

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«___» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

**Конкурентна стратегія аграрного підприємства в умовах воєнної
економіки (на прикладі СТОВ «Колос» Кіровоградської обл.,
Новоукраїнського р-ну, с. Рівне)**

«Competitive strategy of an agricultural enterprise in a war economy»

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕА24м (2)
ОПП «Економіка агробізнесу та ринок землі»
спеціальності 051 «Економіка»

_____ Логвіненко Р.І.

«___» _____ 2026 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент

_____ Гаврилова Н.В.

«___» _____ 2026 р.

Рецензент: к.е.н., доцент

_____ Кононенко Л.В.

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма «Економіка агробізнесу та ринок землі»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

(підпис)

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«___» _____ 2026 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Логвіненко Руслана Івановича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Конкурентна стратегія аграрного підприємства в умовах воєнної економіки (на прикладі СТОВ «Колос» Кіровоградської обл., Новоукраїнського р-ну, с. Рівне)»

2. Керівник роботи Гаврилова Наталія Валеріївна, к.е.н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту «___» _____ 2026 р

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи
полягає у розробці та обґрунтуванні конкурентної стратегії СТОВ «Колос» на основі комплексного аналізу його конкурентної позиції, логістичних ланцюгів збуту та зовнішнього середовища з урахуванням специфіки функціонування підприємства в умовах воєнної економіки.

Завдання: дослідити економічну сутність та сучасні класифікаційні підходи до конкурентних стратегій підприємства; систематизувати методичні підходи до розробки та оцінювання конкурентної стратегії аграрних підприємств; узагальнити міжнародний досвід формування конкурентних стратегій аграрних підприємств в умовах воєнної економіки; здійснити організаційно-економічну характеристику та аналіз основних показників діяльності СТОВ «Колос»; провести оцінку конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства на регіональному ринку сільськогосподарської продукції; здійснити аналіз логістичних ланцюгів збуту зернової продукції та діагностику проблемних зон в умовах воєнних обмежень; визначити стратегічні орієнтири та обрати

тип конкурентної стратегії підприємства в умовах воєнної економіки; обґрунтувати диверсифікацію як ключовий елемент конкурентної стратегії підприємства; оцінити економічну ефективність запропонованої конкурентної стратегії та обґрунтувати доцільність її реалізації.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Пошук джерел інформації		
2	Написання вступу та розділу 1 кваліфікаційної роботи		
3	Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи		
4	Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи		
5	Написання висновків		
6	Оформлення списку використаних джерел		
7	Остаточне оформлення роботи та додатків		
8	Перевірка на унікальність		
9	Отримання відгуку наукового керівника та рецензії		
10	Підготовка до захисту		

Дата видачі завдання

«___» _____ 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

Гаврилова Н.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«___» _____ 2026 р.

Здобувач _____
(підпис)

Логвіненко Р.І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Логвіненко Р.І. «Конкурентна стратегія аграрного підприємства в умовах воєнної економіки (на прикладі СТОВ «Колос», Новоукраїнський р-н, Кіровоградська обл., с. Рівне)». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка агробізнесу та ринок землі» зі спеціальності 051 «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2024. 120 с.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи формування конкурентної стратегії агропідприємства. Розглянуто сутність і класифікацію конкурентних стратегій, визначено методи оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах, а також проаналізовано особливості формування конкурентної стратегії агропідприємства в умовах воєнної економіки. У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Колос» та формування його конкурентної позиції. Надано організаційно-економічну характеристику та оцінку ринкового середовища підприємства, проаналізовано рівень конкурентних переваг та ключових факторів конкурентоспроможності, а також оцінено особливості ринкової поведінки підприємства та конкурентних відносин ТОВ в умовах воєнного часу. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Колос» в умовах воєнної економіки. Запропоновано стратегічні орієнтири та шляхи формування конкурентної стратегії підприємства, визначено ефективність конкурентної стратегічної поведінки та практичні механізми адаптації, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення техніко-технологічної бази виробництва з використанням сучасних управлінських інструментів.

Ключові слова: підприємство, конкурентна стратегія, менеджмент, воєнна економіка, адаптація, конкурентоспроможність.

ANOTATION

Lohvinenko R.I. "Competitive strategy of an agricultural enterprise in a war economy". Qualifying work for the second (master's) level of higher education at the OPP "Agribusiness economics and land market" in the specialty 051 "Economics" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 120 p.

The first section of the paper examines the theoretical foundations of forming a competitive strategy for an agricultural enterprise. The essence and classification of competitive strategies are considered, methods for assessing enterprise competitiveness under current conditions are defined, and the specificities of forming a competitive strategy for an agricultural enterprise in a war economy are analyzed. The second section analyzes the activities of PJSC «Kolos» and the formation of its competitive position. The organizational and economic characteristics and market environment of the enterprise are provided, the level of competitive advantages and key competitiveness factors are analyzed, and the features of the enterprise's market behavior and competitive relations in wartime conditions are evaluated. The third section substantiates the directions for improving the competitive strategy of PJSC «Kolos» in a war economy. Strategic orientations and pathways for forming the enterprise's competitive strategy are proposed, the effectiveness of competitive strategic behavior and practical adaptation mechanisms are determined, and recommendations for improving the technical and technological base of production using modern management tools are developed.

Keywords: enterprise, competitive strategy, management, war economy, adaptation, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічна сутність та класифікація конкурентних стратегій підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до розробки та оцінювання конкурентної стратегії аграрних підприємств.....	17
1.3. Міжнародний досвід формування конкурентних стратегій аграрних підприємств в умовах воєнної економіки.....	26
2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ СТОВ «КОЛОС» НА РЕГІОНАЛЬНОМУ АГРАРНОМУ РИНКУ.....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства.....	35
2.2. Оцінка конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства на регіональному ринку сільськогосподарської продукції.....	57
2.3. Аналіз логістичних ланцюгів збуту зернової продукції та діагностика проблемних зон в умовах воєнних обмежень.....	70
3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СТОВ «КОЛОС» В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ.....	80
3.1. Стратегічні орієнтири та вибір типу конкурентної стратегії підприємства в умовах воєнної економіки.....	80
3.2. Диверсифікація як елемент конкурентної стратегії: розширення асортименту культур та розвиток переробного напрямку.....	87
3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованої конкурентної стратегії.....	100
ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116
ДОДАТКИ.....	122

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах повномасштабного збройного вторгнення російської федерації проти України аграрний сектор опинився в принципово нових умовах функціонування. Воєнна економіка, що склалась в країні з лютого 2022 року, характеризується руйнуванням логістичних ланцюгів, втратою ринків збуту, підвищенням операційних ризиків та непередбачуваністю зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність кардинального перегляду підходів до формування конкурентних стратегій аграрних підприємств.

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Колос» (далі – СТОВ «Колос»), що розташоване в Новоукраїнському районі Кіровоградської області (с. Рівне), здійснює виробництво зернових та інших сільськогосподарських культур в умовах, ускладнених близькістю до зони активних бойових дій. Вищезазначене зумовлює об'єктивну необхідність розробки науково обґрунтованої конкурентної стратегії підприємства, спрямованої на зміцнення його ринкових позицій, диверсифікацію діяльності та забезпечення стійкого функціонування в умовах воєнної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні засади формування конкурентних стратегій підприємств досліджували такі вчені, як М. Портер [33, 34], Т. І. Лепейко, Д. В. Кіпа [21], М. Г. Саєнко [38], О. Г. Нефедова [26], П. С. Смоленюк [43], І. О. Ступак [45] та ін. Питання конкурентоспроможності та стратегічного управління аграрними підприємствами досліджували М. М. Ігнатенко, Л. Ю. Леваєва, А. О. Астаф'єв, О. Г. Розовик [14], І. О. Кузнецова, В. В. Горбатюк [19], Ю. Лазаренко, М. Давиденко, О. Онанченко [20], С. Співак, Н. Кирич [44]. Проблематику функціонування аграрних підприємств в умовах воєнної економіки вивчали М. В. Негрей, А. А. Тараненко, І. С. Костенко [25], І. Макалюк, Т. Кашпуренко, М. Баранніков [24], Н. Рогожук [36], І. О. Томашук [46].

Водночас питання розробки конкурентних стратегій аграрних підприємств Центрального регіону України в умовах повномасштабного воєнного конфлікту залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового опрацювання.

Мета дослідження – розробка та обґрунтування конкурентної стратегії СТОВ «Колос» на основі комплексного аналізу його конкурентної позиції, логістичних ланцюгів збуту та зовнішнього середовища з урахуванням специфіки функціонування підприємства в умовах воєнної економіки.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені наступні **завдання**:

- 1) дослідити економічну сутність та сучасні класифікаційні підходи до конкурентних стратегій підприємства;
- 2) систематизувати методичні підходи до розробки та оцінювання конкурентної стратегії аграрних підприємств;
- 3) узагальнити міжнародний досвід формування конкурентних стратегій аграрних підприємств в умовах воєнної економіки;
- 4) здійснити організаційно-економічну характеристику та аналіз основних показників діяльності СТОВ «Колос»;
- 5) провести оцінку конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства на регіональному ринку сільськогосподарської продукції;
- 6) здійснити аналіз логістичних ланцюгів збуту зернової продукції та діагностику проблемних зон в умовах воєнних обмежень;
- 7) визначити стратегічні орієнтири та обрати тип конкурентної стратегії підприємства в умовах воєнної економіки;
- 8) обґрунтувати диверсифікацію як ключовий елемент конкурентної стратегії підприємства;
- 9) оцінити економічну ефективність запропонованої конкурентної стратегії та обґрунтувати доцільність її реалізації.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентної стратегії аграрного підприємства в умовах воєнної економіки.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки конкурентної стратегії СТОВ «Колос».

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід до комплексного вивчення процесів формування конкурентної стратегії підприємства, фундаментальні наукові положення, праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем стратегічного менеджменту, конкурентоспроможності та аграрної економіки.

У кваліфікаційній роботі використані такі методи наукових досліджень: абстрактно-логічний (визначення економічних категорій, формування висновків); системно-структурного аналізу (дослідження поставлених завдань); економіко-статистичний (аналіз динаміки показників діяльності підприємства); SWOT-аналіз та конкурентний аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера (оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища); метод коефіцієнтів (оцінка ефективності використання ресурсів); порівняльний аналіз (зіставлення показників підприємства з ринковими); графічний (візуалізація результатів дослідження); розрахунково-конструктивний (обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності).

Емпіричну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання аграрної та підприємницької діяльності в умовах воєнного стану; матеріали Державної служби статистики України; загальнотеоретична та спеціальна література з питань стратегічного менеджменту та аграрної економіки; монографії та наукові статті з обраної тематики; фінансово-економічна та управлінська звітність СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.; матеріали галузевих аналітичних видань та інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів. До основних результатів кваліфікаційної роботи, які відображають наукову новизну, розкривають зміст роботи та виносяться на захист, належать:

удосконалено: методичні підходи до оцінки конкурентної позиції аграрних підприємств в умовах воєнної економіки з урахуванням специфіки їх функціонування та регіональних особливостей ринку; механізм формування

конкурентної стратегії аграрного підприємства, який ґрунтується на комплексному використанні інструментів стратегічного аналізу, диверсифікації виробництва та оптимізації логістичних ланцюгів збуту в умовах воєнних обмежень;

набули подальшого розвитку: методи оцінки ефективності конкурентної стратегії аграрних підприємств шляхом визначення показників зростання конкурентоспроможності продукції, розширення асортименту культур та розвитку переробного напрямку діяльності в умовах воєнної економіки.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо формування та реалізації конкурентної стратегії СТОВ «Колос», включаючи заходи з диверсифікації виробництва, оптимізації збутових ланцюгів та розвитку переробного напрямку, а також економічне обґрунтування їх ефективності. Запропонована стратегія дозволить підприємству зміцнити ринкові позиції, знизити залежність від несприятливих ринкових умов та підвищити стійкість до впливу воєнних ризиків.

Розроблений інструментарій може бути адаптований до специфіки інших аграрних підприємств Кіровоградської області та суміжних регіонів. Наукові положення роботи доведено до рівня методичних рекомендацій для використання у господарській діяльності СТОВ «Колос» та інших підприємств аналогічного профілю.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Всі наукові положення, висновки та пропозиції, які викладені в роботі й виносяться на захист, належать особисто автору.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів з висновками до кожного розділу, загальних висновків, переліку використаних джерел та додатків. Робота має 120 сторінок наскрізної нумерації, 32 таблиці, 16 рисунків; перелік використаних джерел з 52 найменувань та 9 додатків.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність та класифікація конкурентних стратегій підприємства

Стратегічне управління підприємством у сучасних умовах господарювання нерозривно пов'язане з формуванням дієвої конкурентної стратегії як визначального інструменту утримання та зміцнення ринкових позицій. Особливої ваги це набуває для аграрного сектору, де вплив зовнішнього середовища на результати діяльності суб'єктів господарювання є надзвичайно відчутним. Аграрні підприємства змушені діяти в умовах цінової нестабільності, сезонних коливань, кліматичних ризиків та загроз воєнного характеру, що формує принципово нові вимоги до природи та змісту їхньої конкурентної поведінки на ринку.

Термін «стратегія» має давньогрецьке коріння – слово «strategos» первісно означало мистецтво полководця. У господарській практиці стратегія трактується як генеральний план дій, що визначає пріоритети розвитку підприємства на тривалу перспективу. Поєднання понять «стратегія» та «конкуренція» породжує категорію конкурентної стратегії, яка відображає обраний підприємством спосіб формування та реалізації стійких переваг у суперництві з іншими учасниками ринку. Конкурентна стратегія – це не просто набір управлінських рішень, а цілісна система принципів і пріоритетів, що визначає довгострокову позицію підприємства в конкурентному середовищі [1].

Фундаментальний внесок у теорію конкурентної стратегії зробив американський економіст Майкл Портер, праці якого заклали методологічну основу для розуміння механізмів конкурентної боротьби. У своїх дослідженнях М. Портер обґрунтував концепцію п'яти конкурентних сил, що визначають інтенсивність суперництва в галузі: загрозу появи нових конкурентів, загрозу

товарів-замінників, переговорну силу постачальників, переговорну силу покупців та суперництво між наявними учасниками ринку. Саме взаємодія цих сил формує структурні умови, в яких підприємства обирають відповідну конкурентну стратегію [33].

Сутність конкурентної стратегії полягає у визначенні підприємством свого місця у галузевій структурі та виборі способу досягнення стійкої конкурентної переваги. Під конкурентною перевагою розуміють сукупність характеристик підприємства, що забезпечують його переважне становище щодо суперників і дозволяють генерувати вищий рівень прибутковості. Конкурентна перевага може ґрунтуватися на більш низькому рівні витрат порівняно з конкурентами, на диференціації пропозиції для споживачів або на поєднанні обох чинників у рамках вузького ринкового сегменту. Стабільність конкурентної переваги визначає ефективність обраної стратегії [34].

Важливою передумовою розуміння змісту конкурентної стратегії є її відмежування від суміжних управлінських категорій – корпоративної стратегії та функціональних стратегій. Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства та портфель його видів діяльності. Конкурентна стратегія формується на рівні окремих бізнес-одиниць або видів діяльності і відповідає на питання: як підприємство конкурує на конкретному ринку? Функціональні стратегії – виробнича, маркетингова, фінансова, кадрова – мають похідний характер і підпорядковані реалізації обраної конкурентної стратегії. Чітке розмежування цих рівнів стратегічного управління є необхідною умовою збалансованого розвитку підприємства [21].

Будь-яка конкурентна стратегія охоплює: по-перше, визначення цільових ринків та споживчих сегментів; по-друге, формулювання ціннісної пропозиції для обраних споживачів; по-третє, обрання способу досягнення конкурентної переваги; по-четверте, визначення меж конкуренції – галузевих, географічних, продуктових. Органічне поєднання цих елементів формує стратегічний профіль підприємства – унікальну конфігурацію його конкурентної поведінки [38].

Різноманіття умов функціонування підприємств та особливостей їхнього конкурентного середовища зумовило появу широкого спектру типів конкурентних стратегій (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до класифікації конкурентних стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Сутнісна характеристика
За рівнем конкурентної переваги (М. Портер)	Лідерство за витратами	Мінімізація витрат виробництва та реалізації з метою утримання цінової переваги над конкурентами
	Диференціація	Формування унікальних характеристик продукту або послуги, що сприймаються споживачами як цінність
	Фокусування	Концентрація зусиль на обраному сегменті ринку з реалізацією переваг витрат або диференціації у межах цього сегменту
За характером поведінки на ринку	Наступальна	Активне захоплення нових ринків та витіснення конкурентів через цінові, продуктові або технологічні переваги
	Оборонна	Утримання наявних ринкових позицій та захист від конкурентного тиску шляхом зміцнення наявних переваг
	Відступу	Скорочення присутності на певних ринках або в окремих видах діяльності з метою концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках
За широтою охоплення ринку	Масова (недиференційована)	Орієнтація на весь ринок з єдиною пропозицією без виокремлення окремих сегментів
	Диференційована	Одночасна робота на кількох ринкових сегментах із пропозиціями, адаптованими до потреб кожного з них
	Концентрована (нішева)	Зосередження на одному вузькому сегменті ринку та максимальне задоволення його специфічних потреб
За рівнем інноваційності	Інноваційна	Формування переваг через впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей, що встановлюють нові стандарти в галузі
	Імітаційна	Відтворення успішних рішень конкурентів з певними модифікаціями та адаптацією до власних умов діяльності
За ступенем диверсифікації	Вертикальна інтеграція	Розширення діяльності на суміжні стадії виробництва або збуту з метою зниження залежності від зовнішніх контрагентів
	Горизонтальна диверсифікація	Вихід у нові для підприємства галузі або продуктові категорії з метою розподілу ризиків та розширення джерел доходу

Джерело: складено автором на основі [21, 38]

Наведена класифікація охоплює основні виміри конкурентної поведінки підприємства, проте в науковій літературі зустрічаються й інші підходи до систематизації стратегій. Зокрема, дослідники виокремлюють стратегії конкурентної поведінки залежно від ринкової позиції підприємства: стратегію лідера, стратегію претендента на лідерство, стратегію послідовника та стратегію нішевіка. Кожна з цих позицій передбачає специфічний набір конкурентних дій, спрямованих на збереження або покращення ринкового становища підприємства [26].

Стратегія ринкового лідера передбачає утримання найбільшої частки ринку через розширення загального попиту в галузі, захист наявної частки та її нарощення. Лідер, як правило, задає стандарти поведінки в галузі та є орієнтиром для інших учасників ринку. Стратегія претендента на лідерство – агресивна конкурентна поведінка, спрямована на витіснення лідера або суттєве покращення власних позицій через цінові атаки, технологічні прориви або масштабні маркетингові кампанії. Стратегія послідовника передбачає наслідування провідних гравців ринку без прямої конфронтації з ними, тоді як стратегія нішевіка полягає в концентрації на вузькому сегменті, де великі підприємства не зацікавлені або нездатні ефективно конкурувати [43].

Визначальне місце в теорії конкурентних стратегій займає типологія М. Портера, що виокремлює три базові стратегії – лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Ця концепція набула широкого визнання завдяки своїй логічній чіткості та практичній застосовності (рисунк 1.1).

Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення найнижчого рівня витрат у галузі за рахунок масштабів виробництва, досвіду, жорсткого контролю накладних витрат і мінімізації витрат на маркетинг та інновації. Підприємство, що реалізує цю стратегію, здатне встановлювати ціни нижче за середньогалузевий рівень та отримувати прибуток, недоступний конкурентам з вищою собівартістю. Для аграрного сектору ця стратегія особливо актуальна при великотоварному виробництві зернових та технічних культур, де ефект масштабу відіграє вирішальну роль у формуванні витратного переважання [33].

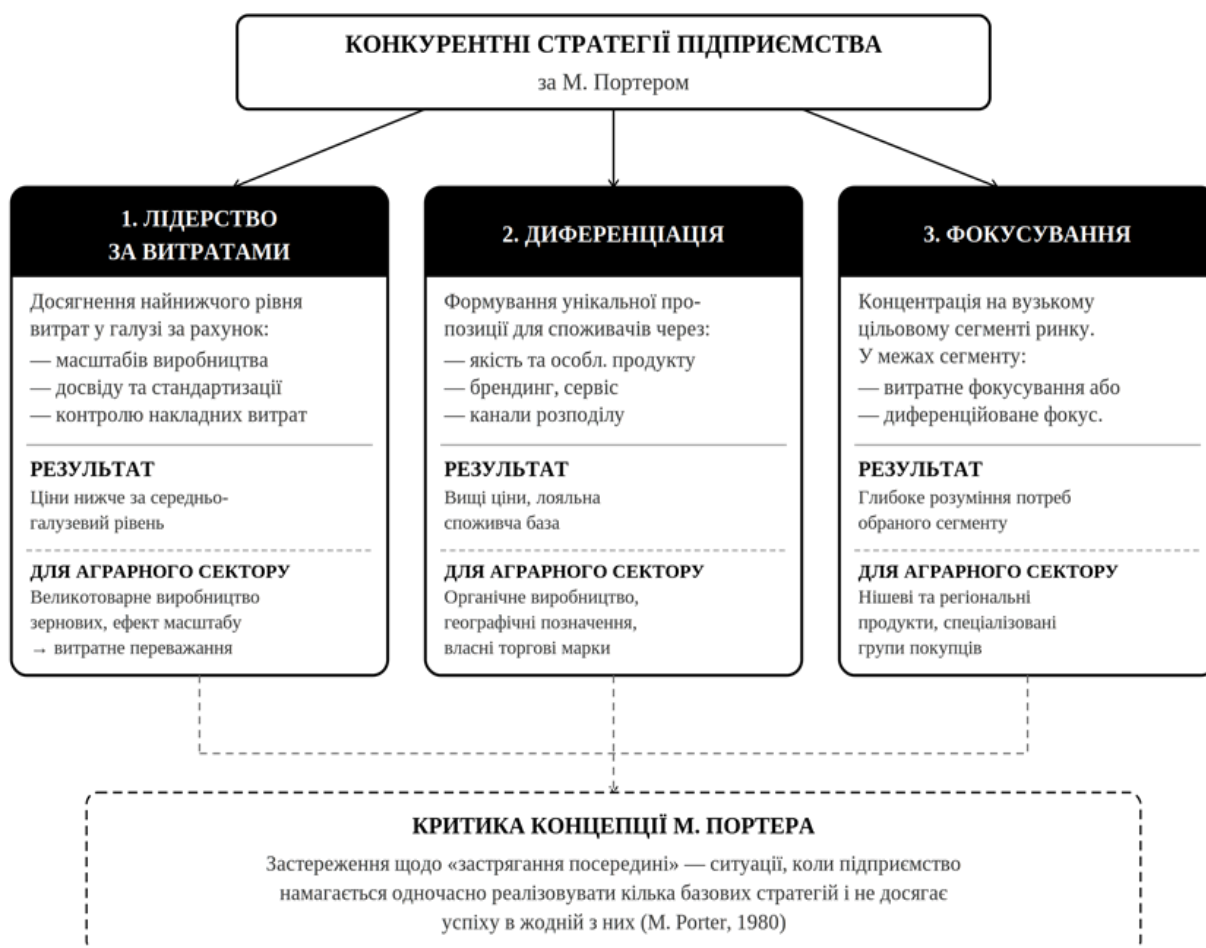


Рисунок 1.1 – Структурна схема конкурентних стратегій підприємства за М. Портером

Джерело: складено автором на основі [33]

Стратегія диференціації полягає у формуванні такої пропозиції для споживачів, яка за певними характеристиками сприймається як унікальна та краща за альтернативи конкурентів. Диференціація може досягатися за рахунок особливостей продукту, його якості, брендингу, сервісного обслуговування, каналів розподілу або іміджу виробника. Підприємства, що обрали диференціацію, здатні встановлювати вищі ціни та формувати лояльну споживчу базу, менш чутливу до цінових коливань. В аграрному секторі диференціація реалізується через органічне виробництво, географічні позначення походження продукту, розвиток власних торгових марок [38].

Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль підприємства на вузькому цільовому сегменті ринку – певній групі покупців, географічному

ринку або частині продуктового асортименту. У межах обраного сегменту підприємство реалізує або стратегію витратного фокусування, або стратегію диференційованого фокусування. Нішева спеціалізація забезпечує глибоке розуміння потреб обраного сегменту та здатність обслуговувати їх краще, ніж конкуренти з широким охопленням ринку [33].

Суттєвою критикою на адресу концепції М. Портера стало застереження щодо так «застрягання посередині» – ситуації, коли підприємство намагається одночасно реалізовувати кілька базових стратегій і не досягає успіху в жодній з них. Втім, більш пізні дослідження показали, що поєднання витратного лідерства з диференціацією є цілком реалістичним за умови технологічних проривів або принципово нових бізнес-моделей. Японські виробники у 1970–1980-х роках продемонстрували можливість одночасного досягнення низьких витрат і високої якості впровадженням концепції ощадливого виробництва [45].

Поряд з типологією Портера в науковій літературі набула поширення матриця Ансоффа, що систематизує стратегії зростання підприємства залежно від новизни ринку та продукту. Матриця передбачає чотири стратегічні варіанти: проникнення на ринок (наявний продукт – наявний ринок), розвиток ринку (наявний продукт – новий ринок), розвиток продукту (новий продукт – наявний ринок) та диверсифікацію (новий продукт – новий ринок). Остання стратегія є найризикованішою, проте в умовах воєнної економіки набуває особливої актуальності як інструмент зниження залежності від єдиного ринку або виду продукції [14].

Суттєве значення для розуміння природи конкурентних стратегій аграрних підприємств має врахування галузевої специфіки. Аграрне виробництво характеризується рядом особливостей, що відрізняють його від інших галузей економіки та безпосередньо впливають на зміст конкурентних стратегій. Сезонність виробничих процесів зумовлює нерівномірність грошових потоків та необхідність заздалегідь планувати кампанії збуту. Залежність від природних умов робить результати виробництва варіативними та складно

прогнозованими. Висока капіталомісткість та тривалий виробничий цикл ускладнюють оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури [19].

Окремо слід виділити значення ресурсної теорії в обґрунтуванні конкурентних стратегій підприємств. Згідно з положеннями ресурсної теорії, стала конкурентна перевага підприємства визначається не лише галузевою позицією, а насамперед унікальним набором ресурсів і здатностей, які важко або неможливо відтворити конкурентам. Ресурси можуть бути матеріальними (земля, обладнання, фінансові активи) і нематеріальними (репутація, технологічні знання, організаційна культура). Здатності підприємства – це вміння ефективно використовувати ресурси у конкурентній боротьбі, зокрема управлінські компетенції, маркетинговий досвід, логістична ефективність (рисунок 1.2).

