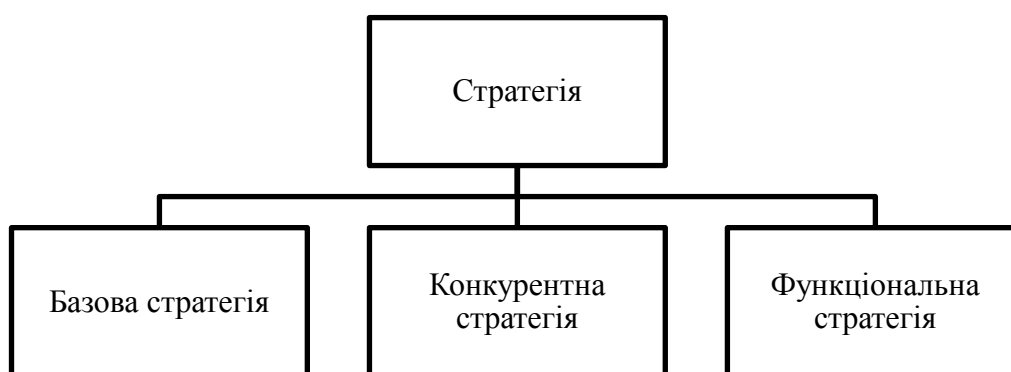


Рис. 1.6. Види стратегій

Джерело: систематизовано автором

Базова стратегія охоплює загальний напрямок зростання виробничої

системи. Вона визначає основу управління різними бізнес-процесами та пов'язана зі зміною продукту, ринків збуту, застосовуваних технологій та станом сільськогосподарського виробництва. Як основні стратегії виступають: стратегія концентрованого зростання; комплексна стратегія зростання; диверсифікована стратегія зростання; стратегії скорочення.

Конкурентоспроможні (ділові) стратегії розробляються на додаток до базової стратегії, щоб виявити поєднання різних стратегічних напрямів діяльності та визначити заходи, які сприятимуть досягненню цілей у кожній із цих областей [6. с. 40]. Бізнес-стратегія сприяє досягненню конкурентних переваг. Основні види конкурентних стратегій:

- стратегія поведінки компанії на ринку;
- стратегія покриття ринку;
- розробка нових продуктів;
- стратегія ресурсів;
- стратегія ціноутворення;
- стратегія стимулювання збуту;
- рекламна стратегія товару [8, с.10].

Функціональна стратегія є частиною корпоративної бізнес-стратегії та розробляється спеціально для кожного структурного підрозділу підприємства. Ця стратегія сприяє пошуку раціональної поведінки структурних підрозділів у рамках загальної стратегії та ефективного розподілу ресурсів. Різновидами функціональної стратегії виступають – стратегія виробництва, маркетингова стратегія, стратегія управління персоналом та фінансова стратегія.

За П. Дойлом, розрізняють 4 групи стратегії:

1. Група стратегічних правил, які використовують, щоб оцінити економічні результати окремо взятої компанії у поточний та майбутні періоди. Розрізняють два основні поняття у групі: орієнтир означає якісну оцінку стану компанії, завдання – кількісну;

2. Група стратегічних правил, що пов'язують зовнішні та внутрішні

середовища підприємства. Наприклад, стратегія на вибір групи продукції для певної частки та ніші ринку. Група правил носить назву «продуктово-ринкової стратегії або стратегії бізнесу»;

3. Група стратегічних правил, які встановлюються виключно на внутрішню систему управління організації та називаються організаційною концепцією;

4. Група стратегічних правил, які розробляють основну виробничу діяльність компанії, в інших джерелах називається оперативними прийомами.

С. Хант зміг надати найбільш широке визначення терміну стратегія і розглядав його як єдність 5Р: план (plan), шаблон (pattern), позиціонування (position), перспектива (perspective) та витівка (Play). [36]

Стратегії реалізуються у вигляді стратегічного управління, яке є діяльністю, спрямованою на досягнення довгострокових цілей організації у мінливих умовах.

Існують 4 основні стратегії [8, с. 15]:

- Обмеженого зростання
- Зростання
- Скорочення
- Комбінація трьох перших стратегій.

Практично будь-яке підприємство використовує комбінацію стратегій, але перевага надається стратегії зростання. Ця стратегія допомагає досягти стратегічних цілей підвищення продуктивності праці, частки ринку, прибутку або обсягу продажу порівняно з попереднім періодом. Стратегія полягає у безпосередньому прирості добробуту підприємства та прибутку.

Стратегія обмеженого зростання встановлює стратегічні цілі від досягнення результату, який скориговано з урахуванням інфляційного ефекту. Серед усіх стратегій розвитку стратегія обмеженого зростання визнається, як найменш ризикований план дій. Стратегія є вимушеною та характеризується середнім темпом зростання виробничих потужностей поряд з іншими

компаніями.

Стратегія скорочення є прямо протилежною до зростання альтернативою. У даному випадку керівники приймають управлінське рішення ліквідувати діяльність загалом, ліквідувати частину діяльності чи переорієнтувати бізнес під поточні вимоги ринку.

Стратегія поєднання основних елементів попередніх трьох стратегій визначає діяльність підприємства відповідно до бізнес-процесу, проблемою та головними цільовими напрямками задачі.

Основні критерії ефективності стратегічного управління аграрного сектора економіки представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Критерії ефективності стратегічного управління

Критерії	Характеристика
Виробничі критерії	- організація оптимальних структур сіво-і садообігів; - дотримання технологічної дисципліни.
Організаційно-економічні критерії	- спеціалізація, концентрація та розміщення виробництва; - ефективність використання виробничих ресурсів сільськогосподарських організацій; - рівень розвитку міжгалузевих зв'язків.
Екологічні критерії	- відновлення родючості земель (відновлення потенціалу земельних ресурсів); - використання ресурсо- та енергозберігаючих технологій виробництва сільськогосподарської продукції; - мінімізація забруднення довкілля; - підвищення культури природокористування.

Джерело: [6, с.40; 9, с.54]

Стратегічний розвиток сільського господарства як основної галузі народного господарства є об'єктивною необхідністю, а ефективне управління ним - фундаментом стабільності та стійкості національної економіки.

Земля є основним засобом виробництва, у сільському господарстві, визначальним його виробничий потенціал. Механізми внутрішнього та зовнішнього впливу на економічні інтереси землекористувачів сприяють стратегічному управлінню земельними ресурсами. Зовнішнє стратегічне управління здійснюється державою, і спрямоване на ефективне використання земель та виконує контроль за станом земельних ресурсів. Окремі норми,

положення та правила встановлюють правові межі політики землекористування на рівні сільськогосподарської організації та її господарського підрозділу [5, с. 82].

Трудові ресурси є найважливішим компонентом виробничого процесу у сільськогосподарському секторі економіки. Розвиток трудових ресурсів є однією з головних цілей державно-економічної єдності, оскільки саме людина має здатність продуктивно працювати, вчитися застосовувати організаційні принципи у ринковій економіці, бути ініціатором та ідейним «двигуном» контрольованого динамічного розвитку виробничих систем [10, с. 176].

Матеріально-технічні ресурси є важливою частиною виробничого процесу. Основною метою їхнього стратегічного управління є забезпечення безперервного процесу, при якому основне виробництво отримує необхідні резерви в оптимальній кількості та в заданій якості з мінімальними витратами. У кожному виробничому циклі важливо передбачити одночасне використання поточних активів та пряму передачу вартості виробленому продукту, а також організувати та керувати відтворенням активу, що використовується як засіб виробництва.

Стратегічне управління сільськогосподарським виробництвом є важливим інструментом його сталого функціонування та цілеспрямованості на поставленій меті.

Слід чітко визначити, що стратегічне управління спирається на:

- структуру управління;
- загальне бачення перспектив розвитку;
- концептуальні положення перспективного розвитку, що визначають напрями та шляхи подальших перетворень;
- програмні (комплексні) заходи стратегічного характеру, що здійснюються у коротко- та довгостроковій перспективах.

Вибір структури стратегічного управління визначається, насамперед, на основі критерію його ефективності, а остання - залежить від швидкості

прийняття рішення, його адекватності, своєчасності, перспективності. Загальне бачення перспектив відбивається у цілях та стратегічних планах суб'єкта господарювання.

Таким чином, стратегічний розвиток сільського господарства як основної галузі народного господарства є об'єктивною необхідністю, а ефективне управління ним – фундаментом стабільності та стійкості національної економіки.

1.3. Основні підходи до формування стратегії розвитку агропідприємств. Методи оінки ефективності стратегій.

Стратегічне управління ґрунтується на процесі розробки стратегії сталого розвитку. Стратегія є ухваленням конкретного рішення, яку діяльність вести, які бізнес-процеси вибудовувати та який напрямок стратегії розвитку ставити. Найчастіше використовуються технології та методики, що дозволяють зробити бізнес-процеси та сам процес прийняття управлінського рішення у стратегії більш гнучким та адаптивним до зовнішнього середовища, що змінюються.

У різні часи, різні науковці та дослідники вивчали явище стратегічного управління. З огляду на це, у табл. 1.3 наведено наукові напрями стратегічного менеджменту у хронологічній послідовності із зазначенням особливостей розробки стратегії.

Таблиця 1.3

Підходи (наукові напрями) до розробки стратегії

Науковий напрямок (школа)	Представники	Особливості розробки стратегії
Дизайну формування стратегії як процес осмислення	Ф. Селзнік, А. Чандлер, К. Ендрюс	Встановлення відповідності внутрішніх та зовнішніх можливостей
Планування формування стратегії як формальний процес	І. Ансофф, Дж. Стейнер, П. Лоранж, Р. Акофф	Стратегія відображає конкретні цілі, бюджети, програми та плани діяльності

Продовж. табл. 1.3

Позиціонування формування стратегії як аналітичний процес	Д. Шендел, К. Хаттен М.Портер, Бостонська консалтингова група	Вибір стратегії проводиться відповідно до позиціонування фірми на ринку
Підприємництва формування стратегії як процес передбачення	П. Друкер О. Коллінс, Д. Мур, Д. Макклеланд	Ключові стратегічні рішення приймаються лідером організації внаслідок передбачення
Когнітивна формування стратегії як ментальний процес	Г. Саймон, А. Дюгейм, К. Швенк, І. Майер, К. Бріггс	Формування стратегії протікає у свідомості стратега процес пізнання
Навчання формування стратегії як процес, що розвивається	Дж. Куїні, Ч. Ліндблом, М. Кроссан, Р. Лейн, Р. Уайт	Стратегія розробляється крок за кроком у міру самонавчання організації
Влада формування стратегії як процес ведення переговорів	А. Макміллан Дж. Сарразін Дж. Боуер Р. Фрімен	Влада та політика не відокремлені від стратегічних процесів, що проходять на мікро та макро рівнях
Організаційної культури формування стратегії як колективний процес	С. Фельдман Дж. Лорш	Загальні інтереси роблять стратегію інтегрованою та міцною
Зовнішнього середовища формування стратегії як реактивний процес	К. Олівер, Дж. Мейер Б. Роуен	Зовнішнє оточення є головним елементом стратегічного процесу
Зміни формування стратегії як процес трансформації	Д. Міллер Р. Майлз, К. Сноу, Д. Герст	Відносно послідовна реалізація стратегії всередині стійких станів

Джерело: систематизовано автором

Керівники розробляють стратегію розвитку компанії. Співробітники всіх рівнів після сформованого плану дії реалізують її. Стратегія розвитку розроблена з погляду задоволення потреб компанії в цілому, а також загальних цілей керівництва та особистих потреб співробітників. Стратегічний план дій ґрунтується на проведених дослідженнях та підкріплений фактами. Щоб бути високо конкурентоспроможними, фірми змушені швидко адаптуватися під зовнішні умови, що змінюються, і постійно моніторити ринок, збирати оновлену базу інформації та інші фактори.

Грамотно збудований план на основі фактів та актуальної інформації робить стратегію розвитку індивідуальною та дозволяє швидко реагувати на

зміни, розробляти стратегії розширення відділу кадрів та збільшувати продажі.

Стратегії розвитку побудовані на певний термін, найчастіше від 1 до 3-х років. З огляду на цей факт стратегічний план повинен мати можливість адаптуватися під коригування плану та стати гнучкою програмою сталого розвитку незалежно від зовнішніх змін.

Розглянемо переваги та недоліки стратегічного управління у рис 1.7.

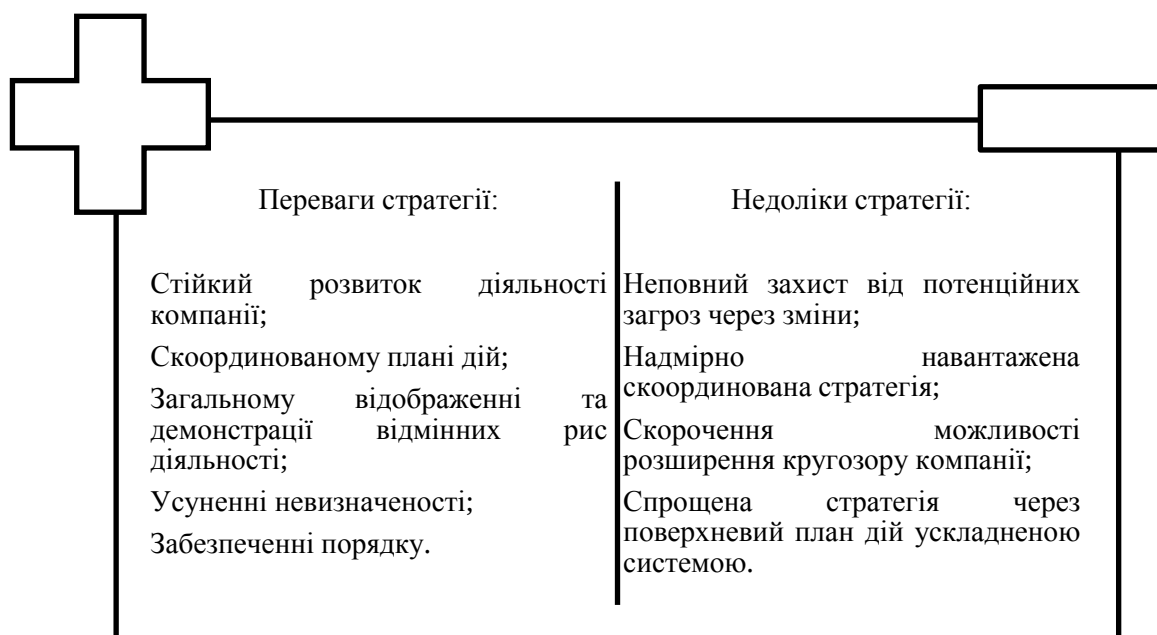


Рис. 1.7. Переваги та недоліки стратегічного управління

Джерело: систематизовано автором

Розглянемо основні етапи у стратегічному управлінні та плануванні [4, с.38]:

1. Опис кінцевого стану організації у досліджуваний період та встановлення часових обмежень.
2. Аналіз поточного економічного стану компанії на ринку та у галузі. На даному етапі керівник визначає болючі точки підприємства, слабкі місця та загрози, та поточні компетенції в порівнянні один з одним.
3. Розробка, реалізація та контроль стратегії розвитку та плану дій.

Стратегія компанії ґрунтується на загальних принципах, що допомагають забезпечити її стале функціонування. Основні принципи формування стратегій представлені у табл. 1.4:

Таблиця 1.4

Принципи формування стратегії розвитку

Принцип	Характеристика
Принцип науково-аналітичної розробки	Базується на аналітичній діяльності та об'єктивних оцінках, прогнозуванні та побудові дерева цілей та рішень, на базі встановлених головних сил компанії та виробничих механізмів.
Принцип обліку та узгодження факторів	Рішення мають бути прийняті з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів компанії. Планування в цьому принципі ґрунтується на прогнозуванні майбутнього стану підприємства з урахуванням поточних прийнятих рішень.
Принцип відповідності стратегічного плану	Забезпечує ефективну діяльність компанії, сформовану відповідно до тактики, плану дій, поточним можливостям рішення поставлених задач.
Принцип пріоритетності людського фактора	Має на увазі прийняття стратегії як керівництвом, так і співробітниками компанії, яким делеговано виконання плану дій.
Принцип визначеності стратегічного плану	Розкриває розуміння співробітником цілепокладання компанії, чітких формулювань плану дій та стратегії в цілому.
Принцип відповідності стратегії розвитку	Забезпечення матеріальними ресурсами життєво необхідне для реалізації проекту відповідно до споживаної кількості.

Джерело: [6, с.36]

Досягнення мети та реалізація задуманого веде до послідовного вирішення конкретних стратегічних завдань. Для реалізації практично будь-якої стратегії знадобляться технології не тільки виробничі, а й технології просування продукції та послуг на ринках збуту, технології та методики реалізації та отримання інвестицій.

Вище перелічені та сформульовані принципи стратегічного планування підтверджують думку про те, що необхідно не тільки повною мірою використовувати технології виробництва, методи прийняття та реалізації управлінських рішень на стратегічному рівні, а також враховувати необхідність у гнучкому адаптивному процесі стратегічного управління через зовнішні зміни.

У сучасних умовах глобалізації, лібералізації ринків та загострення конкуренції стратегічне управління в аграрному секторі набуває особливої ваги. Для агрохолдингів, як великих і комплексно структурованих суб'єктів господарювання, формування ефективної стратегії розвитку виступає

ключовим чинником забезпечення довгострокової стабільності, конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Вибір підходу до розробки стратегічного плану визначає характер управлінських рішень, рівень інвестиційної привабливості та ступінь інтеграції з глобальними ринками.

Основні підходи до формування стратегії розвитку агрохолдингів зображено на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Підходи до формування стратегій розвитку агрохолдингів
Джерело: [10, с. 176]

Кожен з них має свої особливості, переваги та сфери доцільності застосування [10, с. 176].

Ресурсно-орієнтований підхід ґрунтується на аналізі та оптимальному використанні наявних ресурсів – земельних, трудових, технічних, фінансових. Така стратегія фокусується на максимізації продуктивності та ефективності використання наявного потенціалу. Проте обмеженням даної моделі є залежність від обсягів ресурсів та недостатній рівень гнучкості щодо ринкових змін.

Ринково-орієнтований підхід передбачає фокус на попиті, цільових ринках, поведінці споживачів та цінових тенденціях. Стратегія, сформована за цим підходом, ставить у пріоритет вивчення зовнішнього середовища,

моніторинг конкурентів, сегментацію ринку та позиціонування продукції. Для компаній, орієнтованих на експорт, такий підхід дозволяє швидко реагувати на коливання цін, зміну регуляторних умов у країнах-партнерах та вимоги до якості продукції. Водночас ризиками є нестабільність ринкової кон'юнктури та складність прогнозування попиту.

Інноваційний підхід у формуванні стратегії передбачає впровадження нових технологій, цифровізацію виробничих процесів, використання «розумного землеробства», систем GPS-моніторингу тощо. Компанії, які обирають цей підхід, орієнтуються на довгострокову ефективність та сталий розвиток. Такі стратегії пов'язані з підвищенням продуктивності, зниженням витрат, покращенням екологічних показників, що є важливим для партнерів та споживачів у ЄС. Проте реалізація інноваційної стратегії потребує значних інвестицій та кваліфікованого персоналу.

Системно-інтегрований підхід базується на комплексному охопленні усіх етапів аграрного виробництва – від вирощування сільгосппродукції до її переробки, зберігання, логістики та збуту. Така стратегія дозволяє формувати замкнений виробничо-комерційний цикл, що мінімізує витрати, посилює контроль за якістю продукції та підвищує прибутковість. Агрохолдинги, які використовують цей підхід, створюють вертикально інтегровані структури. Це забезпечує їм більшу стійкість на ринку, можливість контролювати ціновий ланцюг та швидко реагувати на зміни в законодавстві або економічному середовищі.

Адаптивний (гнучкий) підхід передбачає динамічне коригування стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі – політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Основою цього підходу є стратегічне прогнозування, управління ризиками та сценарне планування. Адаптивна стратегія дозволяє швидко реагувати на виклики, що виникають унаслідок кліматичних змін, військових дій, пандемій або інших непередбачуваних факторів. Основною перевагою є висока гнучкість, але

водночас це потребує високого рівня аналітичної компетентності та ефективного інформаційного забезпечення [9, с.54].

У практичній площині агрохолдинги найчастіше поєднують кілька підходів, формуючи комбіновану стратегію. Наприклад, МХП поєднує інноваційний підхід (за рахунок цифрових рішень у птахівництві) з ринково-орієнтованим (експортна стратегія). Кернел реалізує системно-інтегрований підхід, інвестуючи в інфраструктуру зберігання та логістики. Таким чином, комбіновані підходи забезпечують максимальну адаптивність та дозволяють ефективно використовувати переваги кожного з підходів у залежності від поточної ситуації.

Таким чином, стратегія розвитку повинна формуватися з урахуванням як внутрішнього потенціалу, так і зовнішніх викликів. Вибір підходу залежить від розміру підприємства, його ресурсної бази, позиції на ринку, інвестиційної привабливості, а також геополітичних чинників. Універсального підходу до стратегічного розвитку не існує, проте успіх значною мірою залежить від здатності комбінувати підходи та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, не втрачаючи при цьому стратегічного фокусу.

Управління ефективність підприємством передбачає формування та реалізацію комплексних та єдиних принципів до управління.

Якість реалізованою стратегії є одним з визначальних показників функціонування підприємства. Вдала стратегія надає можливість підприємству створити стабільну конкурентну перевагу, підвищити інтенсивність діяльності підприємства.

Оцінка ефективності стратегії – це одна з головних частин механізму впровадження стратегії. Результат запропонованої стратегії напряму залежить від її відповідності першочерговим цільовим напрямам підприємства. Він характеризується низкою показників, що вказують на співвідношення витрат та результатів, пов'язаних з її розробкою та реалізацією.

Оцінка ефективності стратегії підприємства є фінальним кроком

стратегічного планування та продовжується на всіх етапах реалізації обраної стратегії.

Визначають два методи оцінки ефективності стратегічного стану підприємства: якісний та кількісний.

Метод якісної оцінки підприємства зав'язаний на ґрунтованості вибору даної стратегії, характеристиці стратегічних цілей і стратегії підприємства, оцінці відповідності стратегії внутрішньо організаційним процесам.

Кількісна оцінка стратегії компанії включає прогнозування обсягів продажів, розгляд потенційного попиту на продукцію, оцінку щорічних грошових надходжень, оцінку доступності необхідних джерел фінансування та оцінку відповідного значення ціни капіталу.

В управлінській літературі економісти, зокрема Артеменко Л.П., Петрук Ю. В. розрізняють такі аспекти ефективності стратегії підприємств рис. 1.9.

внутрішня ефективність	• управління внутрішніми ресурсами підприємства
зовнішня ефективність	• використання зовнішніх можливостей підприємства
загальна ефективність	• узагальнення внутрішньої та зовнішньої ефективності
ринкова ефективність	• здатність підтримувати рівень попиту та пропозиції на ринку
цільова ефективність	• досягнення цілей підприємства

Рис. 1.9. Чинники ефективності стратегії підприємства

Джерело: [2]

Оцінка ефективності стратегії підприємства проводиться на трьох рівнях:

- окремого менеджера;
- функціональний підрозділ;
- системи керування підприємством.

У критерії оцінки ефективності окремого менеджера входять: потенціал, складність та результати роботи.

Оцінка функціональних підрозділів підприємств проводиться за такими позиціями (рис. 1.10):

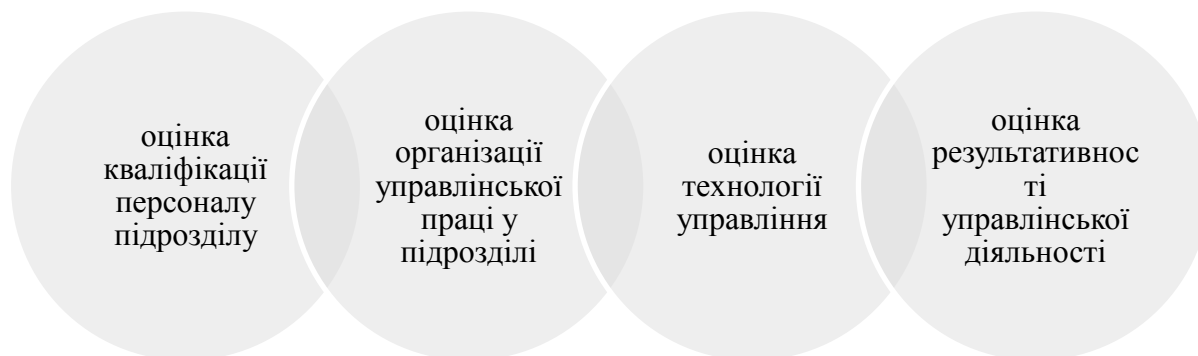


Рис. 1.10. Чинники оцінки функціональних підрозділів

Джерело: систематизовано автором

Оцінка лише на рівні управління підприємством загалом відбивається у таких показниках:

- коефіцієнти, що показують становище підприємства на ринку;
- коефіцієнти, що характеризують ефективність використання персоналу підприємства;
- коефіцієнти, що характеризують фінансовий стан підприємства;
- показники, що характеризують інвестиційну привабливість стратегічних рішень.