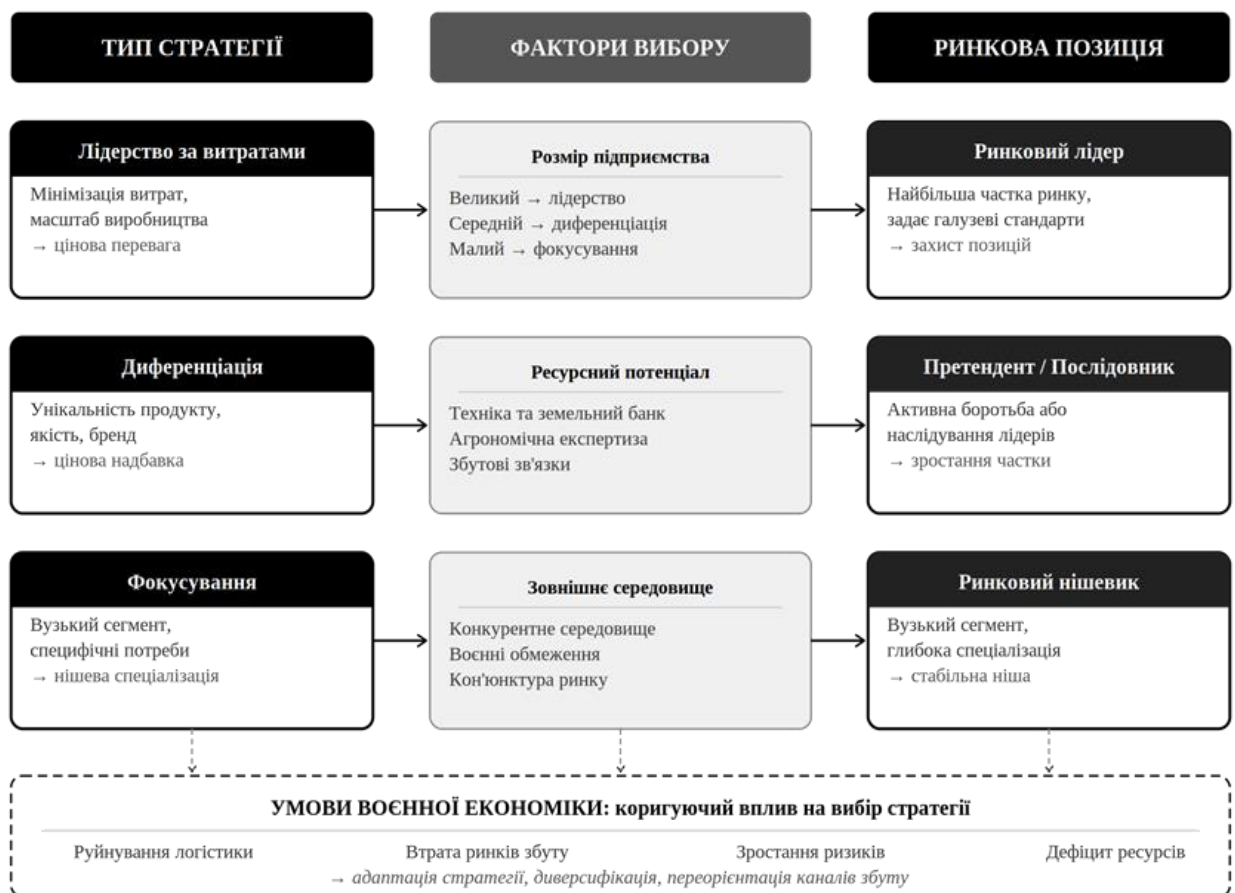


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок між типом конкурентної стратегії та ринковою позицією аграрного підприємства

Джерело: складено автором на основі [21, 38]

У контексті аграрного підприємництва ресурсна теорія набуває особливого значення. Земельні активи, технічна оснащеність, агрономічна експертиза, налагоджені збутові зв'язки та досвід роботи в конкретних природно-кліматичних умовах утворюють унікальний ресурсний профіль кожного аграрного підприємства. Саме цей профіль визначає реалістичні варіанти конкурентної стратегії та її потенційну ефективність. Підприємства, що зосереджуються на розвитку власних ключових компетенцій, як правило, формують тривалішу та стійкішу конкурентну перевагу порівняно з тими, що намагаються механічно наслідувати галузевих лідерів (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика базових конкурентних стратегій в розрізі аграрного виробництва

Критерій порівняння	Лідерство за витратами	Диференціація	Фокусування
Цільовий ринок	Весь ринок	Весь ринок	Вузький сегмент
Джерело конкурентної переваги	Низькі витрати	Унікальність продукту/послуги	Низькі витрати або унікальність у сегменті
Ціновий рівень	Нижчий за ринковий	Вищий за ринковий (premium)	Варіативний залежно від обраної основи
Вимоги до виробництва	Масштаб, стандартизація, мінімізація витрат	Гнучкість, інновації, якість	Адаптація до вимог обраного сегменту
Основні ризики	Технологічне відставання, поява ще дешевших конкурентів	Імітація з боку конкурентів, переоцінка готовності споживачів платити більше	Звуження сегменту, вхід великих гравців
Придатність для аграрного сектору	Висока – при великих обсягах виробництва	Середня – при органічному або спеціалізованому виробництві	Висока – при виробництві нішевих або регіональних продуктів

Джерело: складено автором на основі [34, 43]

З даних таблиці 1.2 простежується, що для аграрних підприємств не існує універсально найкращої стратегії. Великотоварні господарства, що спеціалізуються на виробництві зернових, тяжіють до стратегії лідерства за витратами, оскільки їх конкурентна перевага забезпечується масштабом

виробництва та технологічною ефективністю. Натомість фермерські господарства з органічним або спеціалізованим асортиментом ефективніше реалізують стратегію диференціації або нішевого фокусування.

Для підприємств, що діють в умовах воєнних обмежень, ситуація ускладнюється ще більше: зруйновані логістичні ланцюги, втрата традиційних ринків збуту та невизначеність операційного середовища вимагають адаптивності та готовності до перегляду обраної стратегії.

Досліджуючи еволюцію поглядів на конкурентні стратегії, варто відзначити, що сучасна наукова думка все більше акцентує увагу на динамічних здатностях підприємства – його спроможності оперативно реконфігурувати ресурси та компетенції у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Концепція динамічних здатностей, розроблена Д. Тісом та співавторами, є особливо актуальною для умов підвищеної невизначеності, коли традиційні стратегічні позиції можуть бути зруйновані непередбачуваними зовнішніми шоками. Підприємства з розвиненими динамічними здатностями здатні швидше перебудувати свої стратегії, знаходити нові джерела конкурентних переваг та утримувати конкурентоспроможність навіть в умовах кризи [45].

Узагальнення теоретичних підходів до розуміння економічної сутності та класифікації конкурентних стратегій підприємства дозволяє зробити ряд висновків. По-перше, конкурентна стратегія є інтегральним феноменом, що охоплює як зовнішні (ринкова позиція, структура галузі), так і внутрішні (ресурси, здатності) виміри конкурентоспроможності підприємства. По-друге, для аграрних підприємств вибір стратегії детермінується специфікою галузі, розміром підприємства та характером наявних конкурентних переваг. По-третє, в умовах воєнної економіки принципового значення набуває адаптивна складова стратегії – здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність в умовах різкої зміни операційного середовища та оперативно переорієнтовуватися на доступні ринки збуту й нові продуктові можливості.

1.2. Методичні підходи до розробки та оцінювання конкурентної стратегії аграрних підприємств

Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства є складним управлінським процесом, що потребує чіткої методичної основи. На відміну від загальних управлінських рішень, стратегічні рішення мають довготривалі наслідки, складно коригуються після реалізації і безпосередньо визначають здатність підприємства утримувати конкурентні позиції. Тому питання методичного інструментарію розробки та оцінювання конкурентної стратегії займає одне з центральних місць у сучасній управлінській науці та практиці.

Розробка конкурентної стратегії підприємства як процес охоплює кілька взаємопов'язаних етапів, що утворюють цілісний методологічний ланцюг. На першому етапі проводиться стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, результатом якого є комплексна картина ринкової позиції господарюючого суб'єкта. Другий етап передбачає генерування стратегічних альтернатив та їх оцінку за критеріями відповідності ресурсному потенціалу підприємства і характеру зовнішніх умов. Третій етап – вибір оптимальної стратегічної конфігурації та її деталізація на рівні конкретних цілей і ресурсного забезпечення. Завершальний етап – встановлення системи моніторингу та критеріїв коригування стратегії у процесі її реалізації [21].

Провідну роль у методичному арсеналі стратегічного аналізу відіграє SWOT-аналіз як інструмент структурованої оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Методологія SWOT передбачає ідентифікацію внутрішніх конкурентних переваг (сильних сторін), проблемних зон, що послаблюють позиції підприємства (слабких сторін), сприятливих зовнішніх умов для розвитку (можливостей) і деструктивних зовнішніх чинників (загроз). За результатами SWOT-аналізу формуються стратегічні сценарії, що відповідають різним комбінаціям внутрішніх і зовнішніх факторів: стратегія SO (сила +

можливості), стратегія ST (сила + загрози), стратегія WO (слабкість + можливості) та стратегія WT (слабкість + загрози) [38].

Для аграрних підприємств SWOT-аналіз набуває специфічного змісту, оскільки до внутрішніх факторів відносяться особливості земельного ресурсу, технічна оснащеність, кваліфікація агрономічного персоналу, налагодженість збутових контрактів, тоді як до зовнішніх – кон'юнктура агропродовольчого ринку, динаміка цін на матеріально-технічні ресурси, стан транспортної інфраструктури та регуляторна політика держави. В умовах повномасштабного воєнного конфлікту перелік загроз суттєво розширюється: додаються ризики фізичного пошкодження майна, порушення логістичних маршрутів, дефіцит кваліфікованих кадрів внаслідок мобілізації, ускладнення доступу до кредитних ресурсів. Саме тому методика SWOT для підприємств, що функціонують в умовах воєнної економіки, має обов'язково охоплювати моніторинг ситуативних загроз та оцінку їх впливу на операційну стабільність [25].

Фундаментальним інструментом галузевого аналізу залишається модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера, яка описує структуру конкурентного середовища через п'ять вимірів: суперництво між наявними учасниками ринку, загрозу появи нових конкурентів, загрозу продуктів-замінників, переговорну силу постачальників та переговорну силу покупців.

Для аграрного сектору специфіка застосування моделі полягає у тому, що переговорна сила покупців (торговельних посередників, переробних підприємств, агрохолдингів-покупців) традиційно є значно вищою за переговорну силу виробників сільськогосподарської продукції. Загроза з боку нових конкурентів у рослинницькому секторі пов'язана переважно з концентрацією земельних ресурсів у великих агрохолдингів. Продукти-замінники в зерновому виробництві є малоактуальними, натомість важливою є конкуренція між видами зернових культур у структурі посівних площ [33].

Поряд з галузевим аналізом значення набуває аналіз макросередовища, найповнішим інструментом якого є PESTEL-аналіз. Він розглядає шість груп зовнішніх факторів: політичні (стабільність влади, аграрна та земельна

політика), економічні (динаміка ВВП, інфляція, процентні ставки, обмінний курс), соціальні (демографічні тенденції, міграція сільського населення), технологічні (впровадження цифрових технологій у землеробстві, точне землеробство), екологічні (кліматичні зміни, вимоги до сталого природокористування) та правові (регулювання використання землі, фітосанітарні вимоги, умови зовнішньоторговельної діяльності). В умовах воєнного стану особливого значення набуває політична та правова складова аналізу, оскільки обмеження воєнного часу безпосередньо впливають на умови ведення господарської діяльності [26].

Важливим методичним інструментом у портфельному аналізі діяльності аграрного підприємства є матриця Boston Consulting Group (BCG), адаптована до оцінки окремих сільськогосподарських культур або напрямів виробництва. В матриці BCG кожен продуктивний напрям позиціонується залежно від темпу зростання ринкового попиту та відносної частки підприємства на цьому ринку. Культури, що займають позицію «зірок» (висока частка, зростаючий ринок), потребують інвестицій для утримання позицій; «дійні корови» (висока частка, зрілий ринок) генерують стабільний грошовий потік; «знаки питання» (низька частка, зростаючий ринок) вимагають стратегічного рішення щодо нарощення частки або виходу; «собаки» (низька частка, стагнуючий ринок) є кандидатами на виведення з портфеля [14].

Для диверсифікованих аграрних підприємств, що вирощують кілька культур і розвивають переробний напрям, більш точним інструментом є матриця McKinsey-GE, яка оцінює привабливість ринку та конкурентну силу підприємства за набором кількісних і якісних критеріїв. На відміну від двобальної матриці BCG, матриця McKinsey-GE використовує дев'ятиклітинну сітку і передбачає визначення вагових коефіцієнтів для кожного критерію оцінки. Це робить інструмент більш гнучким, хоча одночасно складнішим в застосуванні та вразливим до суб'єктивності в процесі зважування критеріїв.

Одним з найглибших аналітичних інструментів стратегічного управління є аналіз ланцюга цінності, розроблений М. Портером. Методологія передбачає

декомпозицію діяльності підприємства на первинні та підтримуючі види діяльності з метою виявлення тих ланок, де підприємство здатне генерувати конкурентну перевагу або де формуються надмірні витрати. До первинних видів діяльності відносяться: вхідна логістика (отримання та зберігання ресурсів), операції (виробничий процес), вихідна логістика (зберігання та транспортування готової продукції), маркетинг і збут, обслуговування. Підтримуючі види включають закупівлю, технологічний розвиток, управління людськими ресурсами та загальну інфраструктуру [34].

Систематизацію основних методичних інструментів стратегічного аналізу з оцінкою їх переваг, обмежень та сфер застосування для аграрних підприємств наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методичні інструменти оцінки конкурентної позиції аграрного підприємства

Метод / Інструмент	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища	Системність, простота застосування	Суб'єктивність оцінок, відсутність кількісних параметрів
Модель п'яти сил М. Портера	Аналіз галузевої конкуренції	Структурованість, галузева специфіка	Статичність, недостатнє врахування коаліцій та партнерств
PEST / PESTEL-аналіз	Макросередовище підприємства	Охоплення широкого спектру зовнішніх факторів	Не дає прямих стратегічних рекомендацій
Матриця BCG	Портфельний аналіз видів продукції	Наочність, орієнтація на грошові потоки	Обмежена придатність для монопродуктових підприємств
Матриця McKinsey – GE	Оцінка привабливості стратегічних одиниць	Багатофакторність, гнучкість вагових коефіцієнтів	Складність кількісної оцінки, суб'єктивність вагових коефіцієнтів
Аналіз ланцюга цінності	Ідентифікація джерел конкурентної переваги	Деталізація процесів, виявлення резервів	Трудомісткість, потреба у внутрішніх даних
Бенчмаркінг	Порівняння з конкурентами та галузевими лідерами	Орієнтованість на кращі практики	Складність отримання достовірних даних по конкурентах
Збалансована система показників (BSC)	Моніторинг реалізації стратегії	Комплексність, зв'язок з операційними цілями	Ресурсомісткість впровадження, потреба у чіткій стратегії

Джерело: складено автором на основі [14, 21, 26, 33, 34, 38]

Дані таблиці 1.3 засвідчують, що жоден із наведених інструментів не самодостатній для повноцінної розробки конкурентної стратегії. Кожен з них охоплює певний ракурс стратегічного аналізу і лише у поєднанні з іншими формує цілісне уявлення про конкурентну позицію підприємства. Для аграрних підприємств особливо доцільним є поєднання SWOT-аналізу, моделі п'яти сил Портера та аналізу ланцюга цінності, оскільки разом вони охоплюють зовнішнє середовище, галузеву структуру та внутрішні операційні процеси (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Послідовність методичних етапів розробки конкурентної стратегії аграрного підприємства

Джерело: складено автором на основі [21]

Особливе місце в методичному арсеналі займає бенчмаркінг – систематичне порівняння показників діяльності підприємства з кращими практиками в галузі або з конкретними конкурентами. У стратегічному управлінні аграрними підприємствами бенчмаркінг використовується для

встановлення орієнтирів урожайності, собівартості виробництва, рентабельності та логістичних витрат. Порівняння з середньогалузевими значеннями дозволяє кількісно оцінити відставання або випередження за ключовими параметрами конкурентоспроможності. Практична складність застосування бенчмаркінгу пов'язана з обмеженою прозорістю аграрного ринку та труднощами у отриманні достовірних даних про показники конкурентів [19].

Оцінювання конкурентної стратегії – не менш важливий методичний блок, ніж її розробка. Без систематичного оцінювання неможливо встановити, чи досягає стратегія поставлених цілей, чи відповідає вона змінам зовнішнього середовища та чи потребує коригування. Методологія оцінювання конкурентної стратегії охоплює кілька рівнів: оцінку релевантності стратегії (відповідність зовнішнім умовам і внутрішньому потенціалу), оцінку прийнятності (відповідність очікуванням власників та рівню прийнятного ризику) та оцінку здійсненності (наявність ресурсів і компетенцій для реалізації).

Інструментом комплексного оцінювання стратегії слугує збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем у 1990-х роках. Методологія BSC передбачає декомпозицію стратегічних цілей на чотири взаємопов'язані перспективи: фінансову (зростання прибутковості та вартості підприємства), клієнтську (задоволеність і утримання споживачів), внутрішніх бізнес-процесів (ефективність операційної та логістичної діяльності) та навчання і розвитку (компетентність персоналу, організаційна культура, інноваційний потенціал). Для кожної перспективи встановлюються конкретні показники (KPI) та цільові значення, досягнення яких є індикатором успішності реалізації стратегії [43].

Кількісне оцінювання конкурентної позиції підприємства здійснюється за допомогою ринкових, фінансово-економічних, виробничих та логістичних показників. Для аграрних підприємств набір показників оцінювання специфікується відповідно до особливостей галузі: центральне місце займають урожайність культур, собівартість виробництва, рентабельність реалізації, частка ринку в регіональному розрізі та ефективність використання земельного

ресурсу. В умовах воєнної економіки до стандартного набору показників додаються індикатори логістичної стійкості та диверсифікації збутових маршрутів [25].

Систему показників оцінювання конкурентної стратегії аграрного підприємства з урахуванням специфіки і особливостей воєнної економіки наведено в таблиці 1.4, рисунок 1.4.

Таблиця 1.4 – Система показників оцінювання конкурентної стратегії аграрного підприємства

Група показників	Конкретні показники	Спосіб оцінки	Застосування для аграрного сектору
Ринкові показники	Частка ринку, темп її зміни, індекс конкурентоспроможності продукції	Порівняльний аналіз, дані ринкового моніторингу	Оцінка позицій на регіональному зерновому ринку
Фінансово-економічні показники	Рентабельність продажів, рентабельність активів, операційний прибуток	Фінансова звітність, факторний аналіз	Оцінка прибутковості рослинницьких культур і напрямів збуту
Виробничі показники	Урожайність культур, собівартість одиниці продукції, продуктивність праці	Технологічні карти, облікові дані	Порівняння з галузевими нормами та показниками конкурентів
Логістичні показники	Витрати на транспортування, тривалість збутового циклу, надійність ланцюга постачання	ABC-аналіз витрат, картування потоків	Критично важливі в умовах воєнних обмежень на переміщення
Стратегічні показники	Ступінь диверсифікації виробництва, рівень виконання стратегічних цілей	BSC, сценарний аналіз	Оцінка прогресу в реалізації стратегії розширення асортименту культур

Джерело: складено автором на основі [19, 43]

Наведена система показників є комплексною і охоплює як традиційні індикатори конкурентоспроможності, так і специфічні показники, що набули особливої ваги в умовах воєнних обмежень. Зокрема, логістична група показників в мирний час мала другорядне значення для більшості аграрних підприємств Кіровоградської області, натомість після 2022 року моніторинг логістичних витрат і маршрутів збуту перетворився на один з визначальних чинників операційної ефективності.

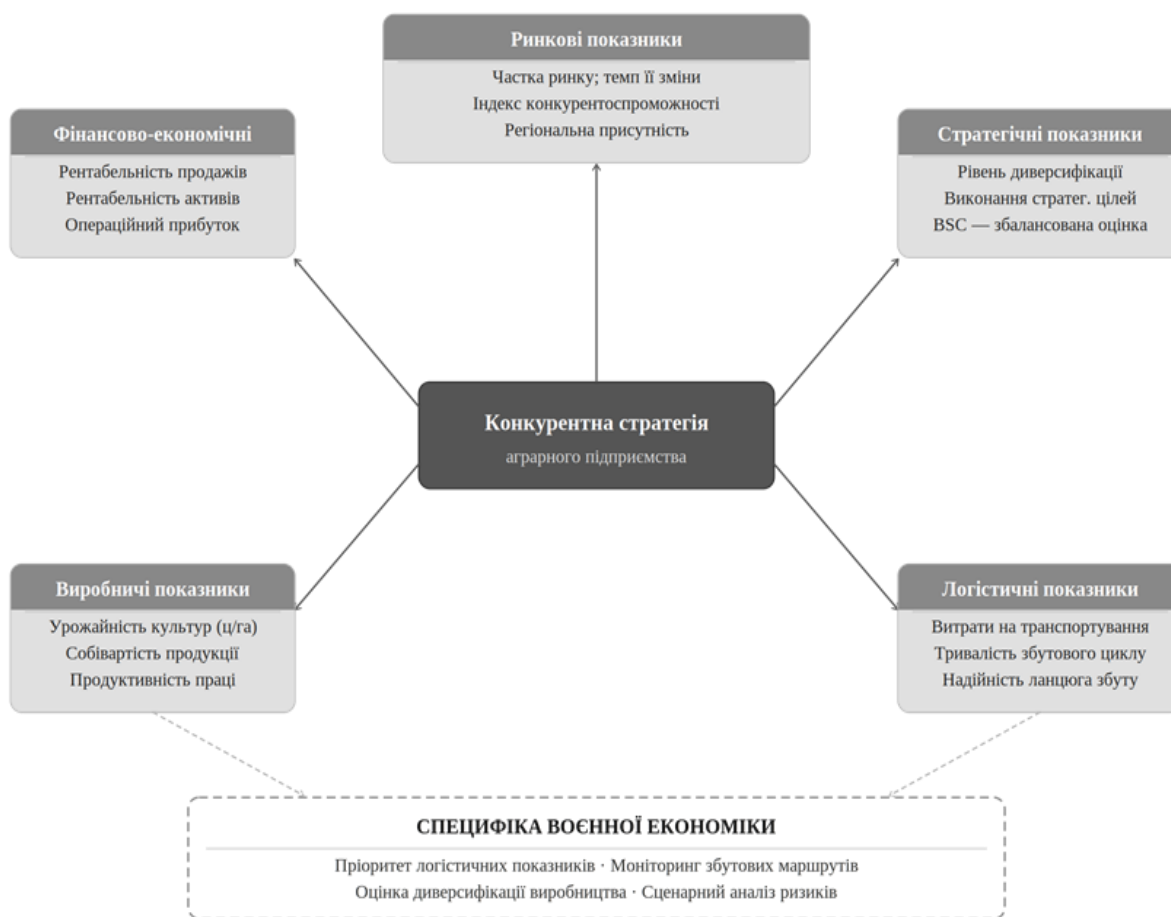


Рисунок 1.4 – Система показників оцінювання конкурентної стратегії аграрного підприємства в умовах воєнної економіки

Джерело: складено автором на основі [25, 43]

Розробка конкурентної стратегії аграрного підприємства в умовах воєнної економіки вимагає врахування специфічного методичного прийому – сценарного планування. Методологія сценарного планування передбачає розробку кількох альтернативних варіантів розвитку подій (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) і формування стратегічних відповідей для кожного сценарію. Така методика дозволяє підприємству заздалегідь підготувати управлінські рішення для різних варіантів зовнішнього середовища та скоротити час реагування на зміни. Особливо цінним сценарний аналіз є для аграрних підприємств прифронтових та прилеглих до них регіонів, де непередбачуваність операційного середовища значно вища, ніж в умовах мирного часу [36].

Методичним підґрунтям оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії слугує також концепція економічної доданої вартості (EVA). Показник EVA розраховується як різниця між операційним прибутком після оподаткування та вартістю залученого капіталу, помноженою на його обсяг. Позитивне значення EVA означає, що підприємство генерує дохід, що перевищує альтернативну вартість використаних ресурсів, тобто реально створює цінність для власників. Застосування EVA у практиці аграрних підприємств дозволяє перейти від орієнтації на бухгалтерський прибуток до оцінки реального економічного результату з урахуванням вартості власного капіталу, що нерідко ігнорується в управлінській практиці малих і середніх сільськогосподарських підприємств.

Варто підкреслити, що методичні інструменти розробки та оцінювання конкурентної стратегії не існують у вакуумі – їх практична ефективність визначається якістю вихідної інформаційної бази. Для аграрних підприємств критично важливим є формування надійної системи управлінського обліку, яка фіксує витрати у розрізі окремих культур, видів діяльності та збутових каналів. Без деталізованих облікових даних застосування більшості аналітичних інструментів – аналізу ланцюга цінності, ABC-аналізу, розрахунку EVA – є неможливим або дає спотворені результати [19].

Отже, методичне забезпечення розробки та оцінювання конкурентної стратегії аграрного підприємства є багаторівневою системою, що об'єднує інструменти стратегічного аналізу, портфельного управління, кількісного оцінювання та моніторингу реалізації стратегії. Для підприємств, що функціонують в умовах воєнної економіки, методичний інструментарій потребує доповнення сценарним аналізом та розширеною системою логістичних і ризикових показників.

1.3. Міжнародний досвід формування конкурентних стратегій аграрних підприємств в умовах воєнної економіки

Вивчення міжнародного досвіду формування та адаптації конкурентних стратегій аграрних підприємств в умовах збройних конфліктів і воєнної економіки є необхідним підґрунтям для розробки науково обґрунтованих рекомендацій для українських сільськогосподарських підприємств. Різні країни протягом ХХ–ХХІ століть зіткнулися з різними формами воєнного тиску на аграрний сектор – від прямих бойових дій та окупації до економічних блокад і руйнування транспортної інфраструктури. Аналіз реакцій аграрних підприємств цих країн на воєнні виклики розкриває повторювані закономірності та стратегічні рішення, що зберегли свою ефективність попри різницю у часі, масштабах і географії конфліктів.

Найбільш цілісну та системно задокументовану модель функціонування аграрного сектору в умовах перманентної воєнної загрози сформував Ізраїль. Розташований у регіоні з хронічною нестабільністю і обмеженими природними ресурсами – передусім водою та орною землею – аграрний сектор країни обрав стратегію технологічної диференціації як єдино можливу відповідь на структурні обмеження. Починаючи з 1950-х років ізраїльські аграрні підприємства інвестували у розробку та впровадження технологій крапельного зрошення, захищеного ґрунту, генетично поліпшеного насіння та прецизійного землеробства [44].

Кібуцна система, що поєднує колективну власність на землю та обладнання з індивідуальною мотивацією, стала організаційним фундаментом конкурентоспроможності ізраїльського аграрного сектору. Завдяки масштабам кооперативного об'єднання кібуци отримали можливість інвестувати у дороговартісні технології, недоступні для окремого фермерського господарства. Паралельно система мошав, що ґрунтується на індивідуальному господарстві з колективними закупівлями та збутом, забезпечила гнучкість

малих виробників. Поєднання двох організаційних форм сформувало диверсифіковану агроекономіку, стійку до зовнішніх шоків [20].

Принциповим результатом ізраїльської стратегії стало перетворення обмеженості ресурсів із загрози на конкурентну перевагу: жорстка необхідність економити воду породила технологію, яку нині застосовують у понад 110 країнах світу. Для СТОВ «Колос» та аналогічних підприємств Кіровоградщини ізраїльський досвід вказує на принципову можливість виходу за межі традиційного зернового виробництва через інвестиції у технологічний потенціал та формування партнерств для спільного використання техніки і зберігальних потужностей.

Фінський досвід адаптації аграрного сектору до умов збройного конфлікту представлений «Зимовою війною» 1939–1940 років та подальшим «Війною-продовженням» 1941–1944 років. Унаслідок цих конфліктів Фінляндія втратила близько 11% своєї орної землі, що належала до найродючіших регіонів країни. Перед аграрним сектором постало завдання, з яким раніше не стикалася жодна країна Північної Європи: розмістити 400 тисяч переміщених фермерів і зберегти продовольчу безпеку за умов значно скороченої ресурсної бази [36].