У процесі вирішення проблем оцінки ефективності стратегії підприємства необхідно врахувати критерії оцінки, що застосовуються у світовій науці (табл. 1.5):

Таблиця 1.5

Критерії оцінки

Діяльність	Рівень досягнення стратегічних завдань підприємства. Для виявлення цього рівня необхідно зіставити планові результати з фактичними шляхом розрахунку економічних індексів.
Економічність	Рівень використання системою «потрібних» речей. Показник визначають шляхом порівняння ресурсів, які планувалося пустити на управлінські потреби, із ресурсами, які були фактично спожиті.
Якість	Є ступенем відповідності системи певним вимогам.

Продовж. табл. 1.5

Прибутковість	це зіставлення між кошторисом та фактичними витратами.
Продуктивність	Визначається співвідношенням кількості робіт (послуг) до кількості витрат за їх реалізацію.
Якість трудового життя	Показує престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності працівників підприємства, включаючи управлінський персонал.
Впровадження нововведень	Відображає реальне використання нових досягнень у галузі сучасної техніки, в управлінні та в організації для досягнення поставленої мети.

Джерело: систематизовано автором

Система збалансованих показників переносить стратегію розвитку компанії на чотири аспекти бізнес-операцій: фінанси, клієнти, бізнес-процеси та персонал. Вона враховує фінансову орієнтацію компанії, переваги товарів і послуг для споживача, внутрішню операційну ефективність, інновації та навчання. Що стосується фінансів, то визначаються економічні результати, які мають бути досягнуті в ході реалізації стратегії розвитку. До уваги беруться традиційні фінансові показники, такі як дохід від основної діяльності компанії, валовий прибуток тощо, а також грошові потоки. На думку авторів цього підходу, показники, відображені у звітності, не є настільки важливими для компанії, оскільки метою є не максимізація прибутку на інвестиції, а максимізація віддачі від грошових потоків вже здійснених інвестицій.

Виходячи з цього, автори пропонують такі показники оцінки:

- зростання обсягу продажів у своєму сегменті ринку;
- відсоток доходу від продажу нового продукту;
- скорочення витрат та збільшення продуктивності;
- зростання доходу та розширення структури діяльності;
- підвищення рентабельності інвестицій;
- збільшення доданої вартості продукції.

Далі в СЗП розглядається аспект клієнта. У ньому розглядаються такі показники як:

- задоволеність покупців;
- ціннісна пропозиція з боку підприємства;
- лояльність клієнтів.

З огляду на це, є сенс зосередитися на такому результаті стратегічного планування, як ефективність реалізації стратегії компанії. Ефективність реалізації стратегії компанії – це результативність стратегічних цілей компанії та ступінь їх досягнення. Результат динаміки діяльності компанії відображається в оцінці ефективності поточної корпоративної стратегії та вимірюванні її операційних показників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ СП «НІБУЛОН»

2.1. Загальна характеристика ТОВ СП «Нібулон»

ТОВ СП «Нібулон» є одним із найбільш потужних і динамічно розвинутих аграрних підприємств України, яке здійснює комплексну діяльність у сфері вирощування, зберігання, переробки, логістики та експорту сільськогосподарської продукції. Засноване у 1991 році, підприємство пройшло шлях від регіонального трейдера до вертикально інтегрованої аграрно-логістичної компанії з потужною інфраструктурною базою, орієнтованою на внутрішній і зовнішній ринки. На сучасному етапі ТОВ СП «Нібулон» є одним із найбільших експортерів зернових та олійних культур в Україні, зокрема пшениці, кукурудзи, ячменю, сої та ріпаку.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, створене на умовах спільного підприємства. Основна частка власності належить українському капіталу, хоча у процесі становлення підприємства залучалися й іноземні інвестиції. Юридична адреса компанії знаходиться в місті Миколаїв, яке виступає важливим логістичним центром як для внутрішнього транспортування, так і для виходу на міжнародні ринки через річкові та морські порти. Така географічна локалізація зумовлює ключову роль «Нібулону» у розвитку експортного потенціалу аграрної продукції півдня України [21].

Головною особливістю економічної моделі ТОВ СП «Нібулон» є інтеграція аграрного виробництва з логістичною інфраструктурою. Компанія володіє мережею елеваторів, портових терміналів, річковим флотом та залізничною технікою, що дозволяє їй не лише виробляти, але й самостійно транспортувати та експортувати продукцію. Така вертикальна інтеграція дозволяє досягати високого рівня рентабельності, мінімізуючи витрати на логістику та посередників, що є значною перевагою у конкурентному

середовищі. Станом на останні роки підприємство експлуатує понад 80 філій та елеваторних комплексів у 12 регіонах України, що забезпечує ефективне покриття аграрних регіонів країни.

За структурою виробництва ТОВ СП «Нібулон» охоплює кілька напрямів. По-перше, це рослинництво, у межах якого компанія обробляє понад 80 тисяч гектарів сільськогосподарських угідь. Основними культурами є зернові та олійні – пшениця, кукурудза, ячмінь, соя, ріпак та соняшник. Високі показники урожайності досягаються завдяки сучасній агротехніці, дотриманню сівозмін, використанню сертифікованого насіння та цифровим технологіям управління аграрними процесами. По-друге, значну частку діяльності становить логістика та перевезення: компанія має власний річковий флот із понад 80 суден, зокрема буксирів та несамохідних барж, що транспортують зерно по Дніпру та Південному Бугу. Це значно знижує навантаження на автодороги, зменшує викиди CO₂ та здешевлює транспортування.

Експортна діяльність є стратегічним напрямом компанії. ТОВ СП «Нібулон» стабільно входить до трійки найбільших експортерів зернових з України. Компанія здійснює постачання продукції у понад 70 країн світу, зокрема до Єгипту, Індонезії, Саудівської Аравії, Туреччини, Китаю та країн ЄС. Експорт здійснюється переважно через власний морський термінал у Миколаєві, а також через інші порти Чорноморського басейну. Однією з конкурентних переваг підприємства є дотримання міжнародних стандартів якості, що дозволяє забезпечити стабільний попит на продукцію [7].

З економічної точки зору, підприємство демонструє стабільні фінансові результати. Попри виклики, пов'язані з повномасштабною війною в Україні, тимчасовою окупацією частини елеваторів та логістичних вузлів, «Нібулон» продовжує здійснювати господарську діяльність, пристосовуючись до нових умов. Зокрема, у 2022–2024 роках підприємство адаптувалося до обмежень у морському судноплавстві, переорієнтувавши частину логістичних потоків на залізничний транспорт та річкові маршрути. Це свідчить про гнучкість та

стійкість обраної бізнес-моделі.

Інвестиційна політика компанії спрямована на модернізацію інфраструктури, розширення виробничих потужностей та впровадження інновацій. ТОВ СП «Нібулон» активно впроваджує енергоефективні технології, цифрові платформи моніторингу агровиробництва та системи автоматизації елеваторних процесів. Особливу увагу приділяє підприємство розвитку річкового флоту – реалізується програма розширення суднобудівного напрямку на власному підприємстві у Миколаєві. Ці кроки не лише забезпечують економічну ефективність, а й сприяють зменшенню екологічного навантаження на довкілля.

У соціальному аспекті ТОВ СП «Нібулон» бере участь у розвитку регіональних громад, фінансує освітні проєкти, реконструкцію об'єктів інфраструктури, підтримує лікарні та заклади культури. В умовах воєнного часу підприємство також сприяє забезпеченню продовольчої безпеки в регіонах, які зазнали гуманітарної кризи.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ТОВ СП «Нібулон» є прикладом ефективної реалізації стратегії вертикальної інтеграції в аграрному секторі. Її економічна модель поєднує агровиробництво, логістику та експорт в єдину систему, що забезпечує стабільний розвиток, конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також соціальну відповідальність. Економічна характеристика компанії свідчить про її здатність до адаптації, інноваційності та високого рівня управлінської культури, що дозволяє їй залишатися флагманом українського агропромислового комплексу.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ СП «Нібулон» у 2022–2024 роках засвідчує наявність як позитивних тенденцій, так і структурних фінансових викликів, що потребують системного вирішення з боку управлінського персоналу підприємства. Розглянемо основні фінансові показники, що надає компанія ТОВ СП «Нібулон» за останні 3 роки, у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ТОВ СП «Нібулон»

Показники	2022	2023	2024
Кількість персоналу (чол.)	4058	3722	2842
Дохід (тис. грн)	15181308	22901411	20263012
Чистий прибуток (тис. грн)	-9348320	-1213790	-2012902
Активи (тис. грн)	28141742	25642347	26468442
Гроші та їх еквіваленти (тис. грн)	241727	1267 646	498593
Довгострокові зобов'язання (тис. грн)	2222641	1830139	2777782
Поточні зобов'язання (тис. грн)	22691306	22196092	23051088
Власний капітал (тис. грн)	3227795	1616116	639572

Джерело: [20]

Насамперед, привертає увагу скорочення чисельності персоналу: з 4058 осіб у 2022 році до 2842 осіб у 2024 році (зменшення на 30%). Така динаміка може бути результатом оптимізації кадрової політики або ж наслідком реорганізаційних заходів у відповідь на зміну зовнішнього середовища. Зменшення кількості працівників може свідчити як про зростання продуктивності праці, так і про потенційні проблеми з операційною діяльністю.

Фінансові результати підприємства залишаються від'ємними протягом трьох років: чистий прибуток у 2022 році становив -9348320 тис. грн, у 2023 році – -1213790 тис. грн, а в 2024 році – -2012902 тис. грн. Незважаючи на незначне покращення показника у 2023 році, в 2024 році фіксується повторне поглиблення збитковості, що свідчить про нестабільність фінансового стану підприємства. Така ситуація вимагає глибокого перегляду стратегій витрат, цінової політики та ефективності бізнес-процесів.

У той же час спостерігається високий рівень доходів, який у 2023 році досяг максимуму – 22901411 тис. грн, що майже на 51% більше порівняно з 2022 роком. Проте у 2024 році доходи зменшились до 20263012 тис. грн, що може вказувати на вплив зовнішніх факторів (зокрема – воєнних дій, обмежень експорту, коливання валютного курсу тощо) та внутрішніх проблем зі збутом або операційною діяльністю.

Загальна вартість активів підприємства залишається досить стабільною: 28,1 млрд грн у 2022 році, 25,6 млрд грн у 2023-му і 26,5 млрд грн у 2024 році.

Незначні коливання цього показника можуть вказувати на поступове оновлення або амортизацію активів.

Значну увагу привертає диспропорція між зобов'язаннями та власним капіталом. Так, власний капітал підприємства скоротився з 3227795 тис. грн у 2022 році до 639572 тис. грн у 2024 році, що свідчить про істотне зниження фінансової автономії підприємства. Водночас загальний обсяг зобов'язань, включаючи довгострокові та поточні, у 2024 році становив 25,8 млрд грн, що майже у 40 разів перевищує показник власного капіталу. Така ситуація може свідчити про ризик втрати платоспроможності та залежність від зовнішнього фінансування.

Позитивною динамікою можна вважати зростання грошових коштів та їх еквівалентів у 2023 році (1267646 тис. грн), однак уже в 2024 році цей показник зменшився більш ніж удвічі – до 498593 тис. грн. Це свідчить про нестабільність ліквідності підприємства та обмеженість вільних ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань.