Фінська стратегічна відповідь ґрунтувалася на трьох взаємопов'язаних елементах. По-перше, держава провела масштабне земельне реформування, наділивши переміщених фермерів ділянками з лісових масивів та менш продуктивних угідь. По-друге, аграрна кооперація отримала потужний імпульс: кооперативи з переробки молока, зерна та м'яса стали основними агентами консолідації виробництва та захисту доходів фермерів в умовах ринкової нестабільності. По-третє, держава активно стимулювала технологічне оновлення через пільгові кредити та дорадчі служби, що дозволило підвищити врожайність культур попри погіршення якості залучених земель [25].

Показово, що кооперативна інфраструктура, закладена у воєнний період, не лише забезпечила виживання галузі в кризових умовах, а й стала фундаментом повоєнного агроекспорту. Фінські молочні кооперативи –

зокрема Valio, заснований ще у 1905 році, але суттєво зміцнений після воєнного досвіду – сьогодні є глобальними брендами з виходом на ринки понад 60 країн. Цей приклад демонструє, що воєнний тиск за певних умов здатний прискорити структурні трансформації, які у мирний час затягнулися б на десятиліття.

Досвід Руанди є прикладом радикальнішого шоку – після геноциду 1994 року аграрний сектор фактично занепав: зникли кадри, зруйнувалася інфраструктура, загинула значна частина сільського населення. Відновлення аграрного виробництва відбулося за моделлю, що поєднала мікрорівень (дрібне фермерство, підтримане міжнародними НУО) з орієнтацією на нішеві експортні культури – передусім каву та чай. Руандійська кáva «Гіконго», вирощена у горах Ківу, стала преміальним продуктом на ринках США та Японії, демонструючи, що навіть у постконфліктному середовищі стратегія диференціації через унікальні характеристики продукту здатна забезпечити конкурентне позиціонування [14].

Систематизацію стратегічних адаптацій аграрних підприємств у різних країнах в умовах збройних конфліктів із виявленням спільних закономірностей та результатів наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Стратегічні адаптації аграрних підприємств в умовах збройних конфліктів: міжнародний досвід

Країна / Регіон	Тип конфлікту / Загрози	Стратегічна відповідь	Результати та висновки для аграрного сектору
Ізраїль (1948–дотепер)	Постійна воєнна загроза, обмеженість ресурсів	Технологічна диференціація, агроінновації, кооперативна модель кібуців	Вихід на глобальні ніші через інноваційні продукти (крапельне зрошення, тепличні технології), висока доданість вартості попри малі площі
Фінляндія (1939–1945, «Зимова війна»)	Бойові дії, анексія частини території	Примусова диверсифікація, переорієнтація на внутрішній ринок, кооперація дрібних виробників	Збереження продовольчої безпеки, розвиток кооперативної інфраструктури, яка функціонує досі
Руанда (1994–2000)	Геноцид, повне руйнування інфраструктури	Реструктуризація на рівні дрібних господарств, нішеві культури (кава, чай), підтримка донорів	Нішеві експортні культури стали двигуном відновлення, підтверджено ефективність стратегії фокусування на преміальній продукції

Продовження таблиці 1.5

В'єтнам (1965–1975)	Бойові дії, руйнування іригаційних систем	Підпільні кооперативи, децентралізація виробництва, партизанська логістика	Вживання дрібних виробників через горизонтальну кооперацію, гнучкість малих форм господарювання
Сирія (2011–дотепер)	Громадянська війна, блокади, санкції	Скорочення асортименту до стійких культур, переміщення виробництва, неформальні ринки	Критична роль диверсифікації збутових маршрутів та адаптації продуктового портфеля до умов доступності ресурсів
Нідерланди (Друга світова війна, 1940–1945)	Окупація, примусові реквізиції, блокада	Конспіративні мережі постачання, кооперативний розподіл, приховані запаси	Розвинена кооперативна традиція як передумова стійкості; після війни кооперація стала основою агроекспорту

Джерело: складено автором на основі [20, 36]

Аналіз даних таблиці 1.5 засвідчує наявність кількох повторюваних стратегічних патернів у поведінці аграрних підприємств різних країн в умовах збройного конфлікту. Першим і найбільш стійким є посилення кооперативної складової: підприємства, що не мали ресурсів для самостійного протистояння шоку, об'єднувалися у формальні та неформальні мережі для спільного зберігання, транспортування та збуту продукції. Другим є диверсифікація виробничого портфеля – перехід від монокультурної спеціалізації до більш широкого асортименту культур з різними агрокліматичними вимогами та ринками збуту. Третім – переорієнтація логістичних потоків у відповідь на руйнування традиційних маршрутів.

Повчальним є приклад Нідерландів часів Другої світової війни. Окупована нацистською Німеччиною країна зазнала жорстоких реквізицій аграрної продукції, що призвело до трагічного голоду взимку 1944–1945 років. Проте вже через п'ять років після звільнення нідерландський аграрний сектор не лише відновив обсяги виробництва, а й суттєво прискорив спеціалізацію та кооперацію. Кооперативи, що нелегально функціонували в умовах окупації як мережі взаємодопомоги, після звільнення трансформувалися у конкурентоспроможні ринкові структури. Саме кооперативне успадкування

воєнного часу заклало основи нідерландської агроекспортної моделі, яка перетворила країну на другого світового експортера продовольства [33].

Вивчення досвіду В'єтнаму у роки американської війни (1965–1975) відкриває іншу грань адаптації – роль децентралізації виробництва. Масовані бомбардування зруйнували великі іригаційні системи та склади, тому аграрне виробництво вимушено перейшло до дрібних децентралізованих одиниць, прихованих від ударів у лісах і долинах малих річок. Попри примітивний рівень технологій, малі господарства виявилися стійкішими за великі кооперативи: мала площа оброблюваного поля означала меншу видимість для авіарозвідки і меншу залежність від єдиної водної артерії. Вказаний урок – про перевагу децентралізованих структур у зонах активних бойових дій – зберігає актуальність для підприємств прифронтових регіонів України.

Окремо слід розглянути досвід країн Центральної Азії, що пережили розпад СРСР та пов'язані з ним регіональні збройні конфлікти у 1990-х роках. Таджикицька громадянська війна 1992–1997 років знищила до 60% зрошувальних потужностей країни. Аграрні підприємства, що вижили, характеризувалися кількома спільними рисами: мінімальною залежністю від зовнішніх постачальників ресурсів, орієнтацією на культури з мінімальними вимогами до зрошення та налагодженими прямими зв'язками з кінцевим споживачем в обхід оптових посередників. По суті, підприємства реалізували стратегію виживання через мінімізацію зовнішніх залежностей – що є варіантом стратегії фокусування на основі витратної ощадливості [36].

Досвід Грузії після російсько-грузинської війни 2008 року демонструє, як регіональний збройний конфлікт прискорює переорієнтацію аграрного сектору на альтернативні ринки збуту. Після 2008 року грузинські аграрні підприємства прискорили інтеграцію у ланцюги постачання ЄС, замінивши втрачений ринок росії та пов'язаних з нею держав. Цей перехід потребував суттєвих інвестицій у відповідність стандартам якості та сертифікацію продукції, але зрештою підвищив конкурентоспроможність грузинського вина, горіхів та цитрусових на преміальних ринках. За даними аналітичної служби Світового банку, аграрний

експорт Грузії у 2008–2015 роках зріс у 3,2 рази попри збереження невирішених територіальних конфліктів [25]. Порівняльний аналіз ізраїльської та фінської моделей у розрізі їх практичного значення наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Порівняльний аналіз конкурентних стратегій аграрних підприємств в умовах воєнної економіки

Елемент стратегії	Ізраїльська модель	Фінська модель	Значення для вітчизняних аграрних підприємств
Тип конкурентної стратегії	Диференціація через технології та інновації	Фокусування на внутрішньому ринку, кооперація	Комбінована: лідерство за витратами на традиційних культурах + диференціація на нових напрямках (ріпак, соняшник, переробка)
Управління логістикою	Контроль повного ланцюга від поля до споживача	Кооперативні логістичні мережі, резервні маршрути	Формування альтернативних маршрутів збуту, зменшення залежності від єдиного трейдера
Диверсифікація виробництва	Широкий асортимент культур і переробних продуктів	Розширення асортименту з акцентом на продукти тривалого зберігання	Введення нових культур (горох, гречка), розвиток власного переробного виробництва
Кооперація та партнерство	Кібуцна модель та мошав – різні форми кооперативів	Сильна кооперативна традиція, централізована закупівля та збут	Формальні та неформальні угоди з сусідніми господарствами щодо спільного зберігання та транспортування
Орієнтація на доданість вартості	Висока – переробка та брендинг обов'язкові	Середня – акцент на якість та сертифікацію	Розвиток первинної переробки зерна як перший крок до підвищення доданої вартості

Джерело: складено автором на основі [20, 25, 44]

З даних таблиці 1.6 вирізняються три практичні висновки, безпосередньо застосовні до умов функціонування вітчизняних аграрних підприємств. По-перше, жодна з розглянутих успішних моделей не спиралася на очікування зовнішньої стабілізації умов – усі стратегічні рішення приймалися виходячи з припущення про тривалу турбулентність. По-друге, диверсифікація виробництва в усіх випадках передувала виходу на нові ринки, а не навпаки: підприємства спершу розширювали продуктовий асортимент, а потім шукали споживачів для нової продукції. По-третє, кооперація у будь-якій формі – від

ізраїльського кібуцу до неформальних фінських мереж – незмінно підвищувала стійкість виробників до логістичних шоків.

Важливим для розуміння міжнародного досвіду є й аналіз провалів – стратегічних рішень, що виявилися неефективними в умовах воєнного тиску. Аграрні підприємства Сирії, які зберегли монопродуктову орієнтацію після початку громадянської війни у 2011 році, втратили конкурентні позиції значно швидше за тих, хто швидко переорієнтувався на альтернативні культури та ринки. Спроби утримати традиційні канали збуту без розвитку альтернатив призвели до повної залежності від нечисленних посередників, які диктували ціни. Схожі помилки – надмірна залежність від єдиного трейдера або єдиного збутового маршруту – спостерігаються і серед аграрних підприємств Кіровоградщини після 2022 року.

Узагальнюючи міжнародний досвід, варто виокремити кілька структурних закономірностей, що повторюються незалежно від географії та характеру конфлікту.

Перша закономірність – випереджальна диверсифікація: підприємства, що розпочали розширення асортименту та пошук альтернативних ринків до загострення конфлікту, демонструють значно вищу стійкість. Друга – технологічна доцільність: інвестиції у технології, що знижують залежність від зовнішніх ресурсів (паливо, зрошення, транспорт), скорочують вразливість підприємства до зовнішніх шоків. Третя – мережева стійкість: підприємства, вбудовані у кооперативні або партнерські мережі, краще переживають логістичні кризи завдяки спільним резервам і альтернативним каналам розподілу [14].

Окремої уваги заслуговує роль державної аграрної політики у підтримці конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнної економіки. Міжнародний досвід свідчить про неоднозначність прямих субсидій: короткострокова підтримка доходів фермерів без структурних реформ нерідко консервує неефективні виробничі моделі, відкладаючи необхідну трансформацію. Натомість інструменти, що стимулюють інвестиції у

зберігання, переробку та якість продукції, демонструють тривалішу ефективність. Ізраїльська система грантів на агроінновації, фінська програма пільгового кредитування модернізації та руандійська підтримка органічної сертифікації – усі вони орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності, а не на компенсацію збитків [44] (рисунок 1.6).

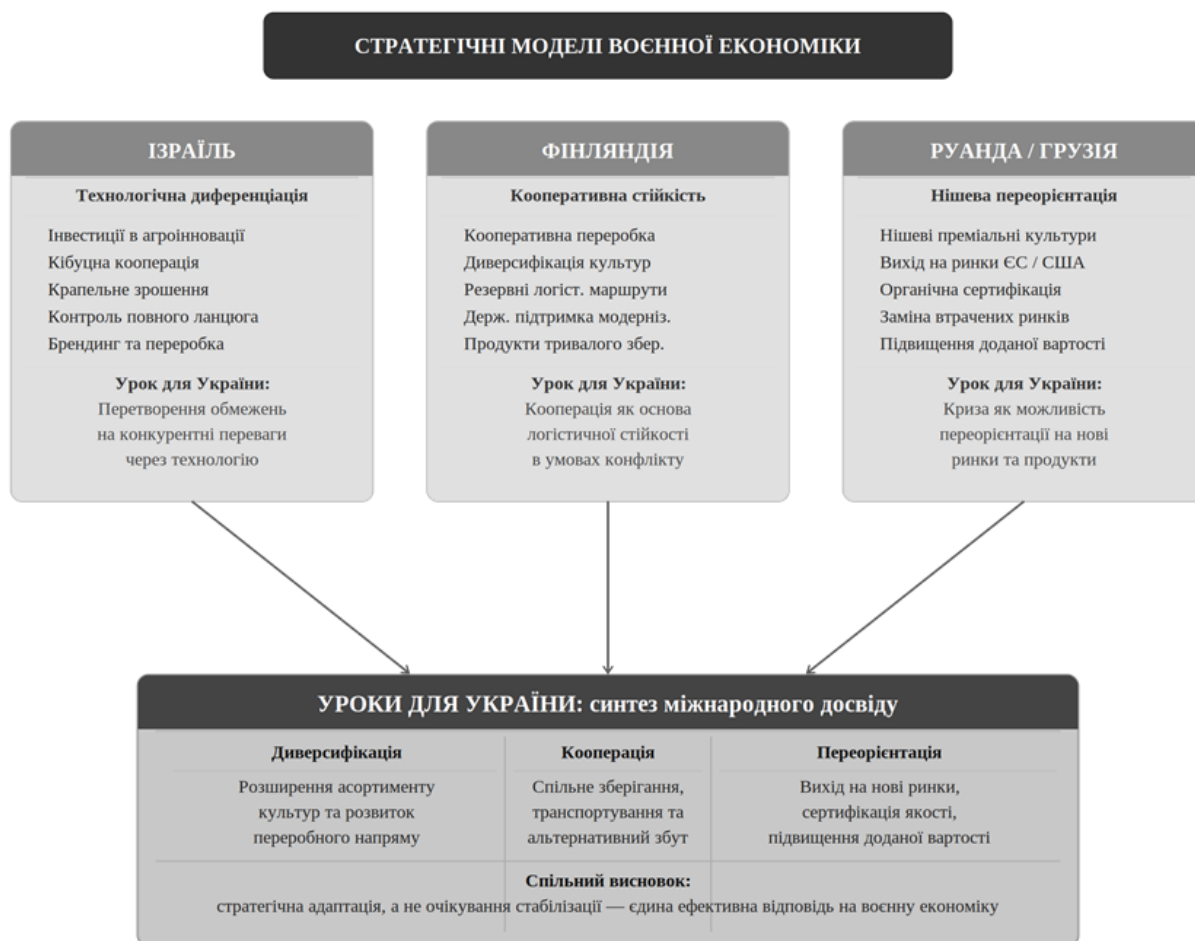


Рисунок 1.6 – Порівняльна характеристика стратегічних моделей аграрного сектору в умовах воєнної економіки: уроки для України

Джерело: складено автором на основі [44, 51]

Синтез міжнародного досвіду дозволяє сформулювати концептуальні орієнтири для формування конкурентної стратегії вітчизняних аграрних підприємств в умовах воєнної економіки. По-перше, стратегія підприємства має орієнтуватися не на відновлення довоєнних моделей збуту, а на формування нових конкурентних позицій з урахуванням довгострокової зміни ринкового середовища. По-друге, диверсифікація виробничого асортименту та розвиток

переробного напрямку є не альтернативою, а обов'язковим доповненням до традиційного зернового виробництва. По-третє, партнерська та кооперативна взаємодія з іншими підприємствами регіону – у сфері логістики, зберігання та збуту – є стратегічним пріоритетом, продиктованим не лише економічною доцільністю, а й об'єктивними умовами воєнної обмеженості ресурсів.

Таким чином, міжнародний досвід переконливо підтверджує, що збройний конфлікт не є лише деструктивним чинником для аграрного сектору – за умови своєчасної та адекватної стратегічної реакції він здатен прискорити структурну трансформацію, яка підвищує довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Виявлені закономірності – диверсифікація виробничого портфеля, кооперація у сфері зберігання та збуту, технологічна адаптація та переорієнтація на нові ринки – формують методологічну основу для розробки конкурентної стратегії СТОВ «Колос». При цьому принципово важливо розуміти, що запозичення міжнародного досвіду не означає механічного копіювання готових моделей. Ізраїльська, фінська та грузинська стратегії вибудовувалися у специфічних інституційних, природно-кліматичних та ринкових умовах, що суттєво відрізняються від реалій Кіровоградської області.

Тому практична цінність міжнародного досвіду полягає не у формулах та рецептах, а у принципах і логіці прийняття стратегічних рішень в умовах підвищеної невизначеності – саме ці принципи підлягають адаптації до конкретних умов досліджуваного підприємства.

2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ СТОВ «КОЛОС» НА РЕГІОНАЛЬНОМУ АГРАРНОМУ РИНКУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Колос» (далі – СТОВ «Колос») є українським аграрним підприємством, основним напрямом діяльності якого виступає виробництво продукції рослинництва. Підприємство розташоване в селі Рівне Новоукраїнського району Кіровоградської області – у південно-західній частині Центральноукраїнської лісостепово-степової зони з родючими чорноземами та помірно континентальним кліматом, що створює природно-кліматичні передумови для ефективного ведення зернового господарства.

Юридична особа діє відповідно до Статуту, затвердженого рішенням учасника від 09 липня 2019 року. Дана редакція замінила попередню редакцію Статуту, зареєстровану 11 березня 2009 року. Ідентифікаційний код ЄДРПОУ підприємства – 03756939. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю (код за КОПФГ – 240). Місцезнаходження – 27160, Кіровоградська область, Новоукраїнський район, село Рівне, вулиця Франка, будинок 67, територія Рівнянської об'єднаної територіальної громади.

За цими даними простежується, що СТОВ «Колос» належить до категорії середніх агроформувань Кіровоградської області з простою одноосібною структурою власності та лінійно-функціональною моделлю управління. Єдиним учасником товариства виступає громадянин України Бахмач Євгеній Степанович із часткою 100 відсотків у статутному капіталі, який сформований у мінімально допустимому розмірі – 7 400,00 гривень. Така структура власності забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного часу (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління СТОВ «Колос»

Джерело: складено автором на основі Статуту СТОВ «Колос»

Організаційна структура управління поєднує одноосібний орган управління (Директора) з функціональними підрозділами, відповідальними за виробничу, агрономічну, інженерно-технічну, фінансово-економічну та обліково-аналітичну функції. Виробничий блок об'єднує бригади з вирощування зернових і олійних культур, складське господарство та ремонтно-механічну службу. Допоміжні функції закріплено за бухгалтерією та економічним відділом. Дана конфігурація відповідає масштабам діяльності підприємства та забезпечує необхідну керованість виробничих процесів за умови оперативного реагування на сезонні виклики.

Вищим органом управління товариства є Загальні збори учасників, які з огляду на одноосібну структуру власності фактично реалізуються через одноособові рішення єдиного учасника. Виконавчим органом виступає Директор, який здійснює поточне керівництво діяльністю та підзвітний учаснику. Згідно з даними фінансової звітності, у 2023–2024 роках посаду директора обіймала Довбиш Інна Володимирівна, у 2025 році на посаду призначено Логвіненко Катерину Василівну, що засвідчує оновлення керівного складу підприємства. Головним бухгалтером упродовж усього досліджуваного періоду залишається Петриченко Любов Анатоліївна, що забезпечує стабільність обліково-аналітичної функції підприємства.

Згідно з пунктом 10.4 Статуту, Директор без згоди Загальних зборів учасників не може здійснювати господарську діяльність у сфері діяльності СТОВ «Колос» як фізична особа-підприємець або бути учасником іншого суб'єкта господарювання, що працює в аграрному секторі, а також укладати від власного імені договори емфітевзису, суперфіцію, оренди та суборенди земельних ділянок.

Відповідно до пункту 1.5 Статуту, організаційно-правовою формою підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю. Згідно з пунктом 3.3 Статуту, СТОВ «Колос» має право здійснювати широкий перелік видів економічної діяльності, проте фактичним основним видом за КВЕД-2010 є код 01.11 – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння

олійних культур. Додаткові напрями, передбачені Статутом, охоплюють тваринництво, змішане сільське господарство, післяурожайну діяльність, оброблення насіння для відтворення, оптової торгівлі зерном та насінням, надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування. Така широта статутних повноважень створює правове підґрунтя для диверсифікації виробничої діяльності підприємства без необхідності внесення змін до установчих документів.

Здійснення комплексної оцінки результатів господарювання СТОВ «Колос» потребує системного аналізу показників фінансово-економічної діяльності за трирічний період 2023–2025 років. Інформаційну базу аналізу формують Баланс (Звіт про фінансовий стан) – форма № 1 та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) – форма № 2 підприємства за відповідні роки. Аналіз охоплює структуру та динаміку майна, джерела його формування, фінансові результати, показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз майнового стану підприємства

Майновий стан характеризує сукупність ресурсів, якими розпоряджається підприємство для здійснення статутної діяльності. Динаміка та структура активів СТОВ «Колос» за 2023–2025 роки подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад, структура та динаміка активів СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула (коди рядків)	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Необоротні активи, тис. грн	р. 1095	51 051	42 137	40 028	–21,59
у т. ч. основні засоби (залишкова вартість)	р. 1010 = р. 1011 – р. 1012	51 051	42 114	40 028	–21,59
Оборотні активи, тис. грн	р. 1195	151 570	98 111	129 975	–14,24
у т. ч. запаси	р. 1100 = р. 1101 + р. 1102 + р. 1103 + р. 1104	83 554	46 430	69 828	–16,43
у т. ч. дебіторська заборгованість (загальна)	р. 1125 + р. 1130 + р. 1135 + р. 1140 + р. 1145 + р. 1155	43 947	30 945	43 098	–1,93

Продовження таблиці 2.1

у т. ч. грошові кошти та еквіваленти	р. 1165	373	120	391	+4,83
Необоротні активи, утримувані для продажу	р. 1200	32	52	52	+62,50
Валюта балансу, тис. грн	р. 1300 = р. 1095 + р. 1195 + р. 1200	202 653	140 300	170 055	-16,09
Частка необоротних активів, %	р. 1095 / р. 1300 × 100	25,19	30,03	23,54	×
Частка оборотних активів, %	р. 1195 / р. 1300 × 100	74,79	69,93	76,43	×
Коефіцієнт зносу основних засобів	р. 1012 / р. 1011	0,468	0,564	0,615	×

Джерело: розраховано автором за даними Балансу (Звіту про фінансовий стан) СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

За даними таблиці 2.2 простежується суттєва амплітуда коливань валюти балансу впродовж досліджуваного періоду. На кінець 2023 року сукупні активи становили 202 653 тис. грн, на кінець 2024 року вони скоротилися до 140 300 тис. грн, а на кінець 2025 року зросли до 170 055 тис. грн. Сумарне відхилення за період 2023–2025 років становить мінус 32 598 тис. грн, або мінус 16,09 відсотка.

Найдраматичніше скорочення майна сталося протягом 2024 року, коли валюта балансу зменшилася на 62 353 тис. грн, або на 30,77 відсотка. Розрахунок темпу зміни виконано за формулою:

$$T_{пр} = [(ВБ_{зв} - ВБ_{баз}) / ВБ_{баз}] \times 100 \%, \quad (2.1)$$

де $T_{пр}$ — темп приросту валюти балансу, %; $ВБ_{зв}$ — валюта балансу звітного періоду, тис. грн; $ВБ_{баз}$ — валюта балансу базисного періоду, тис. грн.

Для періоду 2023–2024 рр.:

$$T_{пр} = ((140\,300 - 202\,653) / 202\,653) \times 100 \% = -30,77 \%$$

Для періоду 2024–2025 рр.:

$$T_{пр} = ((170\,055 - 140\,300) / 140\,300) \times 100 \% = +21,21 \%$$

Вказана динаміка віддзеркалює нерівномірність господарських результатів СТОВ «Колос» в умовах воєнної економіки: різке скорочення

майна у 2024 році з частковим відновленням у 2025 році. Графічно динаміка валюти балансу представлена на рисунку 2.2.

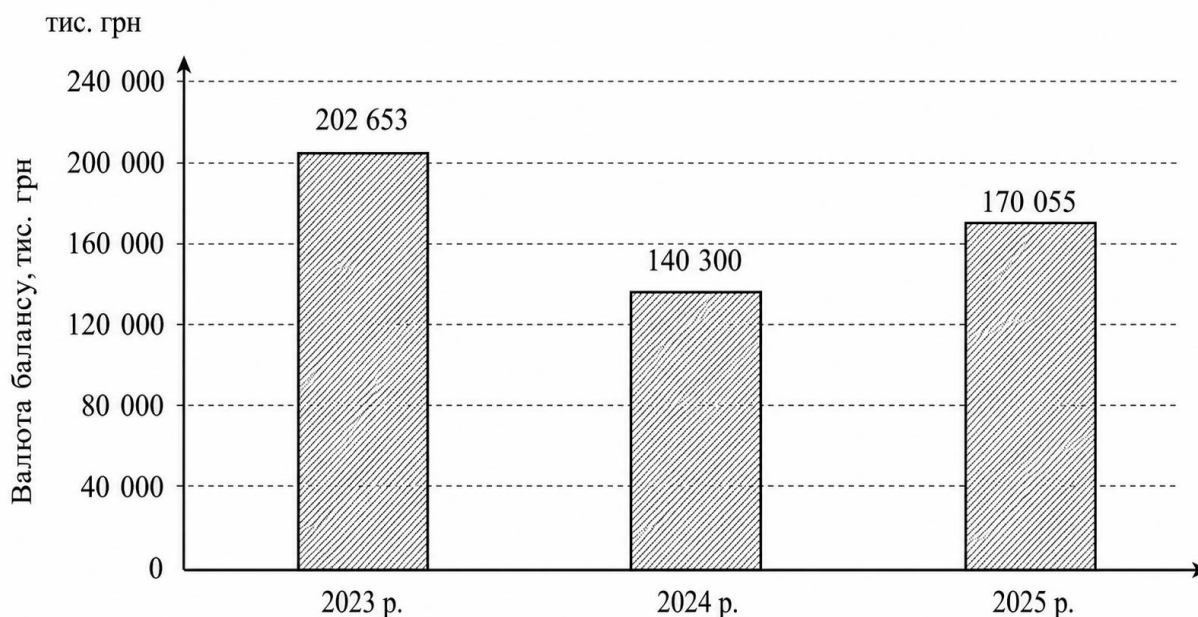


Рисунок 2.2 – Динаміка валюти балансу СТОВ «Колос»
за 2023–2025 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Балансу СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Необоротні активи протягом аналізованого періоду демонструють стійку низхідну тенденцію – з 51 051 тис. грн на кінець 2023 року до 40 028 тис. грн на кінець 2025 року, що відповідає скороченню на 11 023 тис. грн, або 21,59 відсотка. Основну частину необоротних активів становлять основні засоби, залишкова вартість яких за період зменшилася відповідно з 51 051 тис. грн до 40 028 тис. грн. При цьому первісна вартість основних засобів зростає з 95 990 тис. грн до 103 855 тис. грн – на 8,19 відсотка, що засвідчує обмежене, проте здійснюване підприємством оновлення техніки та обладнання.

Найзагрозливішою тенденцією майнового стану виступає прискорений знос основних засобів. Розрахунок коефіцієнта зносу виконано за формулою:

$$K_{zn} = \text{Знос} / \text{Первісна вартість} \quad (2.2)$$

Для 2023 року: $K_{zn} = 44\,939 / 95\,990 = 0,468$, або 46,82 %.

Для 2024 року: $K_{zn} = 54\,382 / 96\,496 = 0,564$, або 56,36 %.

Для 2025 року: $K_{zn} = 63\,827 / 103\,855 = 0,615$, або 61,46 %.

Зростання коефіцієнта зносу основних засобів з 46,82 до 61,46 відсотка свідчить про критичне фізичне та моральне старіння виробничого потенціалу – на кінець 2025 року більш ніж 61 відсоток первісної вартості основних засобів вичерпано амортизаційними нарахуваннями. Динаміка зношеності виробничих фондів проілюстрована на рисунку 2.3.

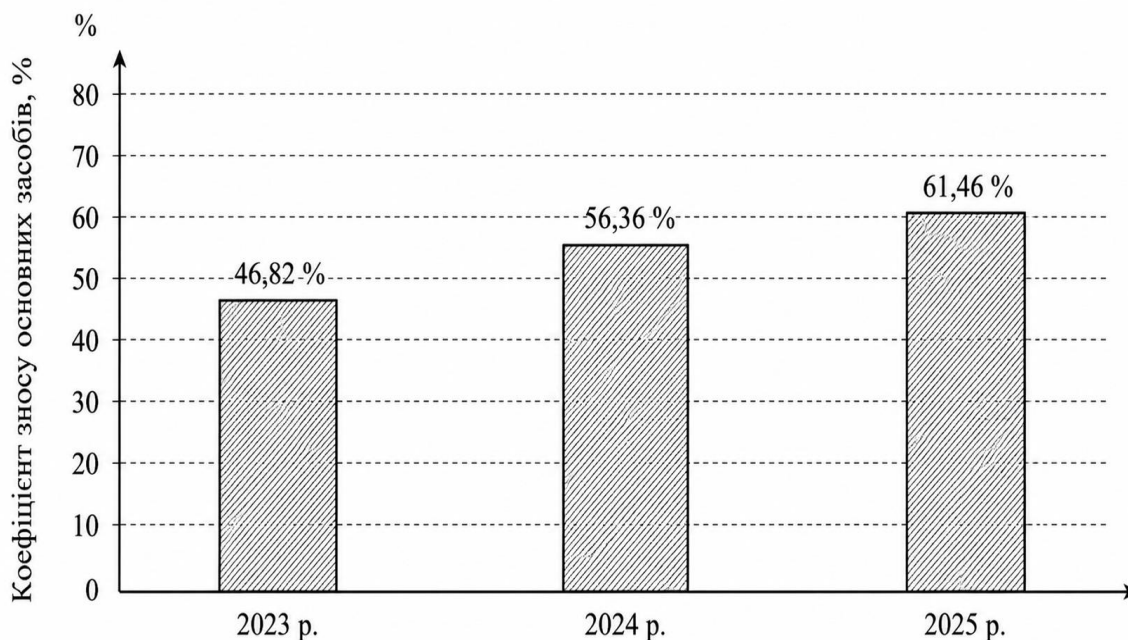


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнта зносу основних засобів СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр., %

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Балансу СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Оборотні активи демонструють варіативну динаміку: 151 570 тис. грн на кінець 2023 року, 98 111 тис. грн на кінець 2024 року, 129 975 тис. грн на кінець 2025 року. Найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів традиційно для аграрного підприємства займають запаси – від 53,72 до 55,13 відсотка протягом досліджуваного періоду. Основу запасів формує готова продукція (зернові культури, призначені для реалізації): 68 783 тис. грн у 2023 році, 34 468 тис. грн у 2024 році та 59 668 тис. грн у 2025 році. Таке коливання залишків готової продукції узгоджується з обсягами валових зборів за відповідні маркетингові роки, проте остаточний висновок про причини коливання

залишків готової продукції буде сформульовано після окремого аналізу динаміки сільськогосподарського виробництва за формою № 29-сг.

Структурний аналіз активів засвідчує відносну стабільність співвідношення необоротних та оборотних компонентів майна: частка необоротних активів коливалася в межах 23,54–30,03 відсотка, частка оборотних – 69,93–76,43 відсотка. Така структура є типовою для рослинницького агропідприємства, де основний обсяг ресурсів тимчасово зосереджений у виробничих запасах, незавершеному виробництві та готовій продукції протягом виробничого циклу.

Аналіз джерел формування майна

Джерела фінансування активів характеризують структуру капіталу СТОВ «Колос» і ступінь фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів. Склад та динаміка пасивів за 2023–2025 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад, структура та динаміка пасивів СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула (коди рядків)	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Власний капітал, тис. грн	р. 1495	126 436	113 319	125 877	–0,44
у т. ч. зареєстрований капітал	р. 1400	7	7	7	0,00
у т. ч. додатковий капітал	р. 1410	16 386	16 386	16 386	0,00
у т. ч. резервний капітал	р. 1415	31	31	31	0,00
у т. ч. нерозподілений прибуток	р. 1420	110 012	96 895	109 453	–0,51
Довгострокові зобов'язання	р. 1595	0	0	0	×
Поточні зобов'язання, тис. грн	р. 1695	76 217	26 981	44 178	–42,04
у т. ч. короткострокові кредити банків	р. 1600	11 200	11 200	11 200	0,00
у т. ч. отримані аванси	р. 1635	38 285	11 064	3 457	–90,97
у т. ч. інші поточні зобов'язання	р. 1690	24 002	2 157	27 004	+12,51

Продовження таблиці 2.3

Коефіцієнт автономії	р. 1495 / р. 1900	0,624	0,808	0,740	×
Коефіцієнт фінансової залежності	(р. 1595 + р. 1695) / р. 1900 або: 1 – <i>Кавт</i>	0,376	0,192	0,260	×
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(р. 1495 – р. 1095) / р. 1495 = власний оборотний капітал / <i>ВК</i>	0,596	0,628	0,682	×

Джерело: розраховано автором за даними Балансу СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Аналіз структури джерел фінансування виявляє беззаперечне домінування власного капіталу. Власний капітал СТОВ «Колос» становив 126 436 тис. грн на кінець 2023 року, 113 319 тис. грн на кінець 2024 року та 125 877 тис. грн на кінець 2025 року. Незважаючи на тимчасове скорочення у 2024 році на 13 117 тис. грн (унаслідок отриманого збитку), до кінця 2025 року величина власного капіталу фактично відновилася до рівня 2023 року. Загальне відхилення за період 2023–2025 років становить мінус 559 тис. грн, або мінус 0,44 відсотка, що засвідчує здатність підприємства зберігати капітальну базу навіть в умовах воєнних потрясінь.

Основу власного капіталу формує нерозподілений прибуток минулих років (110 012 тис. грн у 2023 році, 96 895 тис. грн у 2024 році, 109 453 тис. грн у 2025 році), сформований за рахунок прибуткової діяльності підприємства у попередні періоди. Зареєстрований (пайовий) капітал становить лише 7 тис. грн і не змінювався протягом досліджуваного періоду. Додатковий капітал залишається стабільним на рівні 16 386 тис. грн, резервний — 31 тис. грн. Розрахунок коефіцієнта автономії виконано за формулою:

$$K_a = BK / BB, \quad (2.3)$$

де K_a — коефіцієнт автономії; BK — власний капітал, тис. грн; BB — валюта балансу, тис. грн.

Для 2023 року: $K_a = 126\,436 / 202\,653 = 0,624$.

Для 2024 року: $K_a = 113\,319 / 140\,300 = 0,808$.

Для 2025 року: $Ka = 125\,877 / 170\,055 = 0,740$.

Значення коефіцієнта автономії впродовж усього досліджуваного періоду суттєво перевищує нормативний рівень 0,5, що характеризує СТОВ «Колос» як фінансово стійкий суб'єкт господарювання з низькою залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Найвищого рівня (0,808) показник досяг у 2024 році внаслідок прискореного скорочення поточних зобов'язань на тлі менш різкого зменшення активів.

Принципово важливою особливістю фінансової архітектури СТОВ «Колос» є повна відсутність довгострокових зобов'язань протягом усього аналізованого періоду. Підприємство не залучає довгострокових кредитів банків, не використовує довгострокового лізингу та не має відстрочених податкових зобов'язань. Таке консервативне ставлення до довгострокового боргу, з одного боку, мінімізує процентний ризик і ризик банкрутства, з іншого – обмежує можливості капіталомістких інвестицій у модернізацію виробничої бази, що проявляється у вже відзначеному прискореному зносі основних засобів.

Поточні зобов'язання впродовж досліджуваного періоду демонструють значну варіативність: 76 217 тис. грн на кінець 2023 року, 26 981 тис. грн на кінець 2024 року та 44 178 тис. грн на кінець 2025 року. Загальне скорочення поточних зобов'язань за період становить 32 039 тис. грн, або 42,04 відсотка. Основну увагу варто звернути на динаміку отриманих авансів – на кінець 2023 року вони сягали 38 285 тис. грн (50,23 відсотка поточних зобов'язань), на кінець 2024 року – 11 064 тис. грн (41,01 відсотка), на кінець 2025 року – лише 3 457 тис. грн (7,83 відсотка). Падіння залишку отриманих авансів на 90,97 відсотка за період відображає радикальну зміну умов співпраці з покупцями зернової продукції в умовах воєнної економіки – переходу від форвардної моделі продажів за попередньою оплатою до поставкових схем без авансування.

Розмір короткострокового кредиту банків залишається незмінним протягом усіх трьох років – 11 200 тис. грн, що засвідчує наявність стабільної

банківської лінії, ймовірно, поновлюваної на щорічній основі для фінансування сезонних польових робіт. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги перебуває на низькому рівні – від 359 до 1 268 тис. грн, що свідчить про дотримання підприємством платіжної дисципліни перед постачальниками.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, розрахований за формулою:

$$K_m = (BK - HA) / BK, \quad (2.4)$$

демонструє позитивну тенденцію: 0,596 у 2023 році, 0,628 у 2024 році, 0,682 у 2025 році. Це означає, що від 59,6 до 68,2 відсотка власного капіталу підприємства спрямовано у формування оборотних активів – рівень, який значно перевищує оптимальне значення 0,2–0,5 і свідчить про високу фінансову гнучкість СТОВ «Колос».

Аналіз фінансових результатів діяльності

Фінансові результати характеризують підсумкову ефективність господарської діяльності СТОВ «Колос». Динаміка ключових показників фінансових результатів за 2023–2025 роки наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів СТОВ «Колос»
за 2023–2025 рр.

Показник, тис. грн	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації	84 371	113 771	88 672	+5,10
Собівартість реалізованої продукції	57 291	110 130	63 602	+11,02
Валовий прибуток	27 080	3 641	25 070	-7,42
Адміністративні витрати	4 604	4 464	5 517	+19,83
Витрати на збут	10 449	6 241	4 414	-57,76
Інші операційні витрати	11 282	4 451	1 477	-86,91
Фінансовий результат від операційної діяльності	+2 589	-10 378	+14 000	+440,75
Фінансові витрати	2 301	2 981	1 769	-23,12
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	+462	-13 117	+12 558	у 27 разів

Джерело: розраховано автором за даними Звіту про фінансові результати СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Аналіз фінансових результатів виявляє вкрай нерівномірну прибутковість СТОВ «Колос» за досліджуваний період. У 2023 році чистий дохід від реалізації становив 84 371 тис. грн, у 2024 році він зріс до 113 771 тис. грн (приріст на 34,85 відсотка), а у 2025 році скоротився до 88 672 тис. грн (зменшення на 22,06 відсотка порівняно з 2024 роком). Сумарний приріст за період 2023–2025 років становить лише 5,1 відсотка.

Динаміка чистого доходу обумовлена ціновими коливаннями на ринку зернових культур та обсягами реалізації, які своєю чергою залежать від валових зборів за відповідний маркетинговий рік. Детальний аналіз обсягів виробництва за основними сільськогосподарськими культурами буде здійснено у підрозділі 2.2 на основі форми № 29-сг.

Принципово важливим показником для оцінки операційної ефективності виступає динаміка валового прибутку. У 2023 році валовий прибуток сягнув 27 080 тис. грн, у 2024 році скоротився до 3 641 тис. грн (падіння у 7,4 раза), а у 2025 році відновився до 25 070 тис. грн. Валова рентабельність відповідно становила 32,10 %, 3,20 % та 28,27 %. Драматичне погіршення валової рентабельності у 2024 році зумовлене випереджальним зростанням собівартості реалізованої продукції (з 57 291 до 110 130 тис. грн – у 1,92 раза) порівняно з помірнішим зростанням чистого доходу (у 1,35 раза).

Зіставлення темпів зростання чистого доходу та собівартості у 2024 році розкриває структурну проблему: підвищення цін реалізації не компенсувало зростання витрат на пально-мастильні матеріали, добрива, засоби захисту рослин та інші виробничі ресурси, які традиційно імпортуються або виготовляються з використанням імпортних компонентів і прив'язані до валютного курсу. Часткове відновлення прибутковості у 2025 році відбулося завдяки зменшенню собівартості на 42,25 відсотка (з 110 130 до 63 602 тис. грн) при супутньому скороченні обсягів реалізації.

Динаміка чистого фінансового результату ілюструє повну амплітуду коливань: у 2023 році підприємство отримало чистий прибуток 462 тис. грн, у 2024 році – чистий збиток 13 117 тис. грн, у 2025 році – чистий прибуток 12 558 тис. грн. Графічна інтерпретація цих коливань подана на рисунку 2.4.

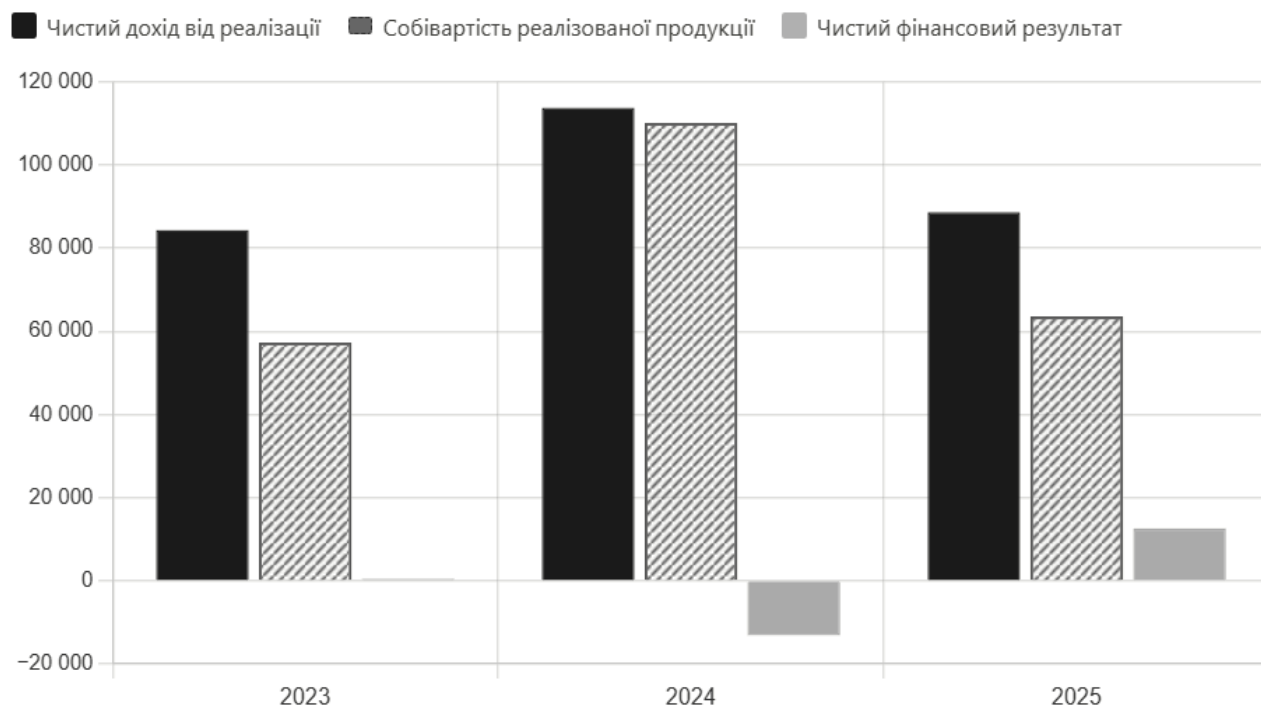


Рисунок 2.4 — Динаміка чистого доходу, собівартості та чистого фінансового результату СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Звіту про фінансові результати СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Структура операційних витрат за елементами наведена у таблиці 2.5, що дозволяє ідентифікувати основні центри витрат СТОВ «Колос».

Таблиця 2.5 – Структура операційних витрат СТОВ «Колос» за елементами за 2023–2025 рр.

Елементи витрат	2023 р., тис. грн / %	2024 р., тис. грн / %	2025 р., тис. грн / %	Зміна частки 2025/2023, в. п.
Матеріальні затрати	49 511 / 51,84	43 085 / 45,12	43 322 / 41,34	-10,50
Витрати на оплату праці	11 801 / 12,36	13 164 / 13,79	19 687 / 18,78	+6,42
Відрахування на соціальні заходи	2 447 / 2,56	2 857 / 2,99	4 197 / 4,00	+1,44
Амортизація	8 918 / 9,34	9 443 / 9,89	9 472 / 9,04	-0,30
Інші операційні витрати	22 836 / 23,91	26 934 / 28,21	28 125 / 26,84	+2,93
Разом	95 513 / 100,00	95 483 / 100,00	104 803 / 100,00	×

Джерело: розраховано автором за даними розділу III Звіту про фінансові результати СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Найбільшу частку в структурі операційних витрат традиційно займають матеріальні затрати – пально-мастильні матеріали, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, насіннєвий матеріал. Питома вага матеріальних витрат скоротилася з 51,84 відсотка у 2023 році до 41,34 відсотка у 2025 році, що відображає певну оптимізацію витрат на закупівлю виробничих ресурсів. Витрати на оплату праці, навпаки, зростають як в абсолютному вираженні (з 11 801 до 19 687 тис. грн, або на 66,82 відсотка), так і за питомою вагою (з 12,36 до 18,78 відсотка). Зростання витрат на оплату праці частково пояснюється збільшенням середньооблікової чисельності з 62 до 73 осіб (на 17,74 відсотка), частково – підвищенням рівня заробітної плати в умовах кадрового дефіциту через мобілізаційні заходи та трудову міграцію.

Амортизаційні відрахування становлять стабільні 9,04–9,89 відсотка структури витрат і у 2025 році сягнули 9 472 тис. грн, що корелює зі значним показником коефіцієнта зносу основних засобів та засвідчує посилену амортизаційну політику підприємства. Інші операційні витрати утримуються на рівні 23,91–28,21 відсотка.

Аналіз показників ліквідності та рентабельності

Комплексна оцінка фінансового стану СТОВ «Колос» неможлива без розрахунку та інтерпретації відносних показників ліквідності та рентабельності.

1. Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як відношення оборотних активів підприємства до його поточних зобов'язань:

$$K_{пл} = OA / ПЗ, \quad (2.5)$$

де OA — оборотні активи (рядок 1195 Балансу), тис. грн; ПЗ — поточні зобов'язання і забезпечення (рядок 1695 Балансу), тис. грн.

$$2023 \text{ р.: } K_{пл} = 151\,570 / 76\,217 = 1,99$$

$$2024 \text{ р.: } K_{пл} = 98\,111 / 26\,981 = 3,64$$

$$2025 \text{ р.: } K_{пл} = 129\,975 / 44\,178 = 2,94$$

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт поточної ліквідності демонструє стійко позитивні значення. У 2023 році показник склав 1,99, що відповідає нормативному діапазону 1,5–2,5. У 2024 році він зріс до 3,64,

перевищивши норматив, що зумовлено різким скороченням поточних зобов'язань внаслідок погашення отриманих авансів від покупців зернової продукції. У 2025 році коефіцієнт знизився до 2,94 і наблизився до верхньої межі нормативного діапазону. Усі отримані значення свідчать про достатню спроможність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів (без урахування запасів):

$$K_{шл} = (OA - Запаси) / ПЗ, \quad (2.6)$$

де ОА – оборотні активи (рядок 1195 Балансу), тис. грн; Запаси – запаси підприємства (рядок 1100 Балансу), тис. грн; ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення (рядок 1695 Балансу), тис. грн.

$$2023 \text{ р.: } K_{шл} = (151\,570 - 83\,554) / 76\,217 = 68\,016 / 76\,217 = 0,89$$

$$2024 \text{ р.: } K_{шл} = (98\,111 - 46\,430) / 26\,981 = 51\,681 / 26\,981 = 1,92$$

$$2025 \text{ р.: } K_{шл} = (129\,975 - 69\,828) / 44\,178 = 60\,147 / 44\,178 = 1,36$$

У 2023 році коефіцієнт швидкої ліквідності становив 0,89, що знаходиться в межах нормативного значення 0,7–1,0. У 2024 році показник зріс до 1,92 – значно вище нормативу, що пов'язано зі суттєвим скороченням поточних зобов'язань. У 2025 році відбулося зниження до 1,36, проте значення залишається вищим за нормативний рівень. Отримані результати підтверджують здатність СТОВ «Колос» виконувати короткострокові зобов'язання без необхідності термінової реалізації запасів зерна за зниженими цінами.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частку поточних зобов'язань підприємство здатне погасити негайно за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів:

$$K_{ал} = \text{Грошові кошти} / ПЗ, \quad (2.7)$$

де Грошові кошти – гроші та їх еквіваленти (рядок 1165 Балансу), тис. грн; ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення (рядок 1695 Балансу), тис. грн.

$$2023 \text{ р.: } K_{\text{ал}} = 373 / 76\,217 = 0,005$$

$$2024 \text{ р.: } K_{\text{ал}} = 120 / 26\,981 = 0,004$$

$$2025 \text{ р.: } K_{\text{ал}} = 391 / 44\,178 = 0,009$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається критично низьким протягом усього досліджуваного періоду – значно нижче нормативного значення 0,2–0,3. У 2023 році показник склав 0,005, у 2024 році – 0,004, у 2025 році – 0,009. Залишки грошових коштів на рахунках становлять лише 373, 120 та 391 тис. грн відповідно при поточних зобов'язаннях у десятки мільйонів гривень. Це означає, що в разі необхідності термінових платежів СТОВ «Колос» змушене вдаватися до прискореної реалізації готової продукції або залучення додаткового банківського фінансування. Тенденція до низької грошової забезпеченості є типовою для аграрних підприємств, орієнтованих на сезонне виробництво, проте в умовах воєнної економіки створює додаткові операційні ризики при необхідності оперативної логістичної переорієнтації.

Показники рентабельності демонструють найвиразніший вияв нестабільності фінансових результатів СТОВ «Колос».

1. Валова рентабельність продажу відображає частку валового прибутку в чистому доході від реалізації продукції:

$$P_{\text{вал}} = (\text{Валовий прибуток} / \text{Чистий дохід від реалізації}) \times 100 \%, \quad (2.8)$$

де Валовий прибуток – рядок 2090 Звіту про фінансові результати, тис. грн; Чистий дохід від реалізації – рядок 2000 Звіту про фінансові результати, тис. грн.

$$2023 \text{ р.: } P_{\text{вал}} = (27\,080 / 84\,371) \times 100 \% = 32,10 \%$$

$$2024 \text{ р.: } P_{\text{вал}} = (3\,641 / 113\,771) \times 100 \% = 3,20 \%$$

$$2025 \text{ р.: } P_{\text{вал}} = (25\,070 / 88\,672) \times 100 \% = 28,27 \%$$

У 2023 році валова рентабельність продажу склала 32,1 %, що свідчить про задовільну ефективність основної діяльності. У 2024 році показник різко впав до 3,2 % внаслідок того, що собівартість реалізованої продукції (110 130 тис. грн) майже наздогнала чистий дохід (113 771 тис. грн). У 2025 році відбулося суттєве відновлення до рівня 28,27 %, що наближається до

показника 2023 року і свідчить про нормалізацію цінової та витратної політики підприємства.

2. Чиста рентабельність продажу (ROS) характеризує частку чистого прибутку в загальному обсязі чистого доходу від реалізації:

$$ROS = (\text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід від реалізації}) \times 100 \%, \quad (2.9)$$

де Чистий прибуток – рядок 2350 Звіту про фінансові результати, тис. грн; Чистий дохід від реалізації – рядок 2000 Звіту про фінансові результати, тис. грн.

$$2023 \text{ р.: } ROS = (462 / 84\,371) \times 100 \% = 0,55 \%$$

$$2024 \text{ р.: } ROS = (-13\,117 / 113\,771) \times 100 \% = -11,53 \%$$

$$2025 \text{ р.: } ROS = (12\,558 / 88\,672) \times 100 \% = 14,16 \%$$

У 2023 році чиста рентабельність продажу була позитивною, але мінімальною – лише 0,55 %, що пояснюється значними фінансовими витратами на обслуговування кредитів та іншими операційними витратами. У 2024 році підприємство зафіксувало збиток, внаслідок чого ROS склала -11,53 %. У 2025 році показник різко покращився до 14,16 %, що є найвищим значенням за аналізований період і свідчить про суттєве підвищення ефективності господарювання.

3. Рентабельність активів (ROA) відображає ефективність використання всього майна підприємства для генерування прибутку:

$$ROA = (\text{Чистий прибуток} / \text{Валюта балансу}) \times 100 \%, \quad (2.10)$$

де Чистий прибуток – рядок 2350 Звіту про фінансові результати, тис. грн; Валюта балансу – рядок 1300 Балансу, тис. грн.

$$2023 \text{ р.: } ROA = (462 / 202\,653) \times 100 \% = 0,23 \%$$

$$2024 \text{ р.: } ROA = (-13\,117 / 140\,300) \times 100 \% = -9,35 \%$$

$$2025 \text{ р.: } ROA = (12\,558 / 170\,055) \times 100 \% = 7,38 \%$$

У 2023 році рентабельність активів склала лише 0,23 %, що вказує на недостатню віддачу від наявного майна. У 2024 році показник опустився до -9,35 % через отриманий збиток у розмірі 13 117 тис. грн. У 2025 році ROA досягла 7,38 %, що свідчить про суттєве покращення ефективності

використання активів підприємства та здатність генерувати прибуток із кожної гривні вкладених коштів.

4. Рентабельність власного капіталу (ROE) показує, який прибуток отримують власники підприємства на кожну гривню інвестованого капіталу:

$$ROE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100 \%, \quad (2.11)$$

де Чистий прибуток – рядок 2350 Звіту про фінансові результати, тис. грн; Власний капітал – рядок 1495 Балансу, тис. грн.

$$2023 \text{ р.: } ROE = (462 / 126\,436) \times 100 \% = 0,37 \%$$

$$2024 \text{ р.: } ROE = (-13\,117 / 113\,319) \times 100 \% = -11,58 \%$$

$$2025 \text{ р.: } ROE = (12\,558 / 125\,877) \times 100 \% = 9,98 \%$$

У 2023 році рентабельність власного капіталу становила лише 0,37 %, що означає мінімальний дохід для власників при значному обсязі власного капіталу (126 436 тис. грн). У 2024 році показник впав до -11,58 % у зв'язку зі збитковим результатом діяльності. У 2025 році ROE зросла до 9,98 %, наблизившись до двозначного рівня, що відображає відновлення прибутковості та привабливості підприємства для його учасників.