Таким чином, фінансово-економічна ситуація ТОВ СП «Нібулон» вимагає стратегічного переосмислення як операційної, так і фінансової політики. Особливої уваги потребують питання реструктуризації боргового портфеля, нарощування власного капіталу, стабілізації доходів та підвищення рентабельності діяльності. У цьому контексті інтеграція цифрових рішень, зокрема CALS-технологій, може стати важливим інструментом трансформації систем управління і зниження витрат, що, в свою чергу, сприятиме фінансовій стабілізації підприємства в середньостроковій перспективі.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Основна мета будь-якого підприємства – це збереження життєздатності та змога забезпечити робочими місцями усіх його службовців, а також зберегти стратегічні позиції на ринку. Для досягнення цієї мети необхідно визначити напрями стратегічного розвитку та шляхи зростання конкурентоспроможності

підприємства. Матриця SWOT-аналізу аналізованого підприємства відображена у таблиці 2.2.

Розглянувши дану матрицю, бачимо, що компанія ТОВ СП «Нібулон» має багато сильних сторін, насамперед досвідчені кадри, наявність власних коштів, що створюють передумови для розширення діяльності.

Таблиця 2.2

Матриця SWOT аналізу ТОВ СП «Нібулон»

	Можливості: - вихід на нові ринки; - підтримка малого підприємництва з боку держави.	Загрози: - обмежений платоспроможний попит та скорочення реальних доходів населення; - високі темпи інфляції; зростання цін на паливно-енергетичні ресурси; зростання конкуренції
Сильні сторони: - наявність власних коштів - наявність висококваліфікованих кадрів - наявність нової техніки та обладнання	СІМ – наявність власних фінансових ресурсів та можлива державна підтримка дозволить розширити бізнес	СІЗ: - здатність підприємства знаходити певні ринкові можливості; - завоювання споживача через забезпечення високої якості продукції.
Слабкі сторони: - велика конкуренція серед с/г виробників	СЛМ: - велика конкуренція створює труднощі при виході на ринки	СЛЗ: - ефективніше використання маркетингових інструментів; - освоєння нових ринків - глибоке проникнення на освоєні ринки

Джерело: складено автором

Також варто відмітити, що компанія має налагоджені зв'язки із постачальниками.

У таблиці 2.3 представлено аналіз галузі підприємства виробництва сільськогосподарської продукції за окремими характеристиками, що допоможе детальніше розглянути даний аспект.

Таблиця 2.3

Оцінка стану галузі

Характеристика	Стратегічне значення
Розміри ринку	Великий
Зростання розмірів ринку	Середнє зростання, ринок представлений основними гравцями, ринок не розширюється

Продовж. табл. 2.3

Надлишок чи дефіцит виробничих потужностей	Надлишок виробничих потужностей, що може призвести до застоювання обладнання.
Прибутковість у галузі	Середня
Бар'єри входу/виходу	Низький (високі фінансові витрати, але немає потреби в патентах, ліцензії та ін.)
Інтенсивність конкуренції	Галузь відрізняється високою інтенсивністю конкуренції
Сезонні та циклічні фактори	Сезонність присутня
Соціальні, політичні, юридичні та екологічні фактори	Не створюється загроза здоров'ю споживачів, екології і не схильна до жорсткого державного регулювання від галузі, в такому разі може вважатися досить привабливою.
Невизначеність майбутнього галузі та підприємницький ризик	Прогнозоване майбутнє галузі, але все ж таки є підприємницький ризик, тому що важко зайняти нішу на даному ринку.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.3 демонструє, що при умові великого обсягу ринку компанія має тенденцію до зростання. Однак через надлишок виробничих потужностей виникає проблема зростання конкуренції, що значною мірою погіршується сезонністю. Дана галузь вимагає постійного стеження за попитом та конкурентами. Аналіз докiлля наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Зовнішнє середовище ТОВ СП «Нібулон»

Параметри	Можливості	Загрози
Тенденції розвитку ринку	Підвищення попиту на продукцію	Розрахунок конкуренції
Конкуренція	Можливість залучення частини клієнтів конкурентів	Присутність фірм, які пропонують ширший спектр продукції
Клієнти	Залучення якнайбільше клієнтів	-
Технологія	Обов'язково постійно підвищувати кваліфікацію фахівців та чітко дотримуватись технології	Можлива недостатність товарів, через дорожнечу

Джерело: складено автором

Для комплексного дослідження теми варто проаналізувати середовища прямого впливу за напрямками. Саме цей аспект охоплює суб'єктів та фактори, що взаємодіють з організацією та безпосередньо відчують її вплив на собі. Напрями середовища прямого впливу представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка середовища прямого впливу в ТОВ СП «Нібулон»

Група факторів	Можливості	Загрози
Конкуренти	1. Серйозна роздробленість ринку між дрібними конкурентами	1. Вихід конкурентних компаній на інші нові ринки збуту
Клієнти	1. Підвищення потреби у високоякісних товарах 2. Підвищення кількості дрібних та великих клієнтів на території регіону 3. Збільшення попиту на товари підприємства	1. Збільшення цін на товари 2. Перевага клієнта мати постачальника послуг на найближчій відстані 3. Зацікавленість споживачів у низьких цінах 4. Нестабільність фінансового стану
Постачальники	1. Укладання багатьох нових довгострокових договорів 2. Пошук нових постачальників якіснішої сировини	1. Можливість втрати «потенційних» договорів через сильну конкуренцію
Посередники	1. Збільшення ринку збуту	1. Порушення термінів постачання товарів
Контактні аудиторії	1. Можливість розширення сфери діяльності та асортименту, що реалізується.	1. Специфічна спеціалізація діяльності

Джерело: складено автором

Кількісний аналіз середовища прямого впливу можна провести на підставі вже проведеного аналізу зовнішнього середовища прямого впливу ТОВ СП «Нібулон», так само експертним методом.

Таблиця 2.5 демонструє, що зовнішнє середовище прямого впливу носить досить сприятливий характер для розвитку підприємства.

Споживачі чинять найбільший вплив на ТОВ СП «Нібулон». Саме взаємозв'язок компанії з її потенціальними споживачами впливає на розвиток і майбутню діяльність підприємства.

Помітний вплив на ТОВ СП «Нібулон» чинять конкуренти та посередники. Компанії слід звернути більшу увагу на боротьбу з вже існуючими загрозами з боку конкурентів та посередників. Діяльність конкурентів має важливе значення для розвитку ТОВ СП «Нібулон». Кожне стратегічне управлінське рішення ТОВ СП «Нібулон» викликає реакцію з боку його безпосередніх і найближчих конкурентів. Вивчення конкурентного середовища є обов'язковим етапом для отримання повної інформації про

ринкове середовище, в якому функціонує ТОВ СП «Нібулон». Оцінка конкурентного середовища ТОВ СП «Нібулон» починається з аналізу зовнішнього середовища. Від якості цього аналізу залежить успіх усіх інших заходів з реалізації конкурентної стратегії, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії.

Фундаментом для провадження діяльності ТОВ СП «Нібулон» є наступні принципи:

- постійне розширення асортименту, зміцнення лідерських позицій та підвищення конкурентоспроможності компанії;
- головним завданням компанії та кожного її співробітника є задоволення потреб клієнта;
- детальне планування та аналіз результатів - це запорука поліпшення ефективності компанії.

Сфера діяльності ТОВ СП «Нібулон» зростає, є велика кількість конкурентів. Модель п'яти чинників конкуренції для ТОВ СП «Нібулон» наведено на рис. 2.1.

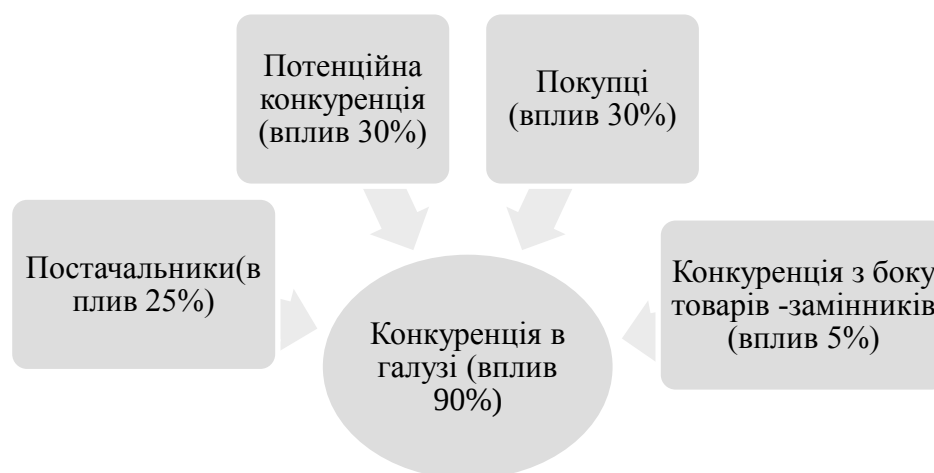


Рис. 2.1 Модель п'яти факторів конкуренції для ТОВ СП «Нібулон»

Джерело: складено автором

Розглянемо п'ятифакторну модель Портера для ТОВ СП «Нібулон»:

1) Ми бачимо, що конкуренція сильна, ТОВ СП «Нібулон» має велику кількість серйозних конкурентів у безпосередній близькості.

2) Конкурентний тиск з боку клієнтів становить 30%. ТОВ СП

«Нібулон» повинно постійно прагнути до повного задоволення потреб своїх клієнтів.

3) Конкурентний тиск з боку постачальників – 25 %. Хоча компанія «Нібулон» працює з постійними постачальниками, завжди існують перебої в постачанні необхідних матеріалів, таких як комплектуючі до обладнання, насіння та добрива.

4) Конкуренція з боку виробників-замінників становить 5%.

5) Загроза потенційної конкуренції в галузі становить 30%.

2.3. Оцінка поточної стратегії розвитку підприємства

У 2021-2023 стратегічною метою ТОВ СП «Нібулон» була диверсифікація комерційної діяльності та пошук нових сегментів товарних ринків за збереження колишньої ринкової частки. Переваги та недоліки, які отримує компанія під час реалізації даної стратегії, наведені у табл. 2. 6.

Таблиця 2. 6

Переваги та недоліки використання конкурентної стратегії концентричної диверсифікації

Переваги	Недоліки
- Знижує залежність організації від одного продукту чи ринку, - Допомогає збалансувати портфель товарів, посилює ринкову владу організації щодо покупців підвищує кредитоспроможність компанії; - Дає можливість уникнути товарних груп і ринків, що не відповідають завданням зростання та прибутковості; - Можливе виникнення ефекту масштабу та синергії допомагає розподілити ризики.	- Нова діяльність вимагає від персоналу нових навичок та підвищених компетенцій; - Диверсифікація вимагає значних резервів коштів може спричинити небажане перенесення зусиль з наявної діяльності на нові, але менш прибуткові підвищені терміни отримання віддачі від реалізації цієї стратегії.

Джерело: складено автором

Загалом для подібного виду комерційної діяльності, на тому етапі розвитку, на якому знаходилася ТОВ СП «Нібулон», використання стратегії диверсифікації було досить обґрунтованим варіантом, який приніс успіх підприємству. Для досягнення найкращого задоволення сукупних потреб

суспільства та підтримки конкурентоспроможності підприємства диверсифікація комерційної діяльності стала життєво необхідною за рішенням керівництва ТОВ СП «Нібулон».

Крім «концентрованої диверсифікації», керівництво ТОВ СП «Нібулон» активно просувало стратегію «географічної диверсифікації», спрямовану на територіальне розширення ринків збуту. Це робилося для перерозподілу ресурсів підприємства на ті області, де був найбільший потенціал подальшого зростання організації та збільшення прибутковості. Ставши лідером українського ринку у 2021-2023, ТОВ СП «Нібулон» розпочала реалізацію стратегії лідера ринку, заснованої на збільшенні попиту на послуги, захист займаного сегменту ринку, збільшення своєї частки на ринку. Плюси та мінуси стратегічної позиції ТОВ СП «Нібулон», як лідера ринку відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Переваги та недоліки використання конкурентної стратегії лідера ринку

Переваги:	Недоліки:
• Контролює ринок та нав'язує йому свої умови монопольне або близьке до нього положення; • Можливість отримання надприбутку; • Імідж сильної компанії.	• Вимушене розпорошення ресурсів на підтримку лідерства та відображення атак конкурентів; • Можливість подальшого зростання за рахунок розширення ринкової частки; • Обмежена відсутністю стимулів до подальшого зростання.