5. Рентабельність собівартості характеризує ефективність понесених витрат і показує, скільки прибутку отримано на кожну гривню витрат на виробництво та реалізацію продукції:

$$P_c = (\text{Валовий прибуток} / \text{Собівартість реалізованої продукції}) \times 100 \%, \quad (2.12)$$

де Валовий прибуток – рядок 2090 Звіту про фінансові результати, тис. грн; Собівартість реалізованої продукції – рядок 2050 Звіту про фінансові результати, тис. грн.

$$2023 \text{ р.: } P_c = (27\,080 / 57\,291) \times 100 \% = 47,27 \%$$

$$2024 \text{ р.: } P_c = (3\,641 / 110\,130) \times 100 \% = 3,31 \%$$

$$2025 \text{ р.: } P_c = (25\,070 / 63\,602) \times 100 \% = 39,42 \%$$

У 2023 році рентабельність собівартості становила 47,27 %, що вказує на ефективне управління виробничими витратами. У 2024 році показник впав до критично низького рівня 3,31 % – наслідок різкого зростання собівартості майже до рівня виручки, що залишило мінімальний валовий маржинальний

дохід. У 2025 році рентабельність собівартості відновилася до 39,42 %, що свідчить про нормалізацію витратної структури та відновлення цінових позицій підприємства на ринку зернових культур.

Узагальнені значення відповідних коефіцієнтів подано в таблиці 2.6., рисунок 2.5

Таблиця 2.6 — Показники ліквідності та рентабельності СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Нормативне значення
<i>Показники ліквідності</i>				
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,99	3,64	2,94	1,5–2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,89	1,92	1,36	0,7–1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,005	0,004	0,009	0,2–0,3
<i>Показники рентабельності, %</i>				
Валова рентабельність продажу	32,10	3,20	28,27	> 0
Чиста рентабельність продажу (ROS)	0,55	-11,53	14,16	> 0
Рентабельність активів (ROA)	0,23	-9,35	7,38	> 0
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,37	-11,58	9,98	> 0
Рентабельність собівартості	47,27	3,31	39,42	> 0

Джерело: розраховано автором за даними Балансу та Звіту про фінансові результати СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Показники рентабельності демонструють найвиразніший вияв нестабільності фінансових результатів СТОВ «Колос». Усі розраховані коефіцієнти рентабельності фіксують схожу тенденцію: позитивні, але низькі значення у 2023 році, різке погіршення у збитковому 2024 році та суттєве відновлення у 2025 році. Найвищі значення рентабельності зафіксовані у 2025 році, що засвідчує здатність підприємства швидко відновлювати ефективність після збиткового періоду за умови сприятливої цінової кон'юнктури та стабілізації витратної політики.

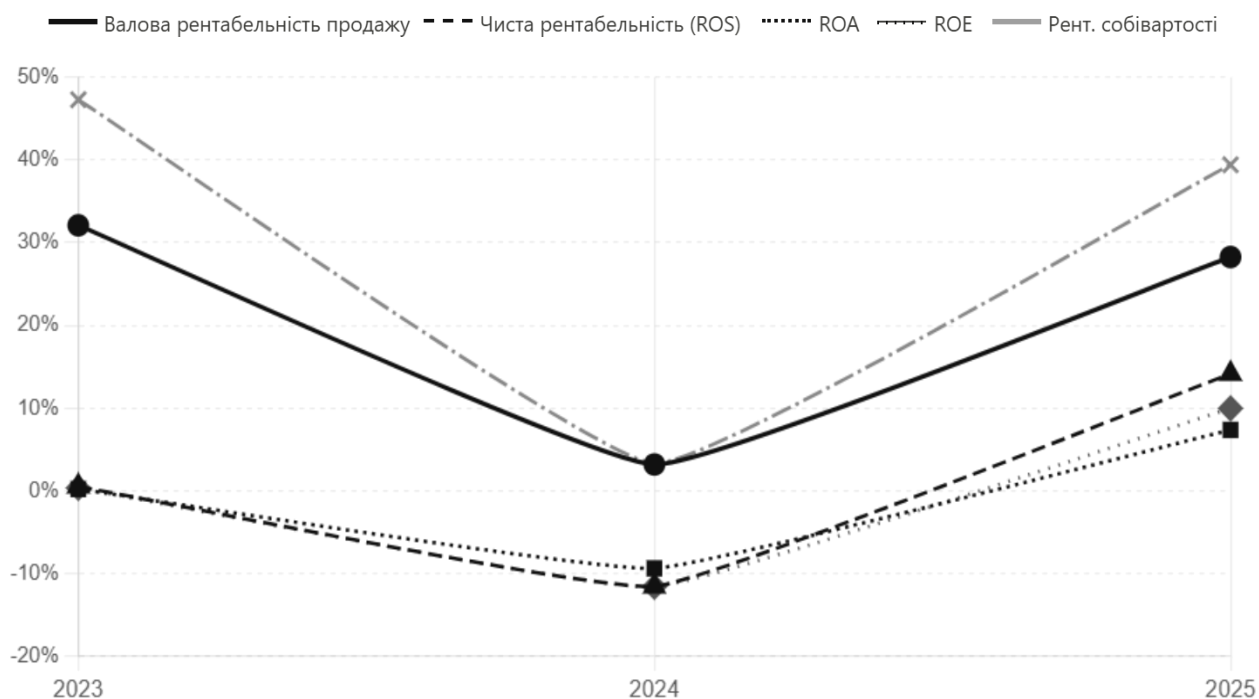


Рисунок 2.5 — Динаміка показників рентабельності СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр., %

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Балансу та Звіту про фінансові результати СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Аналіз використання трудових ресурсів

Завершальний блок аналізу охоплює оцінку ефективності використання трудових ресурсів та ділової активності СТОВ «Колос».

Середньооблікова чисельність працівників СТОВ «Колос» зростає з 62 осіб у 2023 році до 73 осіб у 2025 році, що відповідає приросту на 17,74 відсотка. Тимчасове скорочення у 2024 році (61 особа) пояснюється посиленням мобілізаційних заходів та трудовою міграцією у прифронтових регіонах, до яких належить Кіровоградська область. Відновлення чисельності у 2025 році до рівня, що перевищує довоєнний, відображає політику підприємства зі стабілізації кадрового складу та залучення нових працівників.

Розрахунок продуктивності праці виконано за формулою:

$$ПП = ЧД / Ч, \quad (2.13)$$

де ПП — продуктивність праці, тис. грн на особу; ЧД — чистий дохід від реалізації, тис. грн; Ч — середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Для 2023 року: $ПП = 84\,371 / 62 = 1\,360,82$ тис. грн/особу.

Для 2024 року: $ПП = 113\,771 / 61 = 1\,865,10$ тис. грн/особу.

Для 2025 року: $ПП = 88\,672 / 73 = 1\,214,68$ тис. грн/особу.

Продуктивність праці демонструє нестабільну тенденцію — пік у 2024 році (1 865,10 тис. грн/особу) на тлі скорочення чисельності та зростання чистого доходу, з подальшим спадом у 2025 році. Скорочення продуктивності праці у 2025 році на 34,85 відсотка порівняно з 2024 роком зумовлене двома чинниками: одночасним зменшенням чистого доходу від реалізації та збільшенням чисельності працівників. У зіставленні з 2023 роком продуктивність праці у 2025 році зменшилася на 10,74 відсотка.

Середньорічна заробітна плата на одного працівника, розраховується за формулою:

$$СЗП = \text{ФОП} / Ч, \quad (2.14)$$

де ФОП – онд оплати праці, тис. грн; Ч – середньооблікова чисельність, осіб.

2023 рік: $СЗП = 11\,801 / 62 = 190,34$

2024 рік: $СЗП = 13\,164 / 61 = 215,80$

2025 рік: $СЗП = 19\,687 / 73 = 269,68$

Сумарне підвищення оплати праці на 41,69 відсотка за період є випереджальним стосовно динаміки продуктивності праці (мінус 10,74 відсотка), що відображає тиск кадрового дефіциту на ринку аграрної праці та необхідність утримувати кваліфікованих працівників у регіоні з підвищеними воєнними ризиками.

Зарплатовіддача, обраховується як:

$$ЗВ = ЧД / \text{ФОП}, \quad (2.15)$$

2023 рік: $ЗВ = 84\,371 / 11\,801 = 7,15$

2024 рік: $ЗВ = 113\,771 / 13\,164 = 8,64$

2025 рік: $ЗВ = 88\,672 / 19\,687 = 4,50$

Вона скоротилася з 7,15 грн виручки на одну гривню фонду оплати праці у 2023 році до 4,50 грн у 2025 році, що відображає випереджальне зростання витрат на персонал відносно виручки від реалізації. Тенденція потребує

управлінської уваги в частині оптимізації співвідношення «продуктивність – оплата праці» для збереження конкурентної позиції підприємства.

Виявлені фінансові тенденції створюють обґрунтоване підґрунтя для розробки конкурентної стратегії, орієнтованої на оновлення матеріально-технічної бази, диверсифікацію продуктового портфеля та структурну переорієнтацію збутових каналів. Водночас комплексна оцінка господарської позиції СТОВ «Колос» неможлива без детального аналізу обсягів сільськогосподарського виробництва за окремими культурами, динаміки посівних площ та валових зборів, що складуть зміст підрозділі 2.2. Результати аналізу згруповано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники використання трудових ресурсів та ділової активності СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	62	61	73	+17,74
Фонд оплати праці, тис. грн	11 801	13 164	19 687	+66,82
Середньорічна заробітна плата, тис. грн/особу	190,34	215,80	269,68	+41,68
у т. ч. СЗП / 12 = місячна, тис. грн	15,86	17,98	22,47	+41,67
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 360,82	1 865,10	1 214,68	-10,74
Зарплатовіддача, грн/грн ФОП	7,15	8,64	4,50	-37,06

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Загалом, проведений фінансово-економічний аналіз СТОВ «Колос» окреслили стартові позиції підприємства для формування конкурентної стратегії в умовах воєнної економіки. Зокрема, виявлені фінансові резерви у вигляді високої автономії та ліквідності формують потенціал для інвестицій у диверсифікацію виробництва й оновлення техніки, а одночасно встановлені проблемні зони (знос основних засобів, нестабільність прибутковості, скорочення авансування) детермінують пріоритетні напрями стратегічних заходів, обґрунтованих у наступних розділах роботи.

2.2. Оцінка конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства на регіональному ринку сільськогосподарської продукції

Об'єктивна оцінка конкурентної позиції аграрного підприємства потребує комплексного аналітичного інструментарію, який поєднує внутрішній виробничий діагноз із дослідженням зовнішнього ринкового оточення. Методологія оцінювання конкурентного середовища СТОВ «Колос» побудована на трьох рівнях: мікроекономічному (показники виробничо-збутової діяльності самого підприємства за 2023–2025 рр.), мезоекономічному (позиція в межах Кіровоградської області та Новоукраїнського району) та галузевому (загальні тенденції ринку зернових і олійних в Україні в умовах воєнної економіки).

Інформаційну базу аналізу складають форми державного статистичного спостереження № 29-сг «Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду» за 2023, 2024 та 2025 роки, фінансова звітність підприємства, дані Головного управління статистики у Кіровоградській області, матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, дані аналітичного агентства АПК-Інформ та Української зернової асоціації. Аналітичний апарат охоплює методи горизонтального та вертикального аналізу структури посівних площ, динамічні ряди врожайності та валових зборів, порівняльний аналіз з регіональними середніми, методику п'яти конкурентних сил Майкла Портера для оцінки галузевої привабливості, доповнений SWOT-аналізом з акцентом на специфічні воєнні ризики.

Внутрішній виробничий зріз: динаміка земельного банку, структура посівних площ та валових зборів

Виробнича діяльність СТОВ «Колос» здійснюється на території Кіровоградської області з географічним розосередженням земельного банку між двома територіальними громадами. Основна виробнича база – Рівнянська сільська рада Новоукраїнського району (КАТОТТГ UA35060210010013503), де

зосереджено понад 98 % обробленої площі. Допоміжна локація – Компаніївська територіальна громада Кропивницького району (КАТОТТГ UA35040190130037543), у селі Гарманівка, де підприємство обробляє 40,65 га.

Аналіз форм 29-сг за 2023–2025 рр. виявляє важливу управлінську тенденцію: у 2023 році підприємство звітувало за діяльністю в чотирьох територіальних громадах – крім зазначених основних локацій, оброблялися дрібні масиви в Новоукраїнській міській громаді (4,46 га під соєю) та Ганнівській громаді (10 га під соняшником). Починаючи з 2024 року керівництво СТОВ «Колос» відмовилося від обробітку малих віддалених ділянок і сконцентрувало виробничі потужності на двох основних локаціях. Раціональність рішення обумовлена воєнними реаліями: зростання логістичних витрат, дефіцит палива, кадрові обмеження зробили обробіток фрагментованих масивів економічно недоцільним. Консолідація земельного банку стала тихим, але стратегічно важливим управлінським кроком в адаптації до умов воєнної економіки.

Динаміку посівних площ і валових зборів за основними сільськогосподарськими культурами підприємства за 2023–2025 рр. узагальнено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка посівних площ та валових зборів СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Культура	Площа 2023, га	Валовий збір 2023, ц	Площа 2024, га	Валовий збір 2024, ц	Площа 2025, га	Валовий збір 2025, ц
Пшениця озима	451,00	29 175,20	378,00	22 562,60	495,00	28 274,51
Ячмінь озимий	253,00	14 238,45	211,00	10 035,60	179,00	8 689,85
Кукурудза	674,00	46 620,00	571,18	17 325,00	521,00	18 707,50
Горох	249,65	7 183,50	252,00	7 518,40	315,65	11 246,11
Соя	97,00	1 925,00	298,65	2 514,00	205,00	1 687,91
Соняшник	629,00	19 925,00	640,00	15 819,28	646,42	15 869,97
Разом	2 353,65	119 067,15	2 350,83	75 774,88	2 362,07	84 475,85

Джерело: складено автором за даними форм 29-сг СТОВ «Колос» за 2023, 2024, 2025 роки.

Загальна посівна площа підприємства протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною: 2 353,65 га у 2023 р., 2 350,83 га у 2024 р. та 2 362,07 га у 2025 р. Незначне коливання у межах 0,5 % підтверджує збереження виробничого потенціалу господарства попри воєнні виклики. Натомість сукупні валові збори демонструють виразну зворотну динаміку: 119 067,15 ц у 2023 р., 75 774,88 ц у 2024 р. (–36,4 % до базисного року) та 84 475,85 ц у 2025 р. (–29,1 % відносно 2023 р., +11,5 % відносно 2024 р.). Падіння виробництва у 2024 році стало прямим відображенням посушливих погодних умов вегетаційного сезону та одночасно пояснює фінансовий збиток підприємства за рік у розмірі 13 117 тис. грн. Часткове відновлення у 2025 році підтвердило здатність господарства повертатися до прибутковості за умов нормалізації погодного фактору, чистий фінансовий результат склав +12 558 тис. грн.

Структуру посівних площ за 2023, 2024 та 2025 роки наочно ілюструє рисунок 2.6, що допомагає візуально оцінити сталість виробничого портфеля підприємства.

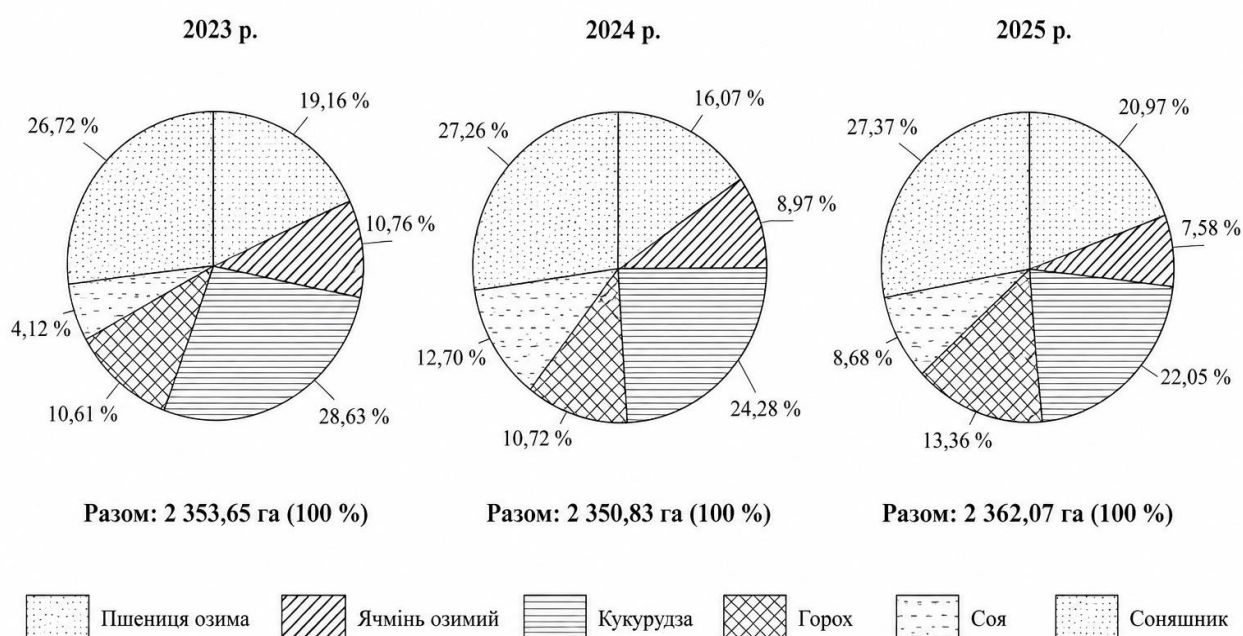


Рисунок 2.6 – Структура посівних площ СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр., %

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними форм 29-сг СТОВ «Колос»

Структурний аналіз посівних площ виявляє домінування трьох основних культур, на які припадає понад 80 % обробленої землі: кукурудза, соняшник та озима пшениця. Питома вага кукурудзи у структурі посівів становила 28,64 % у 2023 р., 24,30 % у 2024 р. та 22,06 % у 2025 р., що відображає поступове зниження частки за збереження культури як основної. Соняшник, навпаки, демонструє стабільне зростання частки у структурі: 26,72 %, 27,22 % та 27,37 % відповідно. Озима пшениця зменшила питому вагу з 19,16 % до 16,08 %, і знову більшила до 20,96 %, що відображає реакцію господарства на цінову кон'юнктуру зернового ринку та логістичну зручність експорту пшениці. Частка гороху зросла з 10,61 % до 13,36 %, що демонструє посилення позицій бобових культур як інструменту агрономічної сівозміни та диверсифікації виробничого ризику.

Розрахункові показники врожайності за культурами подано у таблиці 2.9 – вони допомагають оцінити продуктивність земельних ресурсів підприємства в динаміці.

Таблиця 2.9 – Урожайність основних сільськогосподарських культур
СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр., ц/га

Культура	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023, %
Пшениця озима	64,69	59,69	57,12	-11,7
Ячмінь озимий	56,28	47,56	48,55	-13,7
Кукурудза	69,17	30,33	35,91	-48,1
Горох	28,77	29,83	35,63	+23,8
Соя	19,85	8,42	8,23	-58,5
Соняшник	31,68	24,72	24,55	-22,5

Джерело: розраховано автором за даними форм 29-сг СТОВ «Колос» за 2023, 2024, 2025 роки.

Аналіз урожайності за культурами розкриває справжню природу виробничої кризи 2024 року. Найдраматичніше падіння продемонстрували дві культури – кукурудза та соя. Урожайність кукурудзи скоротилася з 69,17 ц/га у 2023 р. до 30,33 ц/га у 2024 р., тобто більш ніж удвічі. Соя втратила понад 57 %

продуктивності – з 19,85 ц/га до 8,42 ц/га. Обидві культури мають критично високу чутливість до водного режиму у фазі формування генеративних органів, тому посушливе літо 2024 року вдарило саме по них найсильніше. Осима пшениця та ячмінь, які формують основний урожай ще у весняний період до настання літньої спеки, втратили лише 7–15 % продуктивності, що підтверджує їхню вищу стійкість до посушливих сценаріїв.

Урожайність гороху, навпаки, продемонструвала стабільне зростання – з 28,77 ц/га у 2023 р. до 35,63 ц/га у 2025 р., тобто +23,8 % за три роки. Феномен пояснюється агрономічними особливостями культури: ранній цикл вегетації допомагає гороху використати весняні запаси вологи до настання літньої спеки. Стабільність гороху на тлі провалу теплолюбних культур стала природним аргументом на користь подальшої диверсифікації виробничого портфеля підприємства. Динаміку врожайності провідних культур наочно представлено на рисунку 2.7.

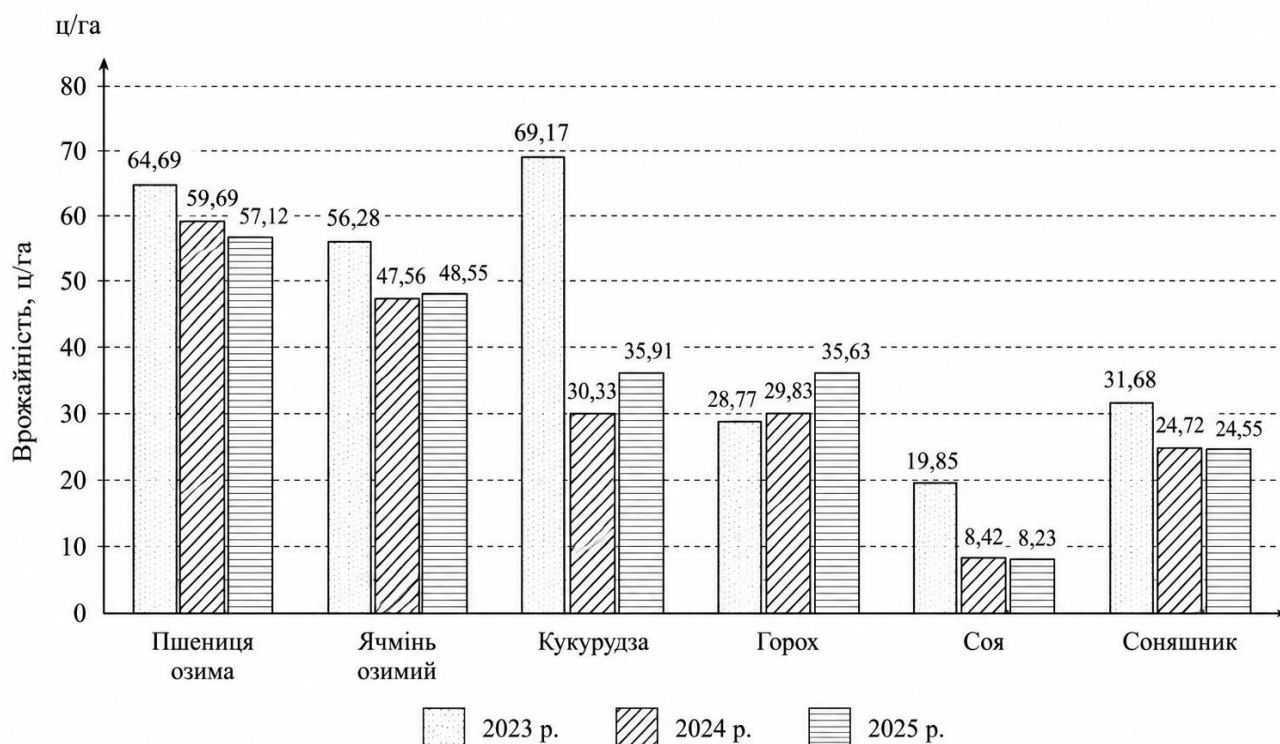


Рисунок 2.7 – Динаміка врожайності основних культур СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр., ц/га

Джерело: побудовано автором за даними форм 29-сг СТОВ «Колос».

Виробничий портфель СТОВ «Колос» за всі три роки збалансовано в межах двох продуктових груп – зернових та зернобобових культур (від 65,28 % до 69,15 % посівних площ) і технічних олійних культур (від 30,85 % до 36,12 %). Подібна структура є типовою для зернового підприємства Центральної України та відповідає основному КВЕД 01.11 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних». Збереження стабільного співвідношення груп культур протягом воєнного періоду підтверджує дотримання підприємством обраної виробничої стратегії та відсутність хаотичних змін у виробничому портфелі під впливом короткочасних ринкових сигналів.

Зовнішній ринковий зріз: положення підприємства на ринку Кіровоградської області та Новоукраїнського району

Кіровоградська область є одним із провідних аграрних регіонів України та посідає третє місце серед областей за обсягами виробництва зерна. Площа сільськогосподарських угідь області перевищує 2,0 млн га, з яких понад 1,75 млн га становить рілля. Регіон входить до зерново-олійного поясу країни, у структурі виробництва домінують пшениця, кукурудза, соняшник та соя, що повністю збігається з виробничим профілем СТОВ «Колос». Галузева відповідність означає, що підприємство працює в конкурентному середовищі високої щільності, де основними суперниками виступають сотні аграрних формувань різного масштабу – від великих агрохолдингів до фермерських господарств.

Новоукраїнський район Кіровоградської області у своєму нинішньому укрупненому форматі (після адміністративно-територіальної реформи 2020 року) охоплює території колишніх Новоукраїнського, Маловисківського та частини Голованівського районів. Загальна посівна площа району становить близько 320 тис. га, з яких на зернові та зернобобові культури припадає приблизно 180 тис. га. На території Рівнянської сільської ради зосереджено понад 12 тис. га ріллі, обробка яких здійснюється кількома десятками господарств різного розміру. Серед основних конкурентів СТОВ «Колос» на

території громади виділяються СТОВ «Степ-Агро», СТОВ «Зоря», ПП «Світанок», ТОВ «Агрофірма “Роксолана”» та низка фермерських господарств, які орендують від 200 до 3 000 га земель.

Розрахункова частка СТОВ «Колос» на ринку зернових культур Рівнянської громади становить близько 13–15 %, що дає підприємству позицію одного з трьох найбільших товаровиробників громади. У масштабах Новоукраїнського району частка СТОВ «Колос» за обсягом виробництва зерна оцінюється у межах 0,7–0,9 %. У масштабах Кіровоградської області частка є незначною – менше 0,1 %, що типово для середніх за розміром аграрних товариств.

Зіставлення урожайності підприємства з регіональними середніми показниками подано в таблиці 2.10. Зіставлення є одним з найважливіших індикаторів конкурентоспроможності аграрного товаровиробника, оскільки врожайність відображає сукупний результат якості ґрунтів, технології, агрономічної дисципліни та управлінської ефективності.

Таблиця 2.10 – Порівняння урожайності основних культур СТОВ «Колос» із середніми показниками Кіровоградської області за 2023–2025 рр., ц/га

Культура	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Δ, %
	Колос	Область	Колос	Область	Колос	Область	
Пшениця озима	64,69	46,2	59,69	44,7	57,12	45,1	+27
Ячмінь озимий	56,28	40,1	47,56	38,4	48,55	39,7	+22
Кукурудза	69,17	58,3	30,33	33,8	35,91	42,5	-16
Горох	28,77	22,1	29,83	23,4	35,63	24,8	+44
Соя	19,85	19,3	8,42	13,1	8,23	14,2	-42
Соняшник	31,68	24,9	24,72	21,3	24,55	23,4	+5

Джерело: розраховано автором за даними форм 29-сг СТОВ «Колос» та статистичними бюлетенями ГУ статистики у Кіровоградській області за відповідні роки

Аналіз порівняльних даних виявляє виразну конкурентну перевагу СТОВ «Колос» за більшістю товарних позицій. Урожайність озимої пшениці перевищує середньообласний рівень на 27 %, ячменю – на 22 %, гороху – на 44 %, соняшнику – на 5 %. Особливо вражає перевага по гороху, який упевнено

стає однією з найприбутковіших та найконкурентоспроможніших культур підприємства. Натомість у двох товарних позиціях – кукурудзі та сої – підприємство втратило конкурентну перевагу у воєнні роки. Якщо у 2023 році урожайність кукурудзи СТОВ «Колос» перевищувала обласний рівень на 18,7%, то у 2024 році вона стала на 10 % нижчою за середньообласну, а у 2025 році відставання поглибилося до 15,5 %. Подібна траєкторія по сої вказує на необхідність технологічного перегляду виробничого циклу цих культур – впровадження посухостійких гібридів, перегляду строків сівби, оптимізації фону мінерального живлення.

Загалом виробничий профіль СТОВ «Колос» характеризується високою конкурентоспроможністю по «холодостійких» культурах раннього циклу (пшениця, ячмінь, горох) та послабленою конкурентною позицією по теплолюбних культурах пізнього циклу (кукурудза, соя). Виявлена диференціація має критичне значення для формування подальшої конкурентної стратегії підприємства.

Структурний аналіз галузевої конкуренції за моделлю п'яти сил М. Портера

Класична модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера, описана у його роботі «Competitive Strategy» (1980), залишається найвживанішим інструментом галузевого аналізу. Її застосування до ринку аграрної продукції Кіровоградської області в умовах воєнної економіки України допомагає ідентифікувати джерела галузевої прибутковості та структурні бар'єри, з якими стикається СТОВ «Колос».

Інтенсивність суперництва між наявними конкурентами. Ринок зернових і олійних культур Кіровоградської області характеризується значною кількістю товаровиробників різного масштабу – від великих агрохолдингів з земельним банком понад 50 тис. га до фермерських господарств з 100–500 га землі. Структура ринку має ознаки конкурентного, де жоден гравець не контролює більше 5–7 % обласного виробництва. Продукція ринку (товарне зерно та насіння олійних культур) є практично однорідною і відповідає міжнародним стандартам якості, тому конкуренція носить переважно ціновий характер.

Воєнні обмеження експортних можливостей, скорочення внутрішнього попиту через падіння поголів'я тваринництва та погіршення фінансової стійкості багатьох господарств посилили цінову боротьбу. Загальна інтенсивність суперництва оцінюється як висока.

Загроза входження нових учасників. Аграрна галузь має значні структурні бар'єри входження, серед яких – обмеженість земельних ресурсів, необхідність значного стартового капіталу для придбання техніки, потреба у спеціалізованій агрономічній компетенції, наявність розвинутих відносин з постачальниками насіння та засобів захисту рослин, тривалий цикл повернення інвестицій. Воєнні фактори значно посилили перелічені бар'єри: ризики втрати інвестицій унаслідок обстрілів і мінування територій, підвищені страхові тарифи, обмежений доступ до кредитування, вплив кадрів через мобілізацію. Тому загроза входження нових учасників на ринок оцінюється як низька, що грає на користь наявних товаровиробників, у тому числі СТОВ «Колос».

Загроза товарів-замінників. Стосовно товарного зерна як сировини для борошномельної, кормової та біопаливної промисловості повноцінних замінників фактично не існує. Окремі продукти (як-от рисове борошно замість пшеничного, синтетичні білки замість соєвого) існують, проте їхня цінова конкурентоспроможність та обсяги виробництва не загрожують основному ринку. Загроза товарів-замінників оцінюється як низька, що додатково стабілізує галузеву прибутковість.

Ринкова сила постачальників. До основних категорій постачальників належать постачальники насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів, сільськогосподарської техніки та послуг агротехнічного обслуговування. Ринкова сила постачальників насіння та засобів захисту є помірно високою через високу концентрацію світових виробників (Bayer, BASF, Corteva, Syngenta) та залежність українських господарств від імпорту. Воєнні фактори додатково посилили цю силу: розрив логістичних ланцюгів, кратне зростання цін на паливо у 2022–2024 рр., скорочення внутрішнього виробництва азотних добрив через зупинку низки

хімічних підприємств. Загальна ринкова сила постачальників оцінюється як висока.

Ринкова сила покупців. Основними покупцями продукції аграрних товаровиробників Кіровоградської області виступають великі трейдерські компанії (Кернел, Нібулон, Bunge, COFCO), вітчизняні переробні підприємства та елеваторні комплекси. Концентрація покупців є високою: десять найбільших трейдерів контролюють понад 60 % обласного експорту зерна. Воєнні обмеження експортних коридорів через українські чорноморські порти, періодичні блокування дунайських терміналів тощо різко збільшили переговорну силу трейдерів, які отримали можливість встановлювати дисконт до експортних цін у розмірі 25–35 % від світового рівня. Ринкова сила покупців оцінюється як дуже висока, що становить центральну структурну проблему галузі та основне джерело тиску на маржинальність СТОВ «Колос».

Узагальнення результатів аналізу за моделлю Портера представлено на рисунку 2.8.



Рисунок 2.8 – Інтенсивність п’яти конкурентних сил для ринку аграрної продукції Кіровоградської області в умовах воєнної економіки

Джерело: побудовано автором на основі методики М. Портера з урахуванням специфіки воєнної економіки України [33, 34].

Узагальнена оцінка галузевої привабливості ринку, на якому працює СТОВ «Колос», характеризується як помірно несприятлива. Низькі бар'єри загрози нових входжень та слабкість товарів-замінників створюють базову стійкість галузі, проте висока ринкова сила покупців (трейдерів) та постачальників ресурсів у поєднанні з інтенсивним суперництвом між наявними виробниками формують структурно вузький коридор маржинальності. Подібна конфігурація вимагає від підприємства активної конкурентної стратегії, орієнтованої на зниження собівартості, диверсифікацію продуктового портфеля та формування часткової незалежності від домінуючих експортерів.

SWOT-аналіз стратегічної позиції підприємства з урахуванням воєнних ризиків

SWOT-аналіз допомагає узагальнити внутрішні характеристики підприємства та зовнішні чинники у форматі, придатному для подальшого формування конкурентної стратегії. Особливістю аналізу для аграрного підприємства в умовах воєнної економіки є необхідність окремого виділення категорії воєнних ризиків, які виходять за межі звичайних ринкових загроз і вимагають спеціальних адаптаційних механізмів. Результати аналізу систематизовано у вигляді матриці у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – SWOT-матриця стратегічної позиції СТОВ «Колос» з урахуванням воєнних ризиків

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> — висока урожайність пшениці, ячменю та гороху, перевищення обласного рівня на 22–44 %; — стабільний земельний банк у 2 350–2 360 га, відсутність територіальних втрат; — висока фінансова автономія (коефіцієнт автономії 0,74–0,81); — відсутність довгострокових зобов'язань; — стабільна команда управління та головного бухгалтера; — компактність земельного банку після консолідації 2024 року; — наявність власної готової продукції на складах (59–69 тис. ц); — досвід роботи в умовах воєнних обмежень з 2022 року. 	<ul style="list-style-type: none"> — висока чутливість виробничого результату до погодного фактору; — падіння урожайності кукурудзи та сої нижче обласних показників; — високий коефіцієнт зносу основних засобів (61,5 % у 2025 р.); — залежність збуту від великих трейдерських компаній; — обмежена кадрова чисельність (61–73 особи); — відсутність глибокої переробки виробленої продукції; — коливальна динаміка чистого фінансового результату; — низька абсолютна ліквідність (Кал = 0,004–0,009).

Продовження таблиці 2.11

Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ul style="list-style-type: none"> — нарощування питомої ваги гороху як високомаржинальної культури; — впровадження посухостійких гібридів кукурудзи та сої; — участь у державних програмах підтримки аграрних виробників; — залучення міжнародної технічної допомоги через FAO, USAID, ЄБРР; — створення власних потужностей зберігання та первинної переробки; — експорт через альтернативні логістичні маршрути (Дунай, західний кордон); — перехід на технології No-Till та Strip-Till для зниження витрат пального; — диверсифікація продуктового портфеля додатковими нішевими культурами. 	<ul style="list-style-type: none"> — продовження активних бойових дій та повітряних обстрілів; — мобілізація працівників провідних професій; — блокування експортних коридорів; — подальше зростання цін на пальне, добрива, ЗЗР; — погіршення посушливих сценаріїв унаслідок кліматичних змін; — зростання експортного дисконту до світових цін на зерно; — нестабільність валютного курсу та ставок банківського кредитування; — ризики кібератак на елементи цифрової інфраструктури господарства.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу внутрішніх показників СТОВ «Колос» та зовнішнього середовища 2023–2025 рр.

Сильні сторони СТОВ «Колос» формують виразне ядро конкурентної переваги у сегменті ранніх «холодостійких» культур. Перевищення обласної урожайності по пшениці на 27 %, ячменю на 22 % та гороху на 44 % є вагомим аргументом, який матеріалізується у вищій маржинальності з гектара та більшій стійкості до погодних коливань. Фінансова автономія підприємства (коефіцієнт 0,74–0,81) та повна відсутність довгострокових кредитів забезпечують високу стійкість до зовнішніх шоків — характеристика, особливо цінна в умовах підвищення процентних ставок та обмеженого доступу до банківського кредитування воєнного часу. Управлінська стабільність, представлена тривалою роботою однієї бухгалтерської команди та плавною передачею керівних повноважень у 2024–2025 рр., знижує операційні ризики підприємства.

Слабкі сторони підприємства концентруються навколо двох центральних вузлів — технологічного зносу основних засобів і збутової залежності. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 46,8 % у 2023 р. до 61,5 % у 2025 р., що вказує на відкладену потребу інвестицій у відновлення техніки. Залежність

збуту від великих трейдерів робить підприємство вразливим до експортних обмежень та маніпуляцій з ціновими дисконтами. Падіння урожайності кукурудзи та сої нижче обласного рівня означає, що по цих двох культурах підприємство втратило позиції лідера і потребує технологічних рішень для відновлення конкурентоспроможності.

Сектор можливостей підприємства широкий: подальше зростання частки гороху як високомаржинальної культури, технологічне оновлення через впровадження посухостійких гібридів, ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту, створення власних потужностей зберігання продукції для відстрочки реалізації у періоди низьких цін. Особлива можливість пов'язана з міжнародною технічною допомогою – програмами ФАО з відбудови аграрного сектору, кредитними лініями ЄБРР, грантами USAID для українських сільгоспвиробників.

Загрози для СТОВ «Колос» поєднують традиційні ринкові ризики (кон'юнктура цін, валютні коливання, кредитні ставки) із специфічними воєнними чинниками (бойові дії, мобілізація, блокування експорту, обстріли інфраструктури). Кіровоградська область станом на 2025 рік перебуває у відносно безпечному регіоні, проте регулярні ракетні та дронівий обстріли енергетичної інфраструктури створюють ризики тимчасових перебоїв з електропостачанням, що впливає на роботу зерносушарок, систем поливу та цифрового обладнання. Мобілізація механізаторів, водіїв, агрономів є чи не найбільш чутливою кадровою загрозою саме у воєнні роки.

Узагальнення ринкової позиції підприємства

Багаторівневий аналіз дає змогу зробити три основні висновки щодо конкурентної позиції СТОВ «Колос».

По-перше, підприємство утримує стійке регіональне лідерство серед середніх аграрних товариств Рівнянської громади (13–15 % посівних площ зернових). Стабільний земельний банк (близько 2 350 га), фінансова автономія, відсутність боргів та зростання прибутковості у 2025 році підтверджують його середньострокову конкурентну стійкість.

По-друге, конкурентна позиція є неоднорідною за сегментами. У ранніх зернових (пшениця, ячмінь, горох) «Колос» має виразну перевагу і здатен реалізовувати стратегію продуктового лідерства. У теплолюбних культурах (кукурудза, соя) позиції втрачаються, що вимагає або технологічних інвестицій, або поступового скорочення цих культур на користь нішевих, проміжних і бобових альтернатив.

По-третє, галузь за моделлю Портера є помірно несприятливою через високу силу постачальників і покупців. Відповіддю має стати підвищення переговорної сили підприємства – шляхом створення потужностей зберігання, диверсифікації збуту, виходу на нішеві ринки (органічне, преміальне, сертифіковане зерно) та формування міжгосподарських кооперативних об'єднань.

Детальний аналіз логістики, збутових ланцюгів та зовнішньоекономічної діяльності буде проведено в наступному підрозділі 2.3.

2.3 Аналіз логістичних ланцюгів збуту зернової продукції та діагностика проблемних зон в умовах воєнних обмежень

Ефективність збуту аграрної продукції визначається двома взаємопов'язаними блоками: зовнішньою конфігурацією логістичного ланцюга від поля до кінцевого покупця та внутрішньою здатністю підприємства управляти оборотними активами. СТОВ «Колос» реалізує переважну частину продукції через зернотрейдерів на умовах франко-елеватор, тому фінансовий результат збуту значною мірою залежить від структури регіональних логістичних маршрутів, тарифів елеваторних операторів та гнучкості управління запасами готової продукції.

Оцінка стану оборотних активів та показників їх оборотності безпосередньо пов'язані з питаннями аналізу логістичних ланцюгів збуту зернової продукції підприємства.

Оборотні активи СТОВ «Колос» сформовані переважно запасами готової продукції – зернових культур, призначених для реалізації. Їхня частка є визначальною для розуміння логіки збутових рішень підприємства. Структурний розріз оборотних активів за 2023–2025 рр. подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Склад та структура оборотних активів СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник (код рядка балансу)	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхил. 2025/2023, %	Частка у ОА 2025, %
Оборотні активи, всього (р.1195)	151 570	98 111	129 975	-14,2	100,0
у т.ч. запаси (р.1100)	83 554	46 430	69 828	-16,4	53,7
— готова продукція (р.1103)	68 783	34 468	59 668	-13,3	45,9
— незавершене виробництво (р.1102)	9 418	8 109	7 731	-17,9	5,9
— виробничі запаси (р.1101)	4 502	3 483	2 299	-48,9	1,8
Дебіторська заборгованість (р.1125+р.1155)	39 607	28 651	42 712	7,8	32,9
Гроші та їх еквіваленти (р.1165)	373	120	391	+4,8	0,3
Частка ОА у валюті балансу, %	74,8	69,9	76,4	×	×
Частка ГП у запасах, %	82,3	74,2	85,4	×	×

Джерело: розраховано автором за даними Балансу СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Домінування готової продукції у структурі запасів (82,3 % у 2023 р. та 85,4 % у 2025 р.) відображає свідому стратегію відстрочення реалізації зерна. Різке скорочення залишків готової продукції у 2024 р. до 34 468 тис. грн – наслідок вимушеного розпродажу після посушливого сезону: валовий збір по господарству впав з 119 067 ц у 2023 р. до 75 775 ц у 2024 р. (–36,4 %), що безпосередньо спричинило збиток у 13 117 тис. грн.

Для кількісної оцінки ефективності управління оборотними активами розраховано систему показників оборотності. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коб) та тривалість одного обороту (Тоб) визначаються за формулами:

$$K_{об} = ЧД / ОА_{сер}, \text{ та } T_{об} = 365 / K_{об}, \quad (2.16)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації (р. 2000 Ф. №2), тис. грн;
 $ОА_{сер}$ – середня величина оборотних активів за рік = $(ОА_{поч} + ОА_{кін}) / 2$, тис. грн.

$$2023 \text{ р.: } ОА_{сер} = (170\,881 + 151\,570) / 2 = 161\,225,5 \text{ тис. грн};$$

$$K_{об} = 84\,371 / 161\,225,5 = 0,52 \text{ об.}; \quad T_{об} = 365 / 0,52 = 702 \text{ дн.}$$

$$2024 \text{ р.: } ОА_{сер} = (151\,570 + 98\,111) / 2 = 124\,840,5 \text{ тис. грн};$$

$$K_{об} = 113\,771 / 124\,840,5 = 0,91 \text{ об.}; \quad T_{об} = 365 / 0,91 = 401 \text{ дн.}$$

$$2025 \text{ р.: } ОА_{сер} = (98\,111 + 129\,975) / 2 = 114\,043 \text{ тис. грн};$$

$$K_{об} = 88\,672 / 114\,043 = 0,78 \text{ об.}; \quad T_{об} = 365 / 0,78 = 468 \text{ дн.}$$

Відносне вивільнення (зі знаком «-») або залучення (зі знаком «+») оборотних коштів унаслідок зміни швидкості обороту розраховується за формулою:

$$\Delta ОА = (T_{об2} - T_{об1}) / 365 \times ЧД_2, \quad (2.17)$$

2024/2023: $\Delta ОА = (401 - 702) / 365 \times 113\,771 = -93\,822$ тис. грн – відносне вивільнення 93 822 тис. грн унаслідок прискорення обороту.

2025/2024: $\Delta ОА = (468 - 401) / 365 \times 88\,672 = +16\,277$ тис. грн – додаткове залучення коштів унаслідок уповільнення обороту (відновлення запасів готової продукції).

Коефіцієнт оборотності запасів (K_3) та тривалість їх обороту (T_3):

$$K_3 = СБ / З_{сер}, \quad T_3 = 365 / K_3, \quad (2.18)$$

де СБ – собівартість реалізованої продукції (р. 2050 Ф. №2), тис. грн;
 $З_{сер} = (З_{поч} + З_{кін}) / 2$.

$$2023 \text{ р.: } З_{сер} = (72\,256 + 83\,554) / 2 = 77\,905 \text{ тис. грн};$$

$$K_3 = 57\,291 / 77\,905 = 0,74 \text{ об.}; \quad T_3 = 365 / 0,74 = 493 \text{ дн.}$$

$$2024 \text{ р.: } З_{сер} = (83\,554 + 46\,430) / 2 = 64\,992 \text{ тис. грн};$$

$$K_3 = 110\,130 / 64\,992 = 1,69 \text{ об.}; \quad T_3 = 365 / 1,69 = 216 \text{ дн.}$$

$$2025 \text{ р.: } З_{сер} = (46\,430 + 69\,828) / 2 = 58\,129 \text{ тис. грн};$$

$$K_3 = 63\,602 / 58\,129 = 1,09 \text{ об.}; \quad T_3 = 365 / 1,09 = 335 \text{ дн.}$$

Коефіцієнт оборотності готової продукції ($K_{гп}$) та тривалість її обороту ($T_{гп}$):

$$K_{гп} = ЧД / ГП_{сер}, \quad T_{гп} = 365 / K_{гп}, \quad (2.19)$$

де $ГП_{сер} = (ГП_{поч} + ГП_{кін}) / 2$.

2023 р.: $ГП_{сер} = (55\,120 + 68\,783) / 2 = 61\,951,5$ тис. грн;

$K_{гп} = 84\,371 / 61\,951,5 = 1,36$ об.; $T_{гп} = 365 / 1,36 = 268$ дн.

2024 р.: $ГП_{сер} = (68\,783 + 34\,468) / 2 = 51\,625,5$ тис. грн;

$K_{гп} = 113\,771 / 51\,625,5 = 2,20$ об.; $T_{гп} = 365 / 2,20 = 166$ дн.

2025 р.: $ГП_{сер} = (34\,468 + 59\,668) / 2 = 47\,068$ тис. грн;

$K_{гп} = 88\,672 / 47\,068 = 1,88$ об.; $T_{гп} = 365 / 1,88 = 194$ дн.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ($K_{дз}$) та тривалість її погашення ($T_{дз}$):

$$K_{дз} = ЧД / ДЗ_{сер}, \quad T_{дз} = 365 / K_{дз}, \quad (2.20)$$

де $ДЗ_{сер} = (ДЗ_{поч} + ДЗ_{кін}) / 2$; $ДЗ = р.1125 + р.1155$ Балансу.

2023 р.: $ДЗ_{поч} = 3\,925 + 22\,644 = 26\,569$ тис. грн; $ДЗ_{кін} = 388 + 39\,219 = 39\,607$ тис. грн;

$ДЗ_{сер} = (26\,569 + 39\,607) / 2 = 33\,088$ тис. грн;

$K_{дз} = 84\,371 / 33\,088 = 2,55$ об.; $T_{дз} = 365 / 2,55 = 143$ дн.

2024 р.: $ДЗ_{поч} = 388 + 39\,219 = 39\,607$ тис. грн; $ДЗ_{кін} = 191 + 28\,460 = 28\,651$ тис. грн;

$ДЗ_{сер} = (39\,607 + 28\,651) / 2 = 34\,129$ тис. грн;

$K_{дз} = 113\,771 / 34\,129 = 3,33$ об.; $T_{дз} = 365 / 3,33 = 110$ дн.

2025 р.: $ДЗ_{поч} = 191 + 28\,460 = 28\,651$ тис. грн; $ДЗ_{кін} = 594 + 42\,118 = 42\,712$ тис. грн;

$ДЗ_{сер} = (28\,651 + 42\,712) / 2 = 35\,681,5$ тис. грн;

$K_{дз} = 88\,672 / 35\,681,5 = 2,49$ об.; $T_{дз} = 365 / 2,49 = 147$ дн.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($K_{кз}$) та тривалість її погашення ($T_{кз}$). КЗ розрахована як розширена сума: $р.1615 + р.1620 + р.1625 + р.1630$ (заборгованість за товари, з бюджетом, зі страхування та з оплати праці):

$$K_{кз} = СБ / KЗ_{сер}, \quad T_{кз} = 365 / K_{кз}, \quad (2.21)$$

2023 р.: $KЗ_{поч} = 3\,815 + 344 + 0 + 810 = 4\,969$ тис. грн;

$KЗ_{кін} = 1\,268 + 422 + 0 + 628 = 2\,318$ тис. грн;

$KЗ_{сер} = (4\,969 + 2\,318) / 2 = 3\,643,5$ тис. грн;

$K_{кз} = 57\,291 / 3\,643,5 = 15,72$ об.; $T_{кз} = 365 / 15,72 = 23$ дн.

2024 р.: $KЗ_{поч} = 1\,268 + 422 + 0 + 628 = 2\,318$ тис. грн;

$KЗ_{кін} = 359 + 869 + 89 + 998 = 2\,315$ тис. грн;

$KЗ_{сер} = (2\,318 + 2\,315) / 2 = 2\,316,5$ тис. грн;

$K_{кз} = 110\,130 / 2\,316,5 = 47,54$ об.; $T_{кз} = 365 / 47,54 = 8$ дн.

2025 р.: $KЗ_{поч} = 359 + 869 + 89 + 998 = 2\,315$ тис. грн;

$KЗ_{кін} = 445 + 592 + 157 + 1\,170 = 2\,364$ тис. грн;

$KЗ_{сер} = (2\,315 + 2\,364) / 2 = 2\,339,5$ тис. грн;

$K_{кз} = 63\,602 / 2\,339,5 = 27,19$ об.; $T_{кз} = 365 / 27,19 = 13$ дн.

Зведені показники оборотності подано в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники оборотності оборотних коштів СТОВ «Колос»
за 2023–2025 рр.

Показник та формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхил. 2025/2023
Середні оборотні активи (ОА _{сер}), тис. грн	161 225,5	124 840,5	114 043	×
Чистий дохід від реалізації (ЧД), тис. грн	84 371	113 771	88 672	+5,1 %
Собівартість реалізації (СБ), тис. грн	57 291	110 130	63 602	+11,0 %
Коб = ЧД / ОА _{сер} , разів	0,52	0,91	0,78	50,0 %
Тоб = 365 / Коб, днів	702	401	468	-234 дн.
Кзав = ОА _{сер} / ЧД, грн/грн	1,911	1,097	1,286	-0,625
Кз = СБ / З _{сер} , разів	0,74	1,69	1,09	47,3 %
Тз = 365 / Кз, днів	493	216	335	-158 дн.
Кгп = ЧД / ГП _{сер} , разів	1,36	2,20	1,88	38,2 %
Тгп = 365 / Кгп, днів	268	166	194	-74 дн.
Кдз = ЧД / ДЗ _{сер} , разів	2,55	3,33	2,49	-2,4 %
Тдз = 365 / Кдз, днів	143	110	147	4 дн.
Ккз = СБ / КЗ _{сер} (розширена), разів	15,72	47,54	27,19	73,0 %
Ткз = 365 / Ккз, днів	23	8	13	-10 дн.
Рентабельність ОА = ЧП / ОА _{сер} × 100, %	0,29	-10,51	11,01	+10,72 в.п.
ΔОА (вивільнення «-» / залучення «+»), тис. грн	×	-93 822	+16 277	×

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.

Аналіз таблиці 2.13 виявляє суперечливу, але логічно пояснювану динаміку оборотності. Прискорення $K_{об}$ у 2024 р. до 0,91 об. ($T_{об} = 401$ дн.) порівняно з 0,52 об. (702 дн.) у 2023 р. відображає не операційне покращення, а вимушений розпродаж запасів у збитковому році. Унаслідок скорочення тривалості обороту відносно вивільнено 93 822 тис. грн оборотних коштів.

У 2025 р. оборотність уповільнилась до 0,78 об. (468 дн.) – підприємство відновило накопичення залишків ГП (59 668 тис. грн), що є свідомою тактикою: реалізовувати зерно у ціново вигідний період (березень–травень), коли сезонна різниця цін становить 15–25 %. Уповільнення обороту у 2025 р. потребувало додаткового залучення до обороту 16 277 тис. грн. Рентабельність ОА повернулась у позитивну зону: 11.01 % проти -10.51 % у 2024 р.

Тривалість обороту запасів зростає з 216 дн. у 2024 р. до 335 дн. у 2025 р., що відображає відновлення залишків зернових після посушливого сезону. Тривалість обороту готової продукції у 2025 р. (194 дн.) суттєво перевищує тривалість погашення кредиторської заборгованості (13 дн.). Різниця у 181 дн. – структурний «розрив ліквідності»: підприємство розраховується з постачальниками через 13 дн. після виникнення зобов'язання, тоді як отримує кошти від покупців лише через 194 дн. Саме цей дисбаланс пояснює постійну потребу у короткостроковому кредиті (11 200 тис. грн незмінно впродовж 2023–2025 рр.) та хронічно низький рівень абсолютної ліквідності ($K_{ал} = 0,004–0,009$).

Коефіцієнт завантаження оборотних активів ($K_{зав}$) становить 1,911–1,286 грн/грн, що перевищує 1,0. Для аграрного підприємства з 6–8-місячним циклом зберігання зерна між збиранням та реалізацією це є нормою: на кожен гривню виручки утримується понад гривню оборотних активів, переважно у формі готової продукції.

Географічне положення СТОВ «Колос» у Новоукраїнському районі – близько 30 км від Помічянського елеватора ГК «Прометей» (потужність 130 тис. т, пряме залізничне сполучення з портами Великої Одеси) – формує відносно коротке логістичне плече. Типовий маршрут реалізації: поле → власні

склади (6–8 тис. т) → Помічна (≈30 км автотранспортом) → залізниця → порт Південний (236 км від Помічної).

Питомі витрати на збут є одним з найінформативніших внутрішніх індикаторів логістичної ефективності. Частка витрат на збут у чистому доході від реалізації:

$$Д_{вс} = ВЗ / ЧД \times 100 \%, \quad (2.22)$$

де ВЗ — витрати на збут (р. 2150 Ф. №2), тис. грн.

2023 р.: $Д_{вс} = 10\,449 / 84\,371 \times 100 \% = 12,38 \%$.

2024 р.: $Д_{вс} = 6\,241 / 113\,771 \times 100 \% = 5,49 \%$.

2025 р.: $Д_{вс} = 4\,414 / 88\,672 \times 100 \% = 4,98 \%$.

Різке скорочення витрат на збут – з 10 449 тис. грн у 2023 р. до 4 414 тис. грн у 2025 р. (–57,8 %), частка у виручці від 12,38 % до 4,98 % – відображає перехід від схеми доставки зерна до порту до реалізації переважно на умовах EXW-елеватор. Зменшення витрат на збут покращує операційну маржу, проте одночасно перекладає на трейдера значну частину ціноутворення, поглиблюючи переговорну асиметрію.