Джерело: складено автором

Ця стратегія дозволила ТОВ СП «Нібулон» максимум використовувати вигоди від свого провідного становища на ринку, однак у результаті це призвело до припинення конкурентної боротьби, призупинення диверсифікації діяльності та розвитку підприємства в цілому. Не менш примітними є стратегії ціноутворення на товарний асортимент ТОВ СП «Нібулон». Цільова організація, як і її конкуренти, все ж розглядає поняття собівартості продукції, націнки та підсумкової ціни, а тому для забезпечення конкурентоспроможного рівня цін використовує стратегії «середньоринкових цін» та «цінових ліній».

Стратегія «середньоринкових цін» передбачає реалізацію продукції за середньою для ринку ціною та заснована на використанні існуючого ринкового становища ТОВ СП «Нібулон». Ця цінова стратегія є найбільш оптимальною, оскільки орієнтована на клієнтів чутливих до ціни та призначена для формування цінового рівня на ринку стандартизованих послуг широкого попиту.

Періодично ТОВ СП «Нібулон» проводить різноманітні акції та вводить сезонні знижки, але загалом основною стратегією ціноутворення залишається стратегія «середньоринкових цін». Перевага даної стратегії у формуванні спокійної конкурентної ситуації на ринку та ліквідації низки ризиків, ключовим з яких є ризик виникнення «дилеми в'язня», коли вплив споживачів позначається на зниженні ціни одним з учасників ринку, а необхідність підтримки цінової конкуренції призводить до виникнення «руху послідовників». В результаті загальний рівень цін на продукцію рік у рік падає, не приносячи відчутних конкурентних переваг, але знижуючи загалом рентабельність продажів.

Нікому з учасників ринку не вигідний такий сценарій розвитку подій, тому всі намагаються дотримуватися рівня лідера ринку, встановлюючи середньоринкову націнку. Ця стратегія дозволяє зберегти свою ринкову частку та не провокувати конкурентів на безглузду цінову конкуренцію, а також уникнути зайвих проблем із антимонопольною службою.

Реалізуючи стратегії лідера ринку та середньоринкових цін ТОВ СП «Нібулон» набуває стабільності, організація відмовляється від багатьох можливостей цінової конкурентної боротьби та збільшення ринкової частки за рахунок інструментів ціноутворення, роблячи ставку на асортимент, якість та сервіс.

З огляду на широкий асортимент ТОВ СП «Нібулон» поряд зі стратегією «середньоринкових цін» використовує стратегію «цінових ліній». Ця стратегія відображає діапазон цін, де кожна ціна показує певний рівень якості–

асортиментний набір та якість, складна для однозначного визначення споживачем. Це допомагає споживачеві краще орієнтуватися у широкому спектрі послуг товарної групи та більш якісно задовольняти свої потреби, вибираючи з діапазону цін, ті послуги, який відповідає його матеріальним можливостям.

Перевага стратегії полягає в оптимізації продуктового портфеля та кращого задоволення потреб клієнта, що призводить до збільшення його лояльності організації.

Недоліком стратегії є складність її реалізації: виділення психологічних бар'єрів цін; правильне позначення їх діапазонів. На думку авторів, саме ефективна реалізація сукупності представлених конкурентних стратегій, є причиною, через яку ТОВ СП «Нібулон» вдалося досягти таких високих результатів і стати лідером ринку. Проте вже зараз організація стикається з проблемами, що перешкоджають її подальшому розвитку. Відколи ТОВ СП «Нібулон» ефективно займалася реалізацією стратегії концентричної диверсифікації, у межах якої розширилася новий для себе індустріальний сегмент та освоїла нові ринки, минуло близько двох років. Диверсифікація діяльності ТОВ СП «Нібулон» на даний момент триває, але все більше набуває характеру географічної диверсифікації. Зробивши ставку на стабільність та закріплення на ринку, організація поступово втрачає темпи зростання та ризикує почати втрачати ринкові позиції під впливом регіональних та національних агропромислових мереж. Для того, щоб не допустити цього, необхідно провести аналіз конкурентного середовища та конкурентних переваг ТОВ СП «Нібулон» та виявити можливі шляхи розвитку організації з допомогою вдосконалення її конкурентної стратегії.

При розробці та вдосконаленні конкурентної стратегії головною проблемою є аналіз конкурентного середовища та збір інформації про конкурентів. Основні фактори соціально-економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ СП «Нібулон» – забезпеченість його

кваліфікованою робочою силою, ступінь її мотивації.

Для керівництва ТОВ СП «Нібулон» оцінка ефективності використання працівників як за зайнятістю, так і за продуктивністю не є самоціллю, а відіграє роль аналітичної інформації для формування та коригування стратегії управління.

У перспективі ТОВ СП «Нібулон» планує розширити спектр своїх послуг, впроваджувати інноваційні технології, наприклад: штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та блокчейн; крім цього компанія робить наголос на зміцненні своїх позицій на внутрішньому і на міжнародному ринках.

Таким чином, ТОВ СП «Нібулон» є інноваційно орієнтованою компанією, яка динамічно розвивається та робить вагомий внесок у розвиток агропромислового комплексу України.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ СП «НІБУЛОН»

3.1. Вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства

Розвиток глобалізаційних процесів у світі призвів до посилення методів конкурентної боротьби, що підвищило вимоги до формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на світовому ринку. Запорукою гармонійного та цілеспрямованого розвитку ТОВ СП «Нібулон» є комплекс правильно організованих ідей та розробок, які повністю визначатимуть орієнтири діяльності господарства та його потенційні можливості розвитку.

Основою для вибору стратегії розвитку можуть бути такі фактори: потенціал розвитку та конкурентоспроможність компанії; рівень доступних інвестицій; ступінь привабливості ринку та поведінка конкурентів на ринку; відносини з постачальниками та споживачами; якість продукції; фінансова стабільність компанії, рентабельність інвестицій та загальна економічна ситуація; ступінь адаптивності потенціалу інноваційного розвитку, здатність компанії до змін; життєвий цикл компанії; відповідність між наявними ресурсами та поставленими вимогами.

При визначенні стратегії розвитку ТОВ СП «Нібулон», як і будь-якої іншої компанії, можна виділити два основні етапи: етап розробки (базовий етап) та етап перегляду (апробації). Обидва етапи не є однаково важливими, але доцільно зосередитися на базовому етапі формування стратегії розвитку компанії, оскільки обґрунтована стратегія розвитку може значно спростити процес її реалізації і не потребує частого коригування. Етапи формування стратегії розвитку не є складними однак потребують комплексного підходу на етапі їх формування. Етапи стратегії та її зміст наведено на рис. 3.1.

Відправною точкою розробки корпоративної стратегії розвитку ТОВ СП «Нібулон» є визначення стратегічної мети, на досягнення якої орієнтовані нижчі стратегії.



Рис 3.1 Місце розробки стратегії у процесі формування розвитку ТОВ
СП «Нібулон»

Джерело: складено автором

З урахуванням того, що ТОВ СП «Нібулон» є мультибізнесовим агрохолдингом в ієрархічній структурі корпоративної стратегії розвитку ТОВ СП «Нібулон» доцільним є виділення п'яти рівнів стратегій .

Результати оцінки ефективності стратегії розвитку ТОВ СП «Нібулон» у розрізі окремих складових, так само як і порівняльного аналізу стратегічних позицій ТОВ СП «Нібулон» на окремих світових ринках, дозволяють дійти висновку про актуальність стратегії зростання, націленої на розширення ринкової діяльності, збільшення активів підприємства, зростання обсягів інвестування.

Стратегія стабілізації (захисту, виживання) характеризується значно нижчою привабливістю для агрохолдингу, але за умов сучасної кризи цілком допустимою, а стратегія скорочення – непривабливою. Розрізняють кілька варіантів реалізації стратегії зростання (таблиця 3.1), які доцільно зіставити з погляду наявності ресурсів для реалізації стратегії та привабливості її реалізації

для агрохолдингу.

Таблиця 3.1

Характеристика можливих варіантів реалізації стратегії зростання

Назва	Характеристика	Забезпеченість ресурсами	Привабливість реалізації
Стратегія суперросту (гіперросту)	Націленість на досягнення високих темпів розвитку протягом 10 років, досягнення домінуючого становища на ринку та річних продажів	Низька	Висока
Стратегія динамічного зростання	Входження до групи лідируючих компаній за темпами розвитку та перевищення середніх темпів зростання ринку та прискорення темпів розвитку	Середня	Висока
Стратегія стрибкоподібного зростання (стрибка)	Різке нарощування темпів розвитку протягом короткого проміжку часу	Низька	Висока
Стратегія помірного зростання	Орієнтованість на адаптацію компанії до середніх темпів зростання ринку	Висока	Середня
Стратегія повільного зростання	Збільшення економічного потенціалу компанії, темпи її розвитку нижче ринкових можливостей та середніх темпів зростання ринку	Висока	Середня
Стратегія уповільнення зростання	Досягнення зростання економічних показників прибутку, продажу, активів у абсолютному значенні, але при цьому темпи зростання цих показників у порівнянні з минулими періодами знижуються.	Висока	Низька

Джерело: складено автором

У контексті сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни в Україні, ТОВ СП «НІБУЛОН» активно адаптує свою стратегію розвитку, орієнтуючись на сталий розвиток, технологічну модернізацію та оптимізацію виробничих процесів. Ці заходи спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства як на національному, так і на міжнародному рівнях.

До початку війни «НІБУЛОН» був одним із лідерів агросектору України, обробляючи 82 тис. га землі, володіючи мережею елеваторів, річкових терміналів та сучасним морським терміналом у Миколаєві. Компанія експортувала кукурудзу, пшеницю та ячмінь у понад 20 країн світу, маючи широкий флот, що включав річкові, морські та змішані судна. Однак війна суттєво вплинула на логістичні ланцюги, собівартість виробництва та прибутковість компанії

У 2024 році «НІБУЛОН» оголосив про співпрацю з компанією AV Group Consulting для впровадження принципів ESG у своїй діяльності. Це передбачає проведення ESG-аудиту, розробку стратегії розвитку на основі принципів ESG та постановку амбітних цілей відповідно до українського законодавства та директив ЄС. Завершальним кроком стане підготовка нефінансової звітності відповідно до Директиви корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD), що дозволить компанії інтегруватися в міжнародну систему партнерства та отримати доступ до сталого фінансування.

З метою оптимізації використання ресурсів та зменшення адміністративних витрат «НІБУЛОН» об'єднав 12 виробничих майданчиків у чотири кластери: Миколаїв, Черкаси, Центр та Кам'янець-Подільський. Це дозволяє компанії централізувати певні процеси, такі як закупівлі, та підвищити адміністративну ефективність.

Компанія переглянула структуру посівних площ, зосередившись на традиційних культурах та враховуючи регіональні особливості. Наприклад, пшениця та ріпак вирощуються в Миколаївській області, тоді як кукурудза та соняшник – в інших регіонах. У секторах, що спеціалізуються на вирощуванні сої, ми розглядаємо можливість розширення посівних площ під цією культурою як альтернативу соняшнику.

ТОВ СП «Нібулон» модернізує техніку, використовує сучасні методи обробітку ґрунту, скорочує кількість технічних операцій та застосовує елементи точного землеробства. Це дозволить прискорити польові роботи,

підвищити продуктивність та зменшити витрати на паливо та інші ресурси.

Компанія впроваджує систему оцінки знань, програми розвитку та оновлені системи мотивації, щоб допомогти працівникам підвищити свій дохід, кваліфікацію та ринкову вартість як фахівців.

Стратегія розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН» базується на інтеграції принципів сталого розвитку, оптимізації виробничих процесів, модернізації технічної бази та підвищенні кваліфікації персоналу. Ці заходи спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах сучасних викликів та змін на аграрному ринку.

3.2. Впровадження інновацій у систему управління агрохолдингом

Цифрова економіка – це галузь економіки, що ґрунтується на цифрових технологіях, її можна характеризувати, як форму неперервного розвитку світової економіки, що може позитивно вплинути на економічну продуктивність окремих регіонів, а також забезпечити населення цих регіонів різноманітними можливостями для сприятливих змін. Цифровізація агропромислового комплексу забезпечує ріст ефективності та стійкості його життєдіяльності через кардинальну зміну якості управління технологічними процесами і процесами прийняття рішень на усіх ієрархічних на основі сучасних методів виробництва та подальшого використання інформації про стан і прогнозування можливих змін керованих елементів і підсистем, а також про економічний стан агропромислового комплексу. [24].

Зростання цифрової економіки у світі відбувається занадто хаотично, причина цьому різна ступінь розвитку економіки та технологічного забезпечення країн. Для розробки програмного забезпечення, яке потрібне задля реалізації процесу створення єдиної цифрової інформаційної бази, що потрібна для регулювання державою аграрного сектору економіки, потрібно використовувати сучасні технології автоматизованих систем, що допомагають структурувати та обробити великі обсяги неструктурованої інформації. У 2024

році цифрова аграрна економіка забезпечила близько 10 відсотків глобального створення доданої вартості, однак у порівнянні з іншими секторами, оцифрування сільського господарства є незначним.

Цифровізація містить у собі такі елементи: цифрову базу, цифровізацію виробництва, аналітику і цифровість продажів.

Алгоритм трансформації агропромислового комплексу наступний:

- збір агро-даних (отримані дані неструктуровані і розрізнені);
- цифрова база (картування, оцифрування, супутникові дані);
- розробка інструментарію (геопортал, мобільні додатки);
- система підтримки рішень (аналітика і BigData);
- автоматизація виробництва (роботизація техніки і використання елементів штучного інтелекту);
- підготовка «цифрових» аграріїв (підвищення кваліфікації та навчання фермерів нового покоління);
- цифрові рішення.

Цифровізація досить складне і багатокомпонентне явище. За правильного використання і залучення у сферу діяльності вона може підвищити продуктивність процесу виробництва, однак є негативні наслідки використання цифровізації. Для більш комплексного вивчення і розгляду даної теми, у таблиці 3.2 розглянуто переваги цифровості та бар'єри для її застосування на підприємстві

Таблиця 3.2

Переваги і бар'єри використання цифровості

Переваги	Бар'єри
Дозволяє знизити ризики.	Низька поінформованість про можливості Цифрових платформ.
Є можливість скоротити дефіцит у кваліфікованій робочій силі.	Нестача кадрів.
Допомагає підвищити врожайність сільськогосподарських культур та продуктивність тварин.	Низька кваліфікація населення.
Дозволяє знизити транзакційні витрати на купівлю та продаж та спростити ланцюжок поставок.	Відсутність упевненості у виправданості витрат на цифрову трансформацію.

Продовж. табл. 3.2

Допомагає спланувати польові роботи, знизити витрати на виробництво продукції на основі ефективного використання ресурсів та наукових підходів.	Законодавчі проблеми у сфері сертифікації безпілотних літальних апаратів та іншої техніки.
Дозволяє стежити за змінами клімату.	Недостатнє покриття мережею для доступу до Інтернету в деяких регіонах.
Своєчасна забезпеченість інформацією сільських виробників.	Недовіра виробників.

Джерело: складено автором

Для більш детального огляду теми варто дослідити досвід іноземних країн у сфері цифровізації агропромислового комплексу. США визначається як країна з досить високим рівнем впровадження цифрових технологій у сфері сільського господарства. Великі американські компанії «Trimble», «John Deere» активно використовують такі цифрові технології, як безпілотні літальні апарати, сенсорні датчики.

Європейський Інтренет-проект Продовольство-2020, що фінансується за рахунок ЄС, став успішним прикладом уніфікації цифрових приладів. Для полегшення прийняття необхідних управлінських рішень, учасники проекту розробили і продемонстрували систему суміщності роботи датчиків та сенсорів різних сільськогосподарських машин та агрегатів з ЕОМ на фермі. Для цього була використана комп'ютерна платформа ADAPT. З'явилася можливість безперешкодно отримувати та надсилати різну інформацію, контролювати дані.

2022 рік у Німеччині, став роком активної цифровізації секторів економіки. Німеччина займає перше місце серед країн Європейського союзу за ступенем цифровізації АПК. Федеральне Міністерство продовольства та сільського господарства Федеративної Республіки Німеччина (BMEL) приділяє особливу увагу формуванню умов цифрового перетворення агропромислового комплексу [31].

Китай активно впроваджує цифровізацію у сільське господарство, наразі законодавством прийнято «План розвитку цифрового сільського господарства та сільських районів на 2019–2025 рр.». Мета Китаю до 2025 року досягти аби цифрова економіка сільського господарства становила 15% від доданої вартості

АПК. Здійснити даний план планується шляхом залучення в агропромисловий сектор нового покоління сільськогосподарських роботів. Штучний інтелект планується впровадити на захист посівів, аналіз аерофотознімків, контроль врожайності.

Ірландська державна програма «Smart Farming» пропонує приватним підприємцям різноманітні варіанти використання цифрових технологій та платформ, що впливають на рівень витрат і шкідливих викидів, допомагаючи їх знизити [19, с. 48].

Розглянемо національні інтереси цифровізації АПК України, до яких належать:

- формування нових ринків, що ґрунтуються на використанні інноваційних технологій;
- підвищення конкурентоспроможності українських високотехнологічних організацій на міжнародному ринку;
- забезпечення технологічної незалежності та безпеки інфраструктури;
- збільшення за рахунок застосування нових технологій обсягу несировинного українського експорту;
- розвиток торгових і економічних зв'язків зі стратегічними партнерами України.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки підприємства агропромислового комплексу (АПК) стикаються з необхідністю впровадження інноваційних інформаційних технологій, здатних забезпечити ефективне управління виробничими та логістичними процесами. Однією з таких технологій, що набула широкого поширення у країнах з розвиненим аграрним сектором, є CALS-технології (англ. Continuous Acquisition and Life-cycle Support – Безперервна підтримка життєвого циклу виробу). Їх основне призначення – забезпечення інформаційної сумісності та інтеграції процесів життєвого циклу продукції на основі єдиної цифрової моделі. ТОВ СП «Нібулон», як провідна

компанія в галузі вирощування, зберігання, транспортування та експорту зернових і олійних культур, має потенціал для ефективного впровадження CALS-підходу з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, зменшення витрат, покращення якості логістики та управління інфраструктурою.

CALS-технології – це концепція, яка забезпечує комплексну автоматизацію управління життєвим циклом продукції за допомогою цифрових інформаційних технологій. Основу CALS-технологій становить електронний документообіг, стандартизація форматів даних, спільне використання цифрових моделей на всіх етапах життєвого циклу продукції – від розробки до утилізації.

Основні компоненти CALS-технологій:

- EDM/PDM-системи (управління технічною документацією),
- ERP-системи (управління ресурсами підприємства),
- CRM-системи (керування відносинами з клієнтами),
- SCM-системи (управління ланцюгом постачання),
- PLM-системи (управління життєвим циклом продукції).

Таблиця 3.3.

Порівняльні характеристики традиційного і CALS-підходу

Параметр	Традиційний підхід	CALS-підхід
Зберігання даних	Розрізнені бази	Централізована база
Обмін інформацією	Паперовий / локальний	Мережевий / електронний
Доступ до інформації	Обмежений	Цілодобовий, глобальний
Якість управлінських рішень	Середня	Висока, на базі аналітики
Вартість помилок	Висока	Низька, завдяки візуалізації
Гнучкість бізнес-процесів	Обмежена	Висока

Джерело: складено автором

CALS-технології є актуальними для «Нібулону» з огляду на:

1. Складну логістичну мережу, яка потребує централізованого цифрового управління.
2. Високий обсяг документації, яку доцільно перевести у цифрову форму.
3. Масштабність підприємства, що унеможливорює ефективне функціонування без цифрової інтеграції.

4. Необхідність відповідності міжнародним стандартам логістики та якості продукції.

Таблиця 3.4

Очікувані ефекти впровадження CALS-технологій

Категорія ефекту	Характеристика впливу
Економічна ефективність	Зменшення витрат на логістику, документообіг, персонал
Технологічна гнучкість	Можливість швидко адаптувати нові моделі управління
Інформаційна прозорість	Єдина база даних, доступна для всіх департаментів
Покращення взаємодії з партнерами	Електронна взаємодія зі споживачами та постачальниками
Оптимізація логістики	Побудова оптимальних маршрутів на основі цифрових даних
Управління ризиками	Завдяки моделюванню ситуацій та цифровому плануванню

Джерело: складено автором

Хоча впровадження CALS має значні переваги, існують і певні виклики.

Таблиця 3.5

Ризики та шляхи їх мінімізації

Ризик	Характеристика	Шлях подолання
Висока початкова вартість	Значні витрати на системну інтеграцію	Залучення грантів, поетапне впровадження
Опір персоналу	Низька комп'ютерна грамотність	Проведення навчань, мотивація
Нестача кваліфікованих ІТ-фахівців	Труднощі з підтримкою системи	Створення ІТ-відділу, аутсорсинг
Нестабільність нормативної бази	Невизначеність у державній політиці	Адаптивна стратегія, консультації з юристами

Джерело: складено автором

CALS-системи мають два підходи впровадження: метод «великого вибуху» та фазовий метод. При виборі цих підходів варто враховувати рівень залучення процесу надання послуг споживачам у майбутній CALS.

Значна міра інтеграції CALS у процес збуту передбачає, що при порушенні системи компанія може понести значні збитки, які часто пов'язані з затримкою постачання товарів. У такому випадку слід застосовувати менш ризикований фазовий метод впровадження. Якщо ситуація зворотня, тобто взаємодія зі споживачами слабо інтегрована у CALS-систему і носить

довгостроковий характер, варто застосовувати метод «великого вибуху», і не боятися значного ризику зовнішніх витрат [3].

Під час застосування методів впровадження CALS-системи варто особливу увагу приділити тестуванню усього функціоналу CALS, слід зазначити, що фаза тестування має досить тривалий характер. Бажано, аби дане тестування проводилося б на віртуальних відділах, матеріалах, договорах, тощо. Різноманітність і кількість протестованих бізнес-процесів напряду впливає на результат: чим більше процесів протестовано, тим менше доопрацювань буде внесено у систему для її ефективного функціонування [1, с. 138].

Важливим етапом є навчання працівників роботи у CALS-системі. Зрештою, CALS-система є єдиним інструментом, з яким працюватиме офісний клерк у великій компанії, що за значимістю є аналогією верстатного обладнання для заводського робітника.

Саме від вміння робітника працювати з CALS-системою, залежить якість планування, обліку та виконання, наприклад, бюджету організації, що за значимістю значно перевищує інші бізнес-процеси. У цьому питанні рекомендується використання всіх сучасних підходів до навчання. Значно підвищити ефективність навчання допоможуть: гнучкий набір курсів (базовий, розширений, модулі за функціоналом, які можна вибрати за бажанням), відео навчання, мультимедійні та інтерактивні навчальні програми [4, с.38].

Практика впровадження та використання CALS-систем показує, що більшість з них (через їх гнучкість та можливості налаштування під будь-яке виробництво) мають надлишковий функціонал. Зрештою це відбивається на складності інтерфейсу системи, її екранних форм. Це один з головних факторів, що знижує ефективність впровадження CALS на підприємстві.

Для зниження ризиків, рекомендується опрацювання екранних форм на предмет зручності використання, виключення всіх екранних елементів, задіяних у виконанні необхідних операцій (зайві поля, кнопки, рядки, меню та

інше). Значно полегшити роботу працівників в системі могли б підказки до заповнення або вказівки порядку заповнення полів та форм.

При впровадженні CALS-системи в одній із організацій великий компанії, необхідно відразу враховувати вимоги щодо виключення дублювання роботи поза системою та в системі.

Характерним є приклад, при якому звітність (наприклад, наявності залишків на складах) в CALS системі формується за однією формою, тоді як регламентними вимогами для звіту до головної компанії потрібна інша форма. Такі протиріччя насправді призводять до додаткових трудовитрат співробітників підприємства.

Рекомендується на етапі реалізації функціоналу системи відразу наводити звітні форми у відповідність до чинних регламентних вимог в організації, і суворо дотримуватись цього правила, особливо у великій організації з великою кількістю філій.