Таблиця 2.14 – Орієнтовна калькуляція логістичних витрат за маршрутом «поле – Помічна – порт Південний», 2025 р.

Стаття витрат	Відстань / термін	Витрати, грн/т	Частка у ціні пшениці (9 000 грн/т), %	Характер ризику
Автоперевезення до елеватора	30 км	180–220	2,0–2,4	Паливо, дорожня інфраструктура
Приймання та доробка на елеваторі	—	80–120	0,9–1,3	Тариф елеватора
Зберігання (3–4 місяці)	90–120 днів	240–320	2,7–3,6	Обслуговування капіталу
Залізнична доставка до порту	236 км	380–450	4,2–5,0	Квотування вагонів УЗ
Портова перевалка	—	250–340	2,8–3,8	Ракетні обстріли, черги балкерів
Разом логістичних витрат	—	1 130–1 450	12,6–16,1	—
Для порівняння: довоєнний рівень (2021 р.)	—	600–750	7–9	—

Джерело: розраховано автором за даними Elevatorist.com, тарифів АТ «Укрзалізниця» та портових терміналів за 2025 р.

Сумарні логістичні витрати 1 130–1 450 грн/т перевищують довоєнний рівень у 1,8–1,9 рази. У 2023 р. витрати збуту склали 10 449 тис. грн (12,38 % виручки) – це рівень фактичних логістичних витрат при транспортуванні продукції до портів. У 2025 р. перехід на EXW зменшив обліковану частку збуту до 4,98 % виручки, проте різниця поглинута ціновим дисконтом трейдера.

Систематизація структурних проблем збутового ланцюга охоплює п'ять вузлів, де концентруються ризики втрати маржинальності.

Перший вузол – постзбиральне цінове дно. Одночасний вихід продукції від тисяч господарств у серпні–жовтні перевантажує елеватори та формує мінімальні закупівельні ціни. Підприємство частково долає цю проблему завдяки власним складам (6–8 тис. т), проте відсутність власної зерносушарки змушує здавати кукурудзу та сою на елеватор одразу після збирання – у момент максимального попиту і за найнижчими цінами.

Другий вузол – залізничний коридор. Квотування подачі вагонів УЗ між відправниками формує залежність від рейтингу елеватора. Господарство, що відвантажує через сторонній елеватор, потрапляє у хвіст черги при пікових навантаженнях. Середньодобове відвантаження у портах Великої Одеси у 2025р. – близько 1 126 вагонів – нерівномірно розподілене між відправниками, що спричиняє затримки на 3–5 діб.

Третій вузол – портова нестабільність. Лише у 2024 р. завдано понад 60 ракетних та дронівих ударів по портовій інфраструктурі. Кожна атака супроводжується миттєвим зниженням закупівельних цін на 5–10 дол./т у глибині країни. Тривалість обороту готової продукції (194 дн. у 2025 р.) виступає інструментом управління ризиком: зберігаючи зерно, підприємство реалізовує продукцію у «вікна» між портовими кризами.

Четвертий вузол – переговorna асиметрія. Десять найбільших трейдерів контролюють понад 60 % експорту зерна з Кіровоградської області. Обсяг СТОВ «Колос» становить менше 0,1 % обласного виробництва – господарство є ціноотримувачем. Скорочення отриманих авансів від покупців з 38 285 тис. грн

у 2023 р. до 3 457 тис. грн у 2025 р. (–91,0 %) є прямим проявом цієї асиметрії та поглиблює розрив між $T_{гп}$ та $T_{кз}$.

П'ятий вузол – структурний фінансовий дисбаланс. $T_{кз}$ у 2025 р. = 13 дн., тоді як $T_{гп}$ = 194 дн. Різниця у 181 дн. – «розрив ліквідності», який підприємство фінансує незмінним короткостроковим кредитом 11 200 тис. грн. Скорочення цього розриву через прискорення надходжень від покупців або зменшення строків зберігання окремих партій потенційно вивільнило б 7–10 млн грн з обороту.

Таблиця 2.15 – Проблемні зони логістичного ланцюга СТОВ «Колос» та їх вплив на маржинальність

№	Проблемна зона	Природа	Втрати маржі, %*	Засіб мінімізації
1	Постзбиральне цінове дно	Сезонна	3–6	Власні склади, сушарка, розподіл строків збуту
2	Квотування вагонів УЗ	Інфраструктурна	2–4	Партнерство з елеватором з високим рейтингом відправника
3	Портова нестабільність	Воєнна	4–8	Гнучкий вибір моменту продажу, резерв власних складів
4	Переговорна асиметрія з трейдерами	Ринкова	3–5	Галузеві об'єднання, форвардні контракти (ЄБРР, FAO)
5	Фінансовий дисбаланс циклів ($T_{гп} \gg T_{кз}$)	Структурна	1–3	Форфейтинг авансів, прискорення розрахунків з покупцями
Разом	Кумулятивний вплив	–	13–26	Комплексна стратегія управління ризиками

* – Оцінка зниження валової маржі відносно довоєнного базису

Джерело: розраховано автором за матеріалами аналітики УЗА та галузевих оглядів за 2023–2025 рр.

Кумулятивна оцінка 13–26 % втрат маржинальності відносно довоєнного рівня є значущою для стратегічного планування. При чистому доході 88 672 тис. грн у 2025 р. відновлення навіть 5–7 % маржинальності через зниження логістичних витрат еквівалентне 4 400–6 200 тис. грн додаткового прибутку. Розрахункова вигода від власної сушарки потужністю 200 т/добу (окупність 4–6 років) становить 2,5–3,5 млн грн на рік, що покриває переважно перший та третій вузли.

Враховучи проведений аналіз, слід зазначити деякі міркування.

По-перше, структура оборотних активів СТОВ «Колос» визначається стратегією відстрочення реалізації зерна: готова продукція формує 82,3–85,4 % запасів, а тривалість її обороту становить 166–268 днів. Ця тактика виправдана за наявності власних складів і забезпечує вигреш 15–25 % між постзбиральними та весняними цінами.

По-друге, динаміка показників оборотності ($K_{об}$ від 0,52 до 0,78 об.) корелює з коливаннями врожайності та вимушеними розпродажами. Стабілізація оборотності потребує розширення власної складської бази, передусім придбання сушарки для теплолюбних культур.

По-третє, дисбаланс між $T_{гп}$ (194 дн.) та $T_{кз}$ (13 дн.) у 2025 р. становить 181 дн. і є структурним джерелом потреби у короткостроковому кредитуванні. Скорочення цього розриву хоча б на 30–40 дн. вивільнило б 7–10 млн грн з обороту.

По-четверте, географічна близькість до Помічнрянського елеватора та портів Великої Одеси є конкурентною перевагою, яку підприємство недовикористовує через перекладання логістики на трейдерів. Вибудовування власних маршрутів збуту з форвардними ціновими формулами здатне повернути 3–5 % маржинальності.

Виявлені проблемні зони та розраховані показники оборотності формують емпіричне підґрунтя для обґрунтування конкурентної стратегії СТОВ «Колос», яка розроблятиметься у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СТОВ «КОЛОС» В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1 Стратегічні орієнтири та вибір типу конкурентної стратегії підприємства в умовах воєнної економіки

Результати діагностики ринкової позиції СТОВ «Колос», викладені у другому розділі роботи, формують емпіричний фундамент для обґрунтованого вибору типу конкурентної стратегії. Зіставлення внутрішнього потенціалу господарства з характером галузевих сил та воєнних викликів регіону відкриває простір для стратегічних рішень, які мають одночасно зберігати наявні конкурентні переваги та формувати нові джерела стійкості. Завдання вибору типу стратегії ускладнюється тим, що класична типологія М. Портера у чистому вигляді рідко вкладається у реалії аграрного підприємства середнього масштабу, яке функціонує у прифронтовій зоні.

Стратегічний вибір СТОВ «Колос» обмежений трьома структурними характеристиками. Першою з них постає неоднорідність конкурентної позиції за продуктовими сегментами: підприємство демонструє виразне перевернення обласних показників урожайності по пшениці (+27 %), ячменю (+22 %) та гороху (+44 %), проте відстає від обласного рівня по кукурудзі та сої. Друга характеристика – структурно несприятлива конфігурація галузевих сил, де переговорна асиметрія з трейдерами та постачальниками ресурсів формує вузький коридор маржинальності. Третя – підвищена чутливість виробничого результату до погодних і воєнних шоків, що проявилось у падінні чистого фінансового результату з +462 тис. грн у 2023 р. до –13 117 тис. грн у 2024 р. з подальшим відновленням до +12 558 тис. грн у 2025 р.

Перелічені обмеження роблять недоцільним механічне застосування жодної з базових стратегій М. Портера у її ортодоксальному вигляді. Стратегія

витратного лідерства потребує масштабу виробництва понад 10–15 тис. га та доступу до дешевих кредитних ресурсів, чого СТОВ «Колос» не має. Чиста диференціація через органічне виробництво або преміальні бренди вимагає 3–5 років переходу та значних маркетингових інвестицій, що несумісно з потребою операційної стійкості тут і зараз. Фокусування на одній нішевій культурі підвищило б ризики монопродуктової залежності – ту саму помилку, яку, за міжнародним досвідом, припустилися сирійські виробники після 2011 року.

Раціональним рішенням постає гібридна адаптивна стратегія, що поєднує елементи трьох базових типів у конфігурації, відповідній ресурсному профілю СТОВ «Колос». Архітектура запропонованої стратегії спирається на три опорні елементи. Перший – фокусована диференціація по сегменту ранніх «холодостійких» культур (пшениця, ячмінь, горох), де господарство має задокументовану виробничу перевагу та потенціал виходу на преміальні ніші. Другий – селективне витратне лідерство по теплолюбних культурах (кукурудза, соняшник, соя) через технологічне оновлення, ресурсозберігаючий обробіток ґрунту та посухостійкі гібриди. Третій – адаптивний контур, який забезпечує гнучкість реагування на воєнні та погодні шоки через розширення власної інфраструктури зберігання, диверсифікацію збутових маршрутів та формування фінансових резервів.

Концепція гібридної адаптивної стратегії узгоджується з науковими положеннями ресурсної теорії та концепції динамічних здатностей Д. Тіса, розглянутих у першому розділі роботи. Ресурсний профіль СТОВ «Колос» – компактний земельний банк, агрономічна експертиза по ранніх культурах, фінансова автономія (коефіцієнт автономії 0,74), нерозподілений прибуток у 109 453 тис. грн на кінець 2025 р. – формує підґрунтя для стійкої переваги саме у сегменті фокусованої диференціації. Натомість динамічні здатності – спроможність оперативного перебудовувати асортимент, логістичні маршрути та збутові схеми – є відповіддю на структурну невизначеність воєнного середовища.

Стратегічні орієнтири підприємства варто структурувати ієрархічно – від загального бачення до операційних завдань. Узагальнення стратегічних цілей у трирівневій ієрархії наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні орієнтири СТОВ «Колос» у межах гібридної адаптивної стратегії

Рівень орієнтиру	Стратегічна ціль	Цільовий індикатор досягнення
Бачення (Vision)	Перетворення СТОВ «Колос» на регіонального лідера сегменту бобових та ранніх зернових культур з власною інфраструктурою зберігання та первинної переробки	Частка ринку гороху в Новоукраїнському районі – від 18 до 22 %; рівень доданої вартості продукції – на 25–35 % вищий за середньогалузевий
Місія (Mission)	Стійке виробництво конкурентоспроможної аграрної продукції з мінімальною залежністю від несприятливих ринкових і воєнних умов, забезпеченням гідних умов праці для працівників громади	Збереження чисельності працівників понад 70 осіб; середня заробітна плата – на 15–20 % вища за обласний рівень оплати праці в АПК
Стратегічні цілі першого етапу (2026–2027 рр.)	Стабілізація фінансового результату, технологічне оновлення базових процесів, формування власної інфраструктури сушіння та зберігання	Чиста рентабельність продажу – від 10 до 14 %; коефіцієнт зносу основних засобів – зниження до 50–53 %; введення сушарки 200 т/добу
Стратегічні цілі другого етапу (2028–2030 рр.)	Розширення продуктового портфеля нішевими бобовими, запуск переробного напрямку, вихід на преміальні сегменти ринку, формування експортного контуру	Питома вага бобових культур – 22–25 % посівних площ; обсяг продукції переробки – 1 500–2 000 т на рік; частка прямих експортних контрактів – 25–30%
Операційні завдання	Оптимізація собівартості теплолюбних культур, скорочення розриву між тривалістю обороту готової продукції та кредиторської заборгованості, формування партнерських мереж	Зменшення собівартості кукурудзи на 12–15 %; скорочення «розриву ліквідності» зі 181 до 130–140 днів; не менше 3 формалізованих партнерських угод

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу розділу 2

Дані таблиці 3.1 розкривають внутрішню логіку запропонованої стратегії: рух від короткострокової стабілізації до середньострокового розширення продуктового портфеля та формування преміальних позицій. Перший етап реалізації (2026–2027 рр.) спрямований на усунення вузьких місць, виявлених у другому розділі – насамперед прискореного зносу основних засобів та

структурного дисбалансу між циклами обороту готової продукції та кредиторської заборгованості. Другий етап (2028–2030 рр.) переводить підприємство у статус постачальника продукції з підвищеною доданою вартістю, що змінює переговорну позицію щодо великих трейдерів.

Економічна логіка поетапного характеру стратегії пояснюється структурою генерування грошового потоку. Інвестиції першого етапу – сушарка, додаткові складські потужності, посухостійкий насіннєвий матеріал – мають порівняно швидку окупність (3–5 років) і формують грошовий резерв для масштабніших капіталовкладень другого етапу: переробного цеху, лінії калібрування бобових для експорту, систем точного землеробства. Фінансова автономія господарства (відсутність довгострокових зобов'язань) робить таку послідовність капіталізації реалістичною без потреби у залученні дорогих кредитних ресурсів.

Архітектуру запропонованої гібридної адаптивної стратегії з прив'язкою до конкретних продуктових сегментів та інструментів реалізації унаочнено на рисунку 3.1.

Сегментування продуктового портфеля за принципом «двох швидкостей» – стратегічна новація, що відрізняє запропонований підхід від традиційних рекомендацій для аграрних підприємств. Сегмент пшениці, ячменю та гороху працює у режимі максимізації якості та виходу на преміальні ринкові сегменти, тоді як сегмент кукурудзи, соняшника та сої залишається на масовому ринку з акцентом на скорочення собівартості. Подібна двошвидкісна архітектура мінімізує ризик «застрягання посередині», про який застерігав М. Портер, оскільки в кожному з сегментів підприємство реалізує внутрішньо узгоджену конкурентну логіку.

Стратегічні переваги запропонованої архітектури проявляються у кількох вимірах. У вимірі ринкової позиції – формування захищеної ніші у бобовому сегменті, де подальша інтенсифікація вирощування гороху (з 13,4 до 18–20 % посівних площ за перший етап) спирається на природну конкурентну перевагу господарства.

Гібридна адаптивна конкурентна стратегія СТОВ «Колос»

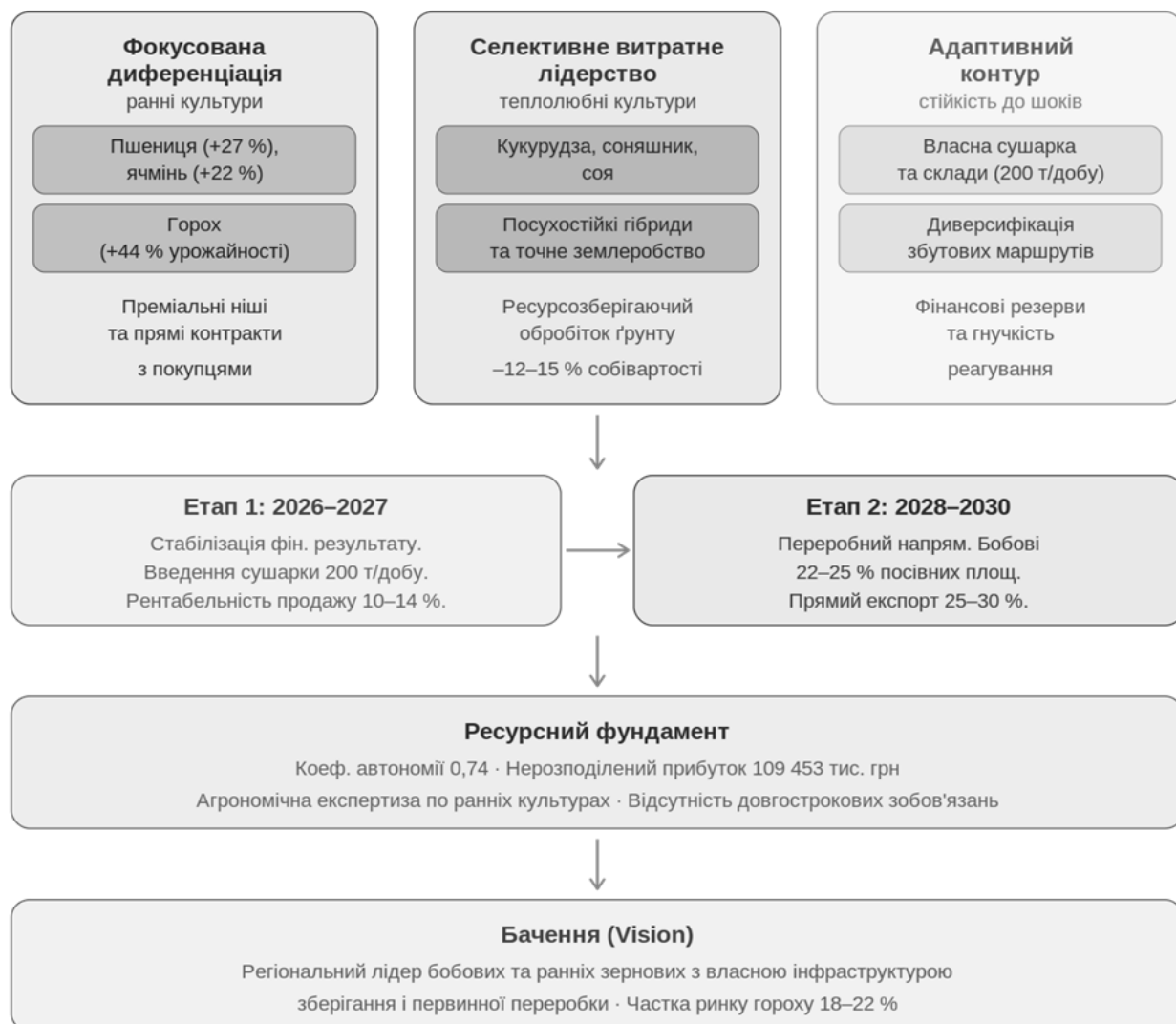


Рисунок 3.1 – Архітектура гібридної адаптивної конкурентної стратегії СТОВ «Колос»

Джерело: розроблено автором

У вимірі фінансової стійкості – поступове зниження концентрації виручки за рахунок розширення продуктового мікс та зменшення залежності від одного-двох великих трейдерів. У вимірі операційної гнучкості – створення власної інфраструктури зберігання, яка трансформує сезонне «цінове дно» (тривалістю 2–3 місяці після збирання) з пастки на джерело додаткової маржі через відстрочений продаж.

Адаптивний контур стратегії спирається на чотири механізми, призначені для збереження стійкості в умовах непередбачуваних шоків. Перший – сценарне

планування з трьома варіантами розвитку зовнішнього середовища (оптимістичний – поступова деескалація конфлікту, реалістичний – збереження поточного рівня загроз, песимістичний – погіршення безпекової ситуації) з визначеними тригерами переходу між сценаріями. Другий – формування фінансового буфера у вигляді резерву у 8–10 % річної виручки на високоліквідних інструментах, що відсутній у поточній структурі активів (де грошові кошти становлять лише 391 тис. грн, або 0,3 % оборотних активів). Третій – резервна логістична схема із залученням альтернативних елеваторів та маршрутів збуту через дунайські термінали або західні прикордонні переходи. Четвертий – кадрова політика, орієнтована на крос-функціональну підготовку працівників і резервування ключових компетенцій (наявність двох механізаторів-універсалів замість одного спеціалізованого по кожній виробничій ділянці).

Реалізація гібридної адаптивної стратегії потребує перегляду внутрішньої системи прийняття управлінських рішень. Лінійно-функціональна організаційна структура, описана в підрозділі 2.1, у поточному вигляді відповідає потребам першого етапу, проте на другому етапі (2028–2030 рр.) виникне потреба у виокремленні переробного напрямку як окремої бізнес-одиниці зі своєю системою обліку результатів. Запровадження елементів збалансованої системи показників (BSC), розглянутої в підрозділі 1.2, дозволяє трансформувати стратегічні орієнтири з таблиці 3.1 на рівень операційних КРІ з персональною відповідальністю керівників функціональних підрозділів.

Відповідність запропонованої стратегії ресурсному потенціалу СТОВ «Колос» підтверджується трьома кількісними критеріями. По-перше, обсяг капіталовкладень першого етапу (за попередніми оцінками – 12–16 млн грн на сушарку, додаткові склади та посухостійкий насінневий матеріал) не перевищує наявних резервів власного капіталу і покривається нерозподіленим прибутком без потреби у довгостроковому запозиченні. По-друге, кадровий резерв (73 особи середньооблікової чисельності у 2025 р.) достатній для обслуговування розширеного асортименту культур без різкого зростання фонду

оплати праці. По-третє, наявна агрономічна експертиза по гороху, підтверджена урожайністю 35,63 ц/га у 2025 р. (на 44 % вище обласного рівня), формує природну компетентнісну основу для розширення сегменту бобових – стратегічно центрального напрямку, що розглядатиметься у підрозділі 3.2.

Аналіз відповідності запропонованої гібридної стратегії визнаним критеріям стратегічної придатності (релевантність, прийнятність, здійсненність), а також зіставлення з альтернативними варіантами стратегічного вибору наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив для
СТОВ «Колос»

Критерій оцінки	Витратне лідерство	Чиста диференціація (органіка)	Фокусування на одній ніші	Гібридна адаптивна (запропонована)
Релевантність ресурсному профілю	Низька: недостатній масштаб виробництва	Середня: потребує 3–5 років переходу	Середня: ризики монопродукту	Висока: спирається на наявні переваги
Прийнятність рівня ризику	Висока: чутливість до коливань цін на ресурси	Висока: тривалий період окупності	Висока: концентрація ризику	Помірна: розподіл ризиків між сегментами
Здійсненність за наявних фінансових ресурсів	Низька: потребує масштабних запозичень	Середня: потребує маркетингових інвестицій	Висока: обмежені капіталовкладення	Висока: інвестиції покриваються нерозподіленим прибутком
Стійкість до воєнних шоків	Низька: залежність від імпортованих ресурсів	Низька: вразливість сертифікаційних процесів	Низька: концентрація на одному ринку	Висока: закладений адаптивний контур
Очікувана динаміка маржинальності	Падіння на 3–5 в. п. у короткостроковому періоді	Зростання через 4–5 років, у середньостроковому періоді – нейтрально	Висока волатильність	Поступове зростання на 4–7 в. п. за два етапи

Джерело: розроблено автором з урахуванням методичних положень розділу 1 та емпіричних даних розділу 2

Зіставлення альтернатив у таблиці 3.2 переконливо аргументує перевагу гібридної адаптивної стратегії за всіма п'ятьма критеріями оцінки. Принципово важливим є той факт, що запропонована стратегія не вимагає радикального розриву з поточною господарською практикою – вона радше розвиває наявні

сильні сторони підприємства, додаючи нові виміри конкурентоспроможності. Зростання частки гороху, формування власної сушильно-складської інфраструктури, поступова переорієнтація збуту на прямі експортні контракти – усі напрями еволюційно продовжують лінію розвитку, простежувану у даних за 2023–2025 рр.

Зв'язок запропонованих стратегічних орієнтирів з міжнародним досвідом, узагальненим у підрозділі 1.3, проявляється у трьох вимірах. Двошвидкісна архітектура продуктового портфеля резонує з фінською моделлю поєднання масового сегменту із розвитком кооперативно-преміальних напрямів. Адаптивний контур з резервними логістичними маршрутами повторює досвід в'єтнамської децентралізації виробництва та збуту в умовах інфраструктурних руйнувань. Орієнтація на формування власної переробної ланки у середньостроковій перспективі узгоджується з нідерландською траєкторією повоєнного агроекспорту, де переробна вертикаль стала фундаментом стійкої конкурентної переваги.

Обґрунтований вибір гібридної адаптивної стратегії з поетапним горизонтом реалізації формує методологічну рамку для деталізації двох найважливіших її складових – диверсифікації виробничого портфеля (підрозділ 3.2) та економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів (підрозділ 3.3). Подальша робота буде спрямована на конкретизацію продуктових рішень, технологічних інвестицій та фінансових параметрів стратегії, що дозволить перевести стратегічні орієнтири на рівень практичних управлінських рішень.

3.2. Диверсифікація як елемент конкурентної стратегії: розширення асортименту культур та розвиток переробного напрямку

Диверсифікація виробничої діяльності постає центральним механізмом реалізації обраної гібридної адаптивної стратегії СТОВ «Колос». Стратегічний вибір, обґрунтований у попередньому підрозділі, вимагає переходу від

теоретичних формулювань до конкретних рішень щодо структури посівних площ, переліку культур та переробних ланок. Логіка диверсифікації спирається на дві взаємопов'язані тези: розширення продуктового портфеля знижує залежність господарства від кон'юнктури окремих ринків, тоді як додавання переробних потужностей трансформує підприємство з ціноотримувача на ціноформувача у межах локального ринкового сегменту.

Емпіричну основу для проєктування заходів диверсифікації формують виявлені у другому розділі тенденції виробництва: стабільне перевернення обласних показників урожайності гороху (+44 %), пшениці (+27 %) та ячменю (+22 %), агрономічна стійкість бобових культур до посушливих сценаріїв 2024 року та структурна слабкість позицій у сегменті теплолюбних культур. Перелічені виробничі реалії визначають три напрями диверсифікації, обґрунтуванню яких присвячено подальший виклад: горизонтальне розширення сегменту бобових через нарощування гороху та введення нішевих культур (нуту, сочевиці, льону олійного), додавання озимого ріпаку як високомаржинальної олійної культури з ранніми строками реалізації, формування власного переробного контуру з первинною доробкою та фасуванням бобових для роздрібного ринку.

Перший напрям диверсифікації – поглиблення спеціалізації у бобовому сегменті через нарощування питомої ваги гороху та введення супутніх культур. Горох займав у структурі посівних площ СТОВ «Колос» 10,61 % у 2023 р., 10,72 % у 2024 р. та 13,36 % у 2025 р., демонструючи висхідну траєкторію. Запропоноване рішення передбачає подальше збільшення частки гороху до 17–18 % посівних площ (близько 400–420 га) до кінця 2027 р.