Виходячи з усього перерахованого вище, можна перерахувати рекомендації щодо підготовчої стадії впровадження:

1. Вибрати підхід до впровадження CALS-систем – метод «Великого вибуху» чи фазовий метод.
2. Випередити тривалість тестування всього функціоналу CALS системи у віртуальних відділах.
3. Використовувати всі сучасні підходи до навчання співробітників.

Рекомендації щодо функцій CALS-системи:

1. Виключити надмірний функціонал CALS-систем.
2. Привести звітні форми у відповідність до чинних регламентних вимог у організації.

Впровадження CALS-технологій – досить складний та тривалий процес. Інтеграція CALS систем у бізнес-процеси організації передбачає серйозні зміни внутрішніх процедур, реінжинірингу бізнес-процесів, а також значні зміни у роботі її співробітників. Основні етапи та терміни реалізації проекту

впровадження CALS системи представлені в таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Основні етапи та терміни реалізації проекту впровадження CALS-системи

№	Етапи реалізації проекту	Термін реалізації в днях	Відповідальний
1	Розробка формату	3	Керівник групи
2	Визначення цілей та економічних завдань проекту	3	Керівник групи
3	Визначення бюджету проекту	3	Керівник групи
4	Затвердження бюджету проекту	4	Керівник групи
5	Вибір постачальників ПЗ	2	Керівник групи
6	Розробка графіка робіт	6	Керівник групи
7	Визначення представників компанії	3	Керівник групи
8	Визначення обов'язків представників компанії	2	Керівник групи
9	Вибір формату взаємодії	7	Керівник групи
10	Впровадження	5	Керівник групи
11	Тестування 1 фаза	2	Керівник групи
12	Тестування 2 фаза	4	Керівник групи
13	Внесення коригування у разі потреби	2	Керівник групи
14	Підготовка звіту	4	Керівник групи
15	Звіт про фінансові витрати для бухгалтерії	3	Керівник групи
16	Запуск	7	Керівник групи

Джерело: складено автором

Впровадження CALS-технологій на ТОВ СП «Нібулон» є стратегічно обґрунтованим кроком, що дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати витрати, забезпечити прозорість операцій та адаптивність до змін ринку. Розроблена стратегія впровадження передбачає врахування як технічних, так і людських чинників, що забезпечує її реалістичність та ефективність.

3.3. Прогноз очікуваних результатів від реалізації запропонованої стратегії

У ТОВ СП «Нібулон» при розробці нової продукції найбільшу питому вагу мають такі витрати:

- проектування;
- підготовка технічної документації;

- розробка експлуатаційної документації; маркетингові дослідження.

Досвід впровадження CALS-технологій на закордонних підприємствах показує, що:

- витрати на прогнозування та проектування скорочуються на 20%;
- час виведення нових послуг ринку скорочуються на 55%;
- витрати на підготовку технічної документації скорочуються на 40%;
- витрати розробку експлуатаційної документації скорочуються на 30%».

У ТОВ СП «Нібулон» прогнозуванням та проектуванням займається 2 співробітники (60% робочого часу). Середній час, що витрачається на прогнозування та проектування, займає 6 міс.

Впровадження CALS-технологій дозволить скоротити цей час на 24 дні (з 6 міс. до 4,2 міс.).

На основі експертних даних представлених керівництвом ТОВ СП «Нібулон» складено таблиці 3.7 та 3.8

Таблиця 3.7

Економія від впровадження CALS-технологій

Види витрат	Економія, тис. грн	Економія часу, днів	Розрахунок
Прогнозування та проектування	600,0	24	До CALS: 60 люд.-днів * 2500 грн/день = 150000 грн. Після: 36 днів * 2500 = 90000 грн. Економія з одного проекту – 60000 грн. У рік – 10 проєктів.
Маркетинг	165,0	11	До CALS: 22 дні на цикл * 3000 грн/день = 66000 грн. Після: 11 днів = 33000 грн. Економія = 33000 грн/цикл * 5 циклів = 165000 грн.
Технічна документація	160,0	16	До CALS: 40 днів * 2000 грн = 80000 грн. Після: 20 днів = 40000 грн. Економія: 40000 грн * 4 проєкти = 160000 грн.
Експлуатаційна документація	81,1	9	До CALS: 25 днів * 1800 грн = 45000 грн. Після: 16 днів * 1800 = 28800 грн. Економія: 16200 грн/цикл * 5 документів = 81000 грн.
Разом	1006,1	60	Підсумкова річна економія по основних напрямках після впровадження CALS.

Джерело: складено автором на основі [21]

Середня зарплата фахівця використовується як основа розрахунку:

- інженер – 2500 грн/день

- маркетолог – 3000 грн/день
- технічний працівник – 1800–2000 грн/день

Кількість циклів/проектів на рік взята умовно на основі типового навантаження для великого агрохолдингу як ТОВ СП «Нібулон».

У табл. 3.8 представлені приблизні витрати на впровадження CALS-технологій у ТОВ СП «Нібулон». Витрати розраховані з урахуванням:

- середньоринкових цін 2024–2025 років в Україні (дилери CAD/PDM, ІТ-аутсорсингові компанії),
- масштабів підприємства, як ТОВ СП «Нібулон», що займається агровиробництвом і має технічні служби, інженерів, документацію,
- балансування кожної статті витрат без штучного завищення / заниження.

Таблиця 3.8

Загальні витрати на впровадження CALS-технологій на підприємстві

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Розрахунок
Аналіз існуючого стану бізнес-процесів	277,1	Залучення ІТ-консультантів (проектний аудит, 2 фахівці * 2 міс. * 69,3 тис. грн/міс.)
Формування концепції впровадження PDM на підприємстві	375,6	Розробка концепції, технічного завдання, опис архітектури впровадження
Створення робочої групи, навчання персоналу	347,9	Навчання 15 співробітників (середня ціна за сертифіковані PDM/CALS курси –23,1 тис. грн/особу + внутрішнє навчання)
Реінжиніринг бізнес-процесів	645,8	Побудова нових процесів у PLM / PDM, графічна візуалізація, інструкції, оновлення нормативної документації
Придбання додаткових технічних засобів	498,7	1 сервер (250 тис. грн) + 5 CAD-станцій по 50 тис. грн кожна
Придбання PDM-системи	312,6	Наприклад, SolidWorks PDM Standard/Professional: ліцензії на 5–10 користувачів + базова підтримка
Адаптація до існуючих та нових програмних засобів	212,5	Інтеграція з ERP, бухгалтерією (1С/MD), технічна адаптація, написання API / конекторів
Розробка стандартів підприємства (CALS-документація, регламенти)	265,1	Написання внутрішніх стандартів, шаблонів, регламентів роботи в середовищі CALS / PDM

Продовж. табл. 3.8

Наповнення інформацією про раніше розроблені послуги / продукти PDM	198,7	Міграція / оцифрування архівних технічних даних – 2 фахівці на 2–3 міс.
Разом	3134	

Джерело: складено автором на основі [21]

Таким чином, витрати підприємства при реалізації проекту становитимуть 3134 тис. грн.

Далі розрахуємо економічну ефективність запропонованих для ТОВ СП «Нібулон» заходів.

Таблиця 3.9

Розрахунок чистого дисконтованого доходу

Рік	Потік грошових коштів, тис.грн		Ставка дисконту r=18		
	Дохід	Витрати	Чистий потік	Дисконт	NPV, грн.
0		3134000	-3134000	1	-3134000
1	2208730		2208730	0,847	1870794,31
2	7054776		7054776	0,718	5065329,168
3	14344551		14344551	0,609	8735831,559
Разом	23608057	3134000	20474057	NPV 12537955,037 грн.	

Джерело: складено автором

$$NPV = ((-3134000) \cdot 1) + (2208730 \cdot 0,847) + (7054776 \cdot 0,718) + (14344551 \cdot 0,609) = (-3134000) + 1870794,31 + 5065329,168 + 8735831,559 = 12537955,037 \text{ грн.}$$

Таким чином, NPV складе 12 537 955,037 грн.

На відміну від інших критеріїв, він дозволяє давати оцінки (хоча й грубі) ризиковості проекту. Простий термін окупності проекту розраховується за формулою:

$$PP = \frac{I_0}{NP} \quad (3.1)$$

де I_0 – початкові інвестиції у проект;

NP - чистий прибуток, що отримується в середньому за рік. Вона розраховується як різницю між середніми доходами та витратами.

$$PP = 3134000 / (2443730,4 + 7289775,6 + 14579551,2) / 3 = 0,386 (\approx 4,6 \text{ міс}).$$

Отже, простий термін окупності становить 4,6 міс.

Розрахуємо індекс прибутковості інвестицій

$$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC} \quad (3.2)$$

де:

NPV – чистий дисконтований прибуток;

n – термін реалізації проекту;

r – ставка дисконтування (%);

IC – вкладений (витрачений) інвестиційний капітал.

$$PI = 12537955,037 / 3134000 = 4$$

Оскільки $PI > 1$, то проект інвестиційно привабливий для вкладення, оскільки зможе забезпечити додаткову віддачу капіталу.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій:

$$ARR = \frac{CF_{cp}}{IC} \quad (3.3)$$

де:

CF_{cp} - середній грошовий потік (чистий прибуток) об'єкта інвестицій за аналізований період (місяць, рік);

IC (Invest Capital) – інвестиційний капітал, початкові витрати інвестора на об'єкт вкладення.

$$ARR = 5118514,25 / 3134000 = 1,63$$

Оскільки значення чистого дисконтованого доходу позитивне, індекс прибутковості більше 1, термін окупності становить 4,6 міс., проект є прибутковим і рахунок реалізації організації отримає додатковий прибуток.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було розкрито теоретико-методологічні засади стратегічного управління в аграрному секторі, проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ СП «Нібулон», а також сформульовано пропозиції щодо вдосконалення його стратегічного розвитку. Отримано наступні висновки:

1. Стратегічне управління в агробізнесі – це комплексний процес розробки й реалізації довгострокових цілей підприємства, спрямований на забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Особливості стратегічного управління в агросекторі включають високу залежність від природно-кліматичних факторів, сезонність виробництва, значну роль державного регулювання та необхідність гнучкої реакції на зміни ринкових умов.

2. У ході дослідження визначено основні теоретичні підходи до формування стратегії: класичний, ресурсний, адаптивний, інноваційний та сценарний. Установлено, що для агрохолдингів найбільш ефективною є комбінація ресурсного та інноваційного підходів, що дозволяє забезпечити як ефективне використання наявного потенціалу, так і його нарощування за рахунок впровадження новітніх технологій.

3. Виявлено, що оцінка ефективності стратегічного управління передбачає використання як фінансових, так і нефінансових індикаторів. Найбільш доцільними методами є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, збалансована система показників (Balanced Scorecard), методика GAP-аналізу. Їх застосування дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони у стратегії підприємства та коригувати напрям розвитку.

4. Встановлено, що ТОВ СП «Нібулон» є одним із лідерів аграрного ринку України, має розвинену інфраструктуру, логістичну мережу та значний експортний потенціал. Підприємство демонструє стабільні фінансово-економічні показники, що свідчить про ефективність управління та високий

рівень конкурентоспроможності на аграрному ринку.

5. Визначено, що «Нібулон» має потужний ресурсний потенціал: сучасні елеватори, власний флот, земельний банк, висококваліфікований персонал. Структура управління побудована ієрархічно з чітким розподілом функцій, проте є потреба в підвищенні гнучкості управлінських рішень у відповідь на зовнішні виклики. Серед зовнішніх загроз – вплив воєнних дій, коливання валютних курсів, зміни в експортному регулюванні.

6. З'ясовано, що поточна стратегія ТОВ СП «Нібулон» є експортно-орієнтованою та інноваційною. Проте вона має низку ризиків, зокрема монозалежність від зовнішніх ринків та нестабільність логістичних шляхів. Це обумовлює необхідність переосмислення стратегії з урахуванням диверсифікації каналів збуту, розвитку внутрішнього ринку та цифровізації управління.

7. Здійснено вибір оптимальної стратегії розвитку на основі поєднання інноваційної та інтеграційної моделей, що дозволить ТОВ СП «Нібулон» не лише адаптуватися до зовнішніх умов, але й закласти основи сталого зростання. У рамках дослідження запропоновано перейти до стратегії інноваційної диверсифікації, що дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства, знизити ризики експортної залежності та створити додану вартість усередині країни. Такий підхід сприятиме зростанню стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

8. Обґрунтовано пропозиції, щодо впровадженню CALS-технологій як комплексного інструменту цифрової трансформації управлінських процесів, здатного підвищити ефективність планування, обміну інформацією та контролю за реалізацією стратегічних ініціатив.

9. Запропоновано прогноз очікуваних результатів, який передбачає підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення фінансової стабільності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Реалізація запропонованої стратегії дозволить ТОВ СП «Нібулон» не лише зберегти

лідерські позиції на аграрному ринку України, а й розширити присутність на нових ринках, підвищити ефективність використання ресурсів, знизити виробничі витрати та покращити екологічну й соціальну відповідальність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities Studies*. 2023. № 14 (91). С. 135–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-16>
2. АПК Інформ: веб-сайт. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1530003>
3. Артеменко Л.П., Петрук Ю.В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах . *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* №22, 2022 <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143>
4. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia fructuosa*. 2022. № 4 (144). С. 52–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)
5. Бондарчук Н.В., Васільєва Л. М., Міньковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 37–41.
6. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 81–87.
7. Васильців Н. М. Цифровий маркетинг як складник перспективного напрямку розвитку індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 2 (64). С. 35–40.
8. Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 103– 108.
9. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6–17.

10. Гноєвий В.Г., Корень О.М. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. Академічний огляд. 2021. № 1 (54). С. 49–55.
11. Гулакова В.Л., Козак Ю.Г. Оцінка ефективності ЗЕД підприємств: веб-сайт. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/255.pdf>
12. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181
13. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.
14. Добрунік Т., Кузнєцова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.
15. Довбня С. Б. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник*. 2023. №2. URK: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf
16. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та після воєнної реконструкції: монографія / за ред. академіка Гриценка А. А.; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» К., 2022. 636с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Ес-superech-globaliz-ta-localizv-umom-ah-gibryd-viyny.pdf>
17. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку*. №19. 2018. С. 185-189. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/33.pdf
18. Захарченко В. І., Балахонова О. В., Величко М. Р. Оптимізація інвестиційного ризику з використанням інструменту його диверсифікації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2019, (18, вип. 1), 57

с.

19. Зубков Р. С. Дослідження та аналіз окремих аспектів управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 23. С. 39-43. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2016/8.pdf

20. Котлер Ф. Маркетинг - погляд зсередини. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. маркетинг. 2017 226 с.

21. Критерії сталого розвитку «Нібулон». Корпоративне управління. URL: <https://www.nibulon.com/kryterii-staloho-rozvytku-nibulon-korporatyvne-upravlinnia/>

22. Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / В.В. Москаленко, М.Д. Годлевський ; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». - Харків : Точка, 2018. - 207 с.

23. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.

24. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53.

25. Міністерство аграрної політики та продовольства України : веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayinizernovih-zernobobovih-ta-boroshna>

26. Морщенок Т. С., Острик А. Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7

27. «НІБУЛОН» інвестує 1 млн дол. В створення цифрових двійників елеваторів. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/nibulon-investuvav-1-mln-u-cifrovi-dviyniki-elevatoriv>

28. «НІБУЛОН» інвестує в модернізацію мережі елеваторних

комплексів. URL: <https://www.nibulon.com/nibulon-investuie-v-modernizatsiiu-merezhi-elevatornykh-kompleksiv/>

29. «НІБУЛОН» демонструє рекордні показники з експорту за період війни. URL: <https://www.nibulon.com/nibulon-demonstruie-rekordni-pokaznykyz-eksportu-za-period-vijny/>

30. Офіційний сайт ТОВ СП «Нібулон». URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/nasha-istoriia/>

31. Офіційний сайт Autodesk Україна – ТОВ «СОФТКОМ» / «Софтінвест» URL: <https://softinvest.ua>

32. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

33. Романенко О.О. Стратегічна платформа розвитку підприємства : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 371 с.

34. Робул Ю.В. Нетехнологічні чинники розвитку цифрових маркетингових систем на рівні національної економіки. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 3(1). С. 62–69.

35. Романенко Л. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2019. № 23. С. 80–84. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/201>

36. Руденко М. В., Кирилюк Є. М., Хуторна М. Е. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 5–6 (294–295). С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87>

37. Рябов І. Б., Шевкопляс І. М. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8423>.

38. Сабій І. М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. Економіка АПК. 2021. № 9. С. 82–90.

39. Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. Економіка та суспільство. 2024. № 65.
40. ТОВ СП «Нібулон». Фінансова звітність. URL: https://clarity-project.info/edr/14291113/yearly-finances?current_year=2024
41. Шабалтун М.І., Леманова П.В. Значимість стратегії диверсифікації в умовах конкуренції. «Міжнародний студентський науковий вісник», 2016. С. 459-462.
42. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. Routledge, 2007. 181p
43. Latifundist: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/novosti/58224-nazvano-top-10-najbilshih-importeriv-ukrayinskogo-zerna-za-minulij-rik>
44. Mescon M. H., Albert M. Khedouri F. Management: Individual and Organizational. Effectiveness Harper & Row, 1985. 756 p
45. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw- Hill Education, 2001. 486p.
46. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Financial Times/Prentice Hall, 2002. 446 p
47. Lambin J. J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-driven management: Strategic and operational marketing. – Macmillan International Higher Education, 2007. – 184 с.
48. Michael E. Porter What is strategy? - / Harvard Business Review / - November – December, 1996. – 218 с/
49. McDonald M. Strategic marketing planning: theory and practice //The marketing book. – Routledge, 2016. – 142 с.
50. Hunt S. D. Advancing marketing strategy in the marketing discipline and beyond: from promise, to neglect, to prominence, to fragment (to promise?) //Journal of Marketing Management. – 2018. – Т. 34. – №. 1-2. – С. 14-23.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан 2024 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Активи			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, у тис. грн	На кінець звітного періоду, у тис. грн
I. Необоротні активи. Нематеріальні активи	1000	30561	53537
первісна вартість	1001	30561	57971
накопичена амортизація	1002		4434
Незавершені капітальні інвестиції	1005	297126	365547
Основні засоби	1010	17465626	18914145
первісна вартість	1011	17465626	19781539
знос	1012		867394
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020	74852	23991
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	10956	10696
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3929	2571
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізацийні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	621800	980329
Усього за розділом I	1095	18501490	20350816
II. Оборотні активи. Запаси	1100	4682881	4027829
Виробничі запаси	1101	147132	180972
Незавершене виробництво	1102	180388	214108
Готова продукція	1103	812976	932524
Товари	1104	3542385	2700225
Поточні біологічні активи	1110	30353	339357
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	101583	470367
Дебіторська заборгованість за рахунками: за виданими авансами	1130	58035	56892
з бюджетом	1135	507080	639587
у тому числі з податку на прибуток	1136	110540	188988
з нарахованих доходів	1140	5867	5867
із внутрішніх рахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4377	38600
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1267646	498593
Готівка	1166	56	9
Рахунки в банках	1167	1267590	498584

Витрати майбутніх періодів	1170	1818	5677
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	204217	34857
Усього за розділом II	1195	7140857	6117626
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	25642347	26468442
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, у тис. грн	На кінець звітнього періоду, у тис. грн
I. Власний капітал. Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	700	700
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
капітал у дооцінках	1405	7580038	8226344
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	5	5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5964627	-7587477
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1616116	639572
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення. Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1074545	1302037
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		562260
Інші довгострокові зобов'язання	1515	755594	913485
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	1830139	2777782
III. Поточні зобов'язання і забезпечення. Короткострокові кредити банків	1600	17845535	19352320
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	254853	355976
товари, роботи, послуги	1615	559859	491202
розрахунками з бюджетом	1620	10194	15752
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	6456	6852
розрахунками з оплати праці	1630	30113	29957
за одержаними авансами	1635	2758550	2267816
за розрахунками з учасниками	1540	14314	14314
із внутрішніх рахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		

Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	716128	516899
Усього за розділом III	1695	22196092	23051088
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	25642347	26468442
Фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, у тис. грн	На кінець звітного періоду, у тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20263012	22901411
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерві незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18088919	19473721
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	2174093	3427690
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	515023	519765
Дохід зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	606235	439914
Витрати на збут	2150	586901	694420
Інші операційні витрати	2180	172313	2471377
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1323667	341744
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	5099	22935
Інші доходи	2240		363
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	1448522	1396692
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1883626	662467
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
збиток	2295	2003382	1694117
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9520	480327

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
збиток	2355	2012902	1213790
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, у тис. грн	На кінець звітного періоду, у тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1263969	-486061
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	-118	
Інший сукупний дохід від оподаткування	2450	1263851	-486061
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	227493	-87491
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1036358	-398570
Сукупний дохід	2465	-976544	-1612360
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, у тис. грн	На кінець звітного періоду, у тис. грн
Матеріальні затрати	2500	905874	821499
Витрати на оплату праці	2505	1117602	1111679
Відрахування на соціальні заходи	2510	223736	212663
Амортизація	2515	1011955	1274516
Інші операційні витрати	2520	16439682	20048292
Разом	2550	19698849	23468649

Звіт про фінансовий стан 2023 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Активи			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, у тис. грн	На кінець звітного періоду, у тис. грн
I. Необоротні активи. Нематеріальні активи	1000	27237	30561
первісна вартість	1001	38117	30561
накопичена амортизація	1002	10790	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	743185	294126
Основні засоби	1010	19981423	17465626
первісна вартість	1011	24808245	17465626
знос	1012	4826822	
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020	54436	74852
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	10596	10596
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5661	5661
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізацийні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	455414	621800
Усього за розділом I	1095	21278042	18501490
II. Оборотні активи. Запаси	1100	4890053	4682881
Виробничі запаси	1101	113560	147132
Незавершене виробництво	1102	134171	180388
Готова продукція	1103	1003347	812976
Товари	1104	3638975	3542385
Поточні біологічні активи	1110	595871	307353
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	108188	101583
Дебіторська заборгованість за рахунками: за виданими авансами	1130	91081	58035
з бюджетом	1135	809291	507080
у тому числі з податку на прибуток	1136	50194	110540
з нарахованих доходів	1140	5867	5867
із внутрішніх рахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13983	4377
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	241727	1267646
Готівка	1166	53	56
Рахунки в банках	1167	241674	1267590
Витрати майбутніх періодів	1170	422	1818
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		

резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	107217	204217
Усього за розділом II	1195	6863700	7140857
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	28141742	25642347
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, у тис. грн	На кінець звітнього періоду, у тис. грн
I. Власний капітал. Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19	700
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
капітал у дооцінках	1405	8386103	7580038
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	5	5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5158332	-5964627
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	3227795	1616116
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення. Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1642363	1074545
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		562260
Інші довгострокові зобов'язання	1515	580278	755594
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	2222641	1830139
III. Поточні зобов'язання і забезпечення. Короткострокові кредити банків	1600	16429728	17845535
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	266252	254853
товари, роботи, послуги	1615	896668	559859
розрахунками з бюджетом	1620	16112	10194
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	7355	6546
розрахунками з оплати праці	1630	33823	30113
за одержаними авансами	1635	4683766	2758550
за розрахунками з учасниками	1540	19447	14314
із внутрішніх рахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	316	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	337839	716128

Усього за розділом III	1695	22691306	22196092
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	28141742	22196092
Фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, у тис. грн	За аналогічний період попереднього року, у тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22901411	15181308
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерві незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19473721	17445051
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	3427690	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	519765	262149
Дохід зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	439914	194730
Витрати на збут	2150	694420	668427
Інші операційні витрати	2180	2471377	1708552
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	341744	
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	22935	25
Інші доходи	2240	363	91
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	1396692	998882
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	662467	4087001
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
збиток	2295	1694117	9658800
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	480327	310480
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
збиток	2355	1213790	9348320

Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, у тис. грн	За аналогічний період попереднього року, у тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-486061	-1188120
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід від оподаткування	2450	-486061	-1188120
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-87491	-213861
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-398570	-974259
Сукупний дохід	2465	-1612360	-1032259
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, у тис. грн	За аналогічний період попереднього року, у тис. грн
Матеріальні затрати	2500	821499	468157
Витрати на оплату праці	2505	111679	646083
Відрахування на соціальні заходи	2510	212663	173499
Амортизація	2515	1274516	1072333
Інші операційні витрати	2520	20048292	16332502
Разом	2550	23468649	18692574