Розрахунок очікуваної виручки від нарощування гороху здійснено на основі трирічної середньої урожайності та ринкових цін. Середня урожайність гороху у СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр.:

$$Y_{cp} = (28,77 + 29,83 + 35,63) / 3 = 31,41 \text{ ц/га.}$$

Очікуваний валовий збір при площі 410 га (середина діапазону 400–420 га):

$$BZ_{гор} = 410 \text{ га} \times 31,41 \text{ ц/га} = 12\,878 \text{ ц} = 1\,287,8 \text{ т.}$$

При прогнозній ціні реалізації продовольчого гороху на рівні 13 750 грн/т у 2027 р. очікувана виручка:

$$B_{\text{гор}} = 1\,287,8 \text{ т} \times 13\,750 \text{ грн/т} = 17\,707 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість вирощування гороху розрахована на основі технологічної карти господарства з урахуванням цінового рівня 2024–2025 рр.: насіннєвий матеріал – 2 200 грн/га, добрива – 4 500 грн/га, засоби захисту рослин – 2 800 грн/га, пально-мастильні матеріали та обробіток – 4 800 грн/га, заробітна плата та нарахування – 1 600 грн/га, амортизація техніки – 1 200 грн/га, загальновиробничі витрати – 1 500 грн/га. Сумарна собівартість гектара:

$$CB_{/\text{га гор}} = 2\,200 + 4\,500 + 2\,800 + 4\,800 + 1\,600 + 1\,200 + 1\,500 = 18\,600 \text{ грн/га.}$$

Собівартість тонни продукції при урожайності 31,41 ц/га:

$$CB_{/\text{т гор}} = 18\,600 / 3,141 = 5\,922 \text{ грн/т.}$$

Отримане значення відповідає ринковому діапазону собівартості гороху для Кіровоградської області у 2024–2025 рр. (5 500–7 000 грн/т). Валова маржа з гектара гороху:

$$MGA_{\text{гор}} = 13\,750 \times 3,141 - 18\,600 = 43\,189 - 18\,600 = 24\,589 \text{ грн/га.}$$

Порівняння з озимою пшеницею, де при урожайності 57,12 ц/га та ціні 9 200 грн/т і реальній собівартості 15 500 грн/га маржа становить:

$$MGA_{\text{пш}} = 9\,200 \times 5,712 - 15\,500 = 52\,550 - 15\,500 = 37\,050 \text{ грн/га,}$$

показує, що пшениця поки що залишається маржинально вигіднішою. Проте ця перевага суттєво звужується, якщо врахувати ефект азотфіксації гороху. Культура залишає у ґрунті 60–90 кг/га біологічного азоту, що скорочує потребу у мінеральних добривах для наступної у сівозміні озимої пшениці. За поточної ціни аміачної селітри (16 500 грн/т) консервативна оцінка щорічної економії на добривах для кожного гектара після гороху:

$$E_{\text{кон.д}} = 80 \text{ кг} \times 1,20 \times 16,5 \text{ грн/кг} = 1\,584 \text{ грн/га,}$$

де коефіцієнт 1,20 відображає нормативну конверсію біологічного азоту у кількість аміачної селітри при вмісті азоту 34,4 %. Сукупна ефективна маржа гороху з урахуванням добривного бонусу наступного поля:

$$MGA_{\text{гор (ефект)}} = 24\,589 + 1\,584 = 26\,173 \text{ грн/га.}$$

Розрив між пшеницею і горохом за маржинальністю скорочується до 10 877 грн/га. При цьому горох виграє за стабільністю виробничого результату: коефіцієнт варіації урожайності гороху у СТОВ «Колос» за 2023–2025 рр. становить 9,6 % (стандартне відхилення 3,02 ц/га при середній 31,41 ц/га), тоді як кукурудзи – 38 %, що робить першу культуру значно привабливішою для формування стабільної фінансової бази в умовах погодної нестабільності.

Доповненням до основної бобової культури пропонується введення нуту та сочевиці на сумарній площі 120–150 га з 2027 р. Нут (*Cicer arietinum*) вирізняється посухостійкістю завдяки кореневій системі глибиною до 1,5 м, що формує конкурентну перевагу для південно-західних районів Кіровоградської області з вираженим дефіцитом літніх опадів. При очікуваній врожайності 15 ц/га (середина діапазону 12–18 ц/га) та ціні реалізації нуту калібру 7–8 мм 54 000 грн/т (1 200 євро/т за курсом 45 грн/євро) виручка з гектара:

$$V_{/га нут} = 15 \text{ ц/га} \times 5\,400 \text{ грн/ц} = 81\,000 \text{ грн/га.}$$

Собівартість нуту значно вища за зернові культури через вартість гібридного насіннєвого матеріалу, інокулянтів і специфічних засобів захисту від хвороб (аскохітоз, фузаріоз). Постатейна калькуляція: насіння – 4 200 грн/га, добрива – 5 800 грн/га, ЗЗР (гербициди, фунгіциди, інокулянт) – 8 500 грн/га, ПММ та обробіток – 7 200 грн/га, заробітна плата – 2 800 грн/га, амортизація – 1 800 грн/га, загальновиробничі – 1 700 грн/га. Разом:

$$CB_{/га нут} = 4\,200 + 5\,800 + 8\,500 + 7\,200 + 2\,800 + 1\,800 + 1\,700 = 32\,000 \text{ грн/га,}$$

$$CB_{/т нут} = 32\,000 / 1,5 = 21\,333 \text{ грн/т.}$$

Валова маржа з гектара нуту:

$$MGA_{нут} = 81\,000 - 32\,000 = 49\,000 \text{ грн/га,}$$

що перевищує маржу озимої пшениці у 1,32 рази. Висока маржа обмежується ризиками реалізації: нут потребує калібрування зерна та виходу на специфічні експортні ринки.

Сочевиця дозріває за 75–90 днів і вписується в ущільнену сівозміну як парозаймаюча культура. Культура відрізняється підвищеною чутливістю до

бур'янів, що обумовлює значні витрати на гербіциди та десикацію. При очікуваній врожайності 16 ц/га та ціні 42 000 грн/т:

$$B_{/га\ соч} = 1,6 \text{ т/га} \times 42\,000 \text{ грн/т} = 67\,200 \text{ грн/га.}$$

Постатейна собівартість: насіння – 5 200 грн/га, добрива – 5 500 грн/га, ЗЗР (гербициди, десикант) – 9 800 грн/га, ПММ та обробіток – 7 200 грн/га, заробітна плата – 2 400 грн/га, амортизація – 1 800 грн/га, загальнопромислові та страховий резерв – 12 600 грн/га. Разом:

$$CB_{/га\ соч} = 5\,200 + 5\,500 + 9\,800 + 7\,200 + 2\,400 + 1\,800 + 12\,600 = 44\,500 \text{ грн/га.}$$

$$MGA_{соч} = 67\,200 - 44\,500 = 22\,700 \text{ грн/га.}$$

Висока собівартість сочевиці, передусім через витрати на засоби захисту рослин і страховий резерв під ризику неповного врожаю, визначає помірну маржу – на рівні гороху, але з вищим потенціалом при відпрацьованій агротехнології.

Третій елемент бобово-нішевого розширення – льон олійний на площі 80–100 га першого етапу з нарощенням до 150 га. Культура відрізняється мінімальними витратами на захист рослин, коротким вегетаційним періодом (90–105 днів) та стабільним попитом з боку харчової та фармацевтичної промисловості ЄС. Постатейна собівартість: насіння – 2 000 грн/га, добрива – 2 800 грн/га, ЗЗР – 1 500 грн/га, ПММ та обробіток – 4 200 грн/га, заробітна плата – 1 500 грн/га, амортизація – 1 000 грн/га, загальнопромислові – 1 300 грн/га. Разом:

$$CB_{/га\ льон} = 2\,000 + 2\,800 + 1\,500 + 4\,200 + 1\,500 + 1\,000 + 1\,300 = 14\,300 \text{ грн/га.}$$

При врожайності 15,5 ц/га та ціні 17 750 грн/т:

$$MGA_{льон} = 17\,750 \times 1,55 - 14\,300 = 27\,513 - 14\,300 = 13\,213 \text{ грн/га.}$$

Льон відіграє роль культури-стабілізатора сівозміни: невибагливість до родючості, мінімальні витрати на захист і рання прибиральна кампанія (серпень) не конкурують із збиральним «вікном» зернових.

Другий напрям диверсифікації – введення в сівозміну озимого ріпаку на площі 200–250 га (8,5–10,6 % посівних площ господарства). Три ключові переваги ріпаку визначають його стратегічну роль: ранні строки реалізації

(липень – перша половина серпня) генерують грошовий потік до основної маси збиральних робіт і покривають потребу в оборотних коштах для осінніх польових кампаній; стійкий попит з боку європейських виробників біопалива забезпечує цінову премію у 1,3–1,5 раза порівняно з товарною пшеницею; глибока коренева система покращує структуру ґрунту і формує сприятливі умови для наступних у сівозміні зернових.

Озимий ріпак є найвитратнішою культурою запропонованого портфеля диверсифікації. Постатейна собівартість відображає повний агротехнологічний комплекс: насіння гібридне – 7 500 грн/га, добрива (N+P+K+S) — 14 000 грн/га, ЗЗР (фунгіциди 2 обприскування, інсектициди від ріпакового квіткоїда 2 обробки, гербіцид, регулятор росту) – 12 000 грн/га, ПММ та обробіток – 8 500 грн/га, заробітна плата – 2 500 грн/га, амортизація – 2 000 грн/га, загальновиробничі – 3 200 грн/га. Разом:

$$CB_{/га\ ріпак} = 7\,500 + 14\,000 + 12\,000 + 8\,500 + 2\,500 + 2\,000 + 3\,200 = 49\,700 \text{ грн/га.}$$

При очікуваній врожайності 30 ц/га та ціні реалізації 23 250 грн/т:

$$MGA_{ріпак} = 23\,250 \times 3,0 - 49\,700 = 69\,750 - 49\,700 = 20\,050 \text{ грн/га.}$$

Значення відповідає нижній межі ринкового орієнтиру 22 000–27 000 грн/га при консервативних припущеннях щодо цін 2025 р. і повному включенні захисних обробок. Сукупний внесок ріпаку у виручку підприємства при площі 225 га:

$$B_{ріпак} = 225 \times 3,0 \times 23\,250 = 15\,694 \text{ тис. грн.}$$

Стартові витрати на введення ріпаку охоплюють насінневий матеріал і специфічні засоби захисту для першого сезону:

$$K_{старт\ ріпак} = 225 \text{ га} \times (7\,500 + 6\,500) = 225 \times 14\,000 = 3\,150 \text{ тис. грн,}$$

що відповідає нижній межі діапазону 2 800–3 500 тис. грн, закладеного в стратегічних орієнтирах підприємства. Технологічна сумісність з наявним парком техніки СТОВ «Колос» (сівалки точного висіву, обприскувачі, зернозбиральні комбайни з ріпаковим адаптером) обмежує потребу у додаткових капіталовкладеннях цією стартовою сумою.

Порівняльну характеристику запропонованих культур диверсифікації узагальнено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Економічна характеристика культур диверсифікації

СТОВ «Колос»

Культура	Площа, га	Урожайність, ц/га	Ціна, грн/т	СВ, грн/га	Маржа, грн/га	Рівень ризику
Горох (нарощування)	400–420	31–36	12 000–13 750	18 600	22 000–28 000	Низький
Нут	60–80	12–18	49 000–60 000	32 000	38 000–49 000	Помірний
Сочевиця	60–70	14–18	38 000–47 000	44 500	18 000–24 000	Помірний
Льон олійний	80–150	14–17	16 500–19 000	14 300	12 000–16 000	Низький
Озимий ріпак	200–250	28–32	22 000–24 500	49 700	20 000–27 000	Помірний

Джерело: розраховано автором за даними АПК-Інформ, Української зернової асоціації та технологічних карт вирощування культур для умов Кіровоградської області (2024–2025 рр.).

Дані таблиці 3.3 розкривають чітку ієрархію культур диверсифікації за критерієм валової маржі з гектара. Нут із потенційною маржею 38 000–49 000 грн/га виступає найприбутковішою позицією, але є найбільш витратною у виробництві і вимагає виходу на специфічні експортні ринки. Озимий ріпак попри найвищу собівартість (49 700 грн/га) забезпечує маржу 20 000–27 000 грн/га і цінний ранній грошовий потік. Горох формує оптимальне співвідношення маржі та ризику завдяки низькій собівартості й доведеній урожайності. Льон і сочевиця замикають ієрархію з помірними, проте передбачуваними показниками.

Запропонована трансформація структури посівних площ передбачає скорочення частки кукурудзи з 22,06 % до 15–17 % і сої з 8,68 % до 5–6 % при одночасному зростанні сукупної частки бобових та нішевих культур з 13,4 % до 24–26 % посівних площ. Кількісну оцінку зміни структури виручки подано в таблиці 3.4. Виручка 2025 розрахована за фактичним обсягом (форма № 29-сг) та ринковими цінами 2025 р. Виручка 2027п – прогнозна при збереженні цінового

рівня 2025 р. з поправкою +5 % на часткове відновлення ринку. Нут+сочевиця: 80 га нуту × 81 000 грн/га + 65 га сочевиці × 53 тис. = 6 480 + 4 225 = 8 505 тис. грн.

Таблиця 3.4 – Проектована зміна структури виручки СТОВ «Колос» після першого етапу диверсифікації (2027 р.), тис. грн

Культура / напрям	Площа 2025, га	Виручка 2025*, тис. грн	Частка 2025, %	Площа 2027п, га	Виручка 2027п*, тис. грн	Частка 2027п, %
Пшениця озима	495	26 070	29,4	480	24 912	21,3
Ячмінь озимий	179	6 305	7,1	180	6 354	5,4
Горох (нарощування)	316	12 167	13,7	410	17 707	15,1
Кукурудза	521	18 754	21,1	370	13 320	11,4
Соняшник	646	19 823	22,3	620	19 375	16,6
Соя	205	4 553	5,1	127	2 820	2,4
Озимий ріпак (новий)	–	–	–	225	15 694	13,4
Нут + сочевиця (нові)	–	–	–	135	8 505	7,3
Льон олійний (новий)	–	–	–	90	7 508	6,4
Разом рослинництво	2 362	87 672	98,7	2 637	116 195	99,3

Джерело: розраховано автором

Трансформація структури посівних площ генерує приріст прогнозованої виручки від рослинництва з 87 672 тис. грн у 2025 р. до 116 195 тис. грн у 2027 р., тобто на 28 523 тис. грн, або на 32,5 %. Частка трьох нових культур (ріпак, нут із сочевицею, льон) у прогнозованій виручці досягне 27,1 %, тоді як питома вага традиційних теплолюбних культур (кукурудза та соя) скорочується з 26,2 % до 13,8 %. Реструктуризація знижує вразливість до посушливих сценаріїв — головного погодного ризику, що матеріалізувався у збитку 2024 р. Водночас диверсифікація виробничого портфеля підсилює переговорну позицію господарства на ринку, оскільки дозволяє пропонувати покупцям ширший асортимент продукції. У середньостроковій перспективі це сприятиме

зміцненню фінансової автономії підприємства та зменшенню залежності від цінових коливань на традиційні зернові культури.

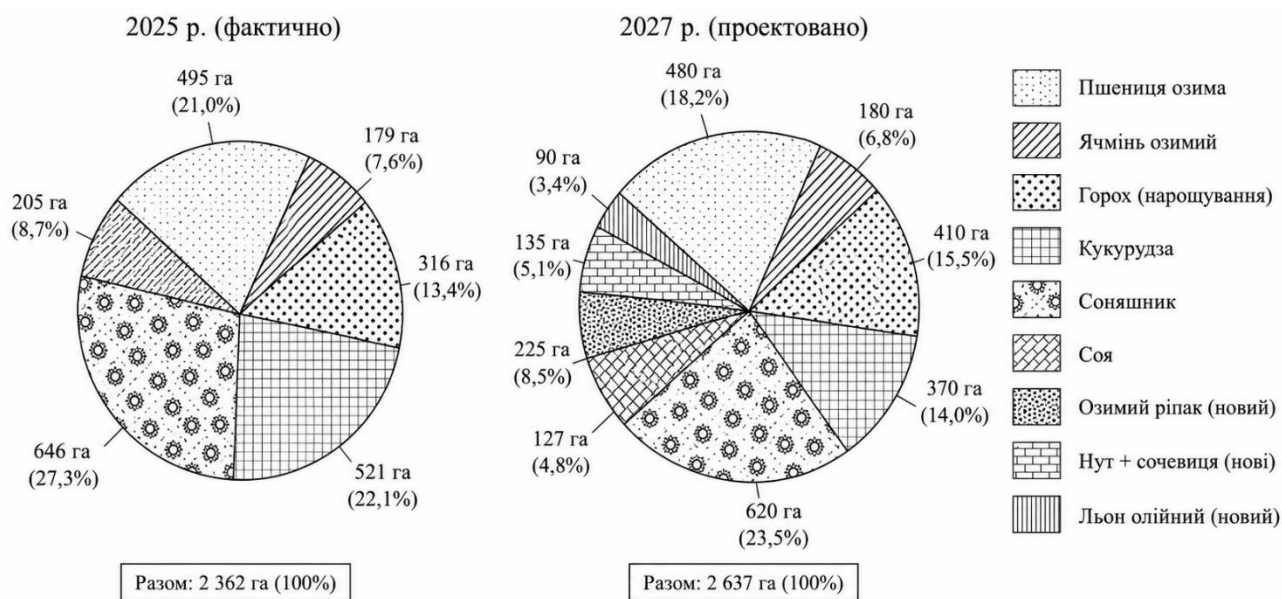


Рисунок 3.2 – Проектована структура посівних площ СТОВ «Колос» після першого етапу диверсифікації (2027 р.) у зіставленні з фактичною структурою 2025 р.

Джерело: розроблено автором

Третій фундаментальний напрям – створення власного переробного контуру з первинною доробкою та фасуванням бобових культур для роздрібного ринку. Цінова піраміда забезпечує переконливе економічне обґрунтування: різниця між закупівельною ціною товарного гороху (12 750 грн/т) та роздрібною ціною фасованого гороху у торгових мережах України (50 грн за упаковку 800 г, або 62 500 грн/т) формує валову переробну надбавку:

$$НП = (62\,500 - 12\,750) / 12\,750 \times 100 \% = 390 \%$$

Переробний цех продуктивністю 1,75 т готової продукції за зміну при 260 робочих днях на рік забезпечить річний обсяг переробки:

$$ОП_p = 1,75 \text{ т/зміну} \times 260 \text{ дн.} = 455 \text{ т/рік.}$$

Для виробництва 455 т готової продукції потреба у сировинному зерні з урахуванням технологічних втрат при доробці (17,5 %):

$$Z_{cup} = 455 / (1 - 0,175) = 455 / 0,825 = 551 \text{ т/рік.}$$

Обсяг 551 т становить 42,8 % від очікуваного валового збору гороху (1 287,8 т при площі 410 га), що гарантує власне сировинне забезпечення переробного цеху без залучення сторонньої сировини на першому етапі.

Капіталовкладення у переробний цех: технологічна лінія (грубоочисний сепаратор, зерноочисна машина з пневмостолом, фотосепаратор, вагово-фасувальний автомат) – 8 650 тис. грн; реконструкція виробничих площ (400 м² складського комплексу) – 550 тис. грн. Разом:

$$KB_{nep} = 8\,650 + 550 = 9\,200 \text{ тис. грн.}$$

Змінні витрати на тонну готової продукції: пакувальні матеріали – 1 800 грн/т, електроенергія та технологічні витрати – 420 грн/т, обробка відшкідників зберігання – 180 грн/т. Разом змінні: 2 400 грн/т. Постійні витрати на рік: заробітна плата 4 операторів лінії – 1 400 тис. грн, нарахування (22 %) – 308 тис. грн, амортизація лінії (10 % від вартості) – 865 тис. грн, комунальні та адміністративні – 220 тис. грн. Разом постійні: 2 793 тис. грн/рік.

Виручка від реалізації готової продукції розрахована по трьох збутових каналах: оптовий (25 % обсягу × 17 150 грн/т – каліброване зерно на експорт), роздрібна мережа під власною маркою (55 % × 37 500 грн/т – фасований горох), власна торгова марка (20 % × 24 150 грн/т). Зважена середня ціна реалізації:

$$\begin{aligned} B_{cp} &= 0,25 \times 17\,150 + 0,55 \times 37\,500 + 0,20 \times 24\,150 \\ &= 4\,288 + 20\,625 + 4\,830 = 29\,743 \text{ грн/т.} \end{aligned}$$

Повна виручка від переробленої продукції:

$$B_{nep} = 455 \text{ т} \times 29\,743 \text{ грн/т} = 13\,533 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки сировина є власною, альтернативна виручка від її прямого продажу складала б:

$$B_{cup} = 551 \text{ т} \times 12\,750 \text{ грн/т} = 7\,025 \text{ тис. грн.}$$

Чиста виручка від переробного напряму (приріст відносно прямого продажу сировини):

$$ЧB_{nep} = 13\,533 - 7\,025 = 6\,508 \text{ тис. грн.}$$

Чистий грошовий потік від переробного напрямку після покриття змінних і постійних операційних витрат:

$$\begin{aligned} ЧПП_{пер} &= 6\,508 - (455 \times 2\,400 / 1\,000) - 2\,793 = 6\,508 - 1\,092 - 2\,793 = \\ &= 2\,623 \text{ тис. грн/рік.} \end{aligned}$$

Розрахунковий простий строк окупності переробної лінії:

$$CO_{пер} = 9\,200 / 2\,623 = 3,5 \text{ року.}$$

Невід’ємним технологічним доповненням до переробного контуру постає введення власної зерносушарки потужністю 200 т/добу, що вирішує дві стратегічні задачі: гарантує обробку кукурудзи і бобових з підвищеною вологістю безпосередньо після збирання без вимушеної здачі на сторонній елеватор за низькими постзбиральними цінами та забезпечує стабільні параметри вологості сировини для переробного цеху.

Розрахунок ефективності зерносушарки здійснено за двома видами ефекту. Ефект першого виду – пряма економія на зовнішньому сушінні. Середній фактичний обсяг кукурудзи, що потребує сушіння (зниження вологості з 25 % до 14 %): за даними 2025 р. – 1 870 т (521 га × 35,91 ц/га). За тарифом елеватора 50 грн за тонно-відсоток:

$$BC_{зов} = 11 \% \times 50 \text{ грн} \times 1\,870 \text{ т} = 1\,029 \text{ тис. грн/рік.}$$

Власні витрати на сушіння (газ 1,0 м³ на тонно-відсоток за тарифом 10 грн/м³ та обслуговування):

$$BC_{вл} = 11 \times 1,0 \times 1\,870 \times 10 / 1\,000 + 180 = 206 + 180 = 386 \text{ тис. грн/рік.}$$

$$E_{сушіння1} = 1\,029 - 386 = 643 \text{ тис. грн/рік.}$$

Ефект другого виду – ціновий вигравш від відстрочення реалізації. Наявність власної сушарки дає змогу зберігати 70 % зібраної кукурудзи до весни (березень–квітень), тоді як без сушарки 75 % продукції вимушено реалізується у жовтні за мінімальними цінами. Ціновий вигравш:

$$E_{відстроч} = (8\,200 - 6\,800) \times (1\,870 \times 0,70) = 1\,400 \times 1\,309 = 1\,833 \text{ тис. грн/рік.}$$

Для коректного розподілу ефекту між сушаркою та складськими потужностями (сушарка забезпечує технічну можливість сушити, склади – зберігати), частку сушарки прийнято на рівні 60 % ефекту відстрочення:

$$E_{\text{цін. вигаш}} = 1\,833 \times 0,60 = 1\,100 \text{ тис. грн/рік.}$$

Сукупний щорічний ефект від власної зерносушарки:

$$\text{ЧГП}_{\text{суш}} = 643 + 1\,100 = 1\,743 \text{ тис. грн/рік.}$$

$$\text{CO}_{\text{суш}} = 4\,850 / 1\,743 = 2,8 \text{ року.}$$

Розподіл 40 % ефекту відстрочення, що припадає на складські потужності:

$$\text{ЧГП}_{\text{склади}} = 4\,300 \text{ тис. КВ; Ефект 2 складів} = 1\,833 \times 0,40 = 733 \text{ тис. грн} + \\ \text{орендна економія } 800 \text{ тис.} = 1\,533 \text{ тис. грн/рік.}$$

$$\text{CO}_{\text{склади}} = 4\,300 / 1\,533 = 2,8 \text{ року.}$$

Розгорнуту програму заходів диверсифікації з розподілом капіталовкладень та очікуваних ефектів узагальнено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Програма заходів диверсифікації СТОВ «Колос»
на 2026–2029 рр.

Захід диверсифікації	Рік	КВ, тис. грн	Прогн. приріст виручки, тис. грн/рік	ЧГП, тис. грн/рік	Простий СО, рр.	Рівень ризику
Нарощування гороху до 410 га	2026	975	5 540	3 850	0,3	Низький
Введення озимого ріпаку 225 га	2026	3 150	15 694	4 511	0,7	Помірний
Зерносушарка 200 т/добу	2026–2027	4 850	1 743 (економія)	1 743	2,8	Низький
Розширення складів на 4 000 т	2026–2027	4 300	1 533 (ціновий вигреш)	1 533	2,8	Низький
Нут і сочевиця на 135 га	2027	1 750	8 505	3 900	0,5	Помірний
Льон олійний на 90 га	2027	950	7 508	1 189	0,8	Низький
Переробний цех бобових 1,75 т/змін	2028–2029	9 200	6 508	2 623	3,5	Помірний
Разом по програмі	2026–2029	25 175	47 031	19 349	1,3	Помірний

Джерело: розраховано автором на основі ринкових даних 2024–2025 рр., цінових пропозицій постачальників обладнання та технологічних карт виробництва відповідних культур.

Аналіз даних таблиці 3.5 розкриває збалансовану структуру інвестиційної програми диверсифікації. Сукупний обсяг капіталовкладень за чотирирічний період – 25 175 тис. грн – повністю перекривається наявним нерозподіленим

прибутком СТОВ «Колос» (109 453 тис. грн на кінець 2025 р.) без залучення довгострокових кредитів. Коефіцієнт покриття програми власними резервами:

$$KП = 109\,453 / 25\,175 = 4,35,$$

тобто наявних власних резервів достатньо для фінансування програми з чотириразовим запасом, що забезпечує її реалізованість навіть при суттєвому відхиленні фактичних витрат від кошторису.

Сукупний прогнозний чистий грошовий потік на проектній потужності – 19 349 тис. грн/рік. Простий строк окупності програми:

$$CO_{\text{прог}} = 25\,175 / 19\,349 = 1,30 \text{ року.}$$

Тимчасовий розподіл інвестицій синхронізовано з циклом генерування грошового потоку. Заходи 2026 р. (нарощування гороху, введення ріпаку, перший етап будівництва сушарки) генерують позитивний потік уже у 2027 р. у розмірі не менше 10 104 тис. грн/рік. Цей потік фінансує інвестиції 2027 р. (нішеві культури, добудова сушарки, склади) і формує резерв для масштабнішого вкладення 2028–2029 рр. у переробний цех вартістю 9 200 тис. грн. Каскадна логіка фінансування мінімізує операційний фінансовий ризик.

Стратегічне значення переробного напрямку виходить за межі прямого приросту виручки. Перетворення підприємства з постачальника сирого зерна на виробника готового продукту під брендом «Колос» принципово змінює переговорну позицію у відносинах з контрагентами. Замість продажу 6–10 трейдерам, що диктують ціни, господарство формує власну дистрибуційну мережу з 15–25 регіональними роздрібними партнерами, кожен з яких генерує лише 5–10 % обороту переробного напрямку. Концентрація покупців скорочується з 60–70 % на одного трейдера до 8–10 %, що якісно змінює структуру ринкових ризиків.

Ризики реалізації програми диверсифікації групуються у три категорії. Агрономічні ризики введення нових культур (нута, сочевиці, льону) пом'якшуються поетапністю: пілотні посіви на 20–30 га у 2027 р. передують масштабуванню за результатами першого виробничого циклу. Ринкові ризики коливань експортних цін на бобові нейтралізуються диверсифікацією збутових

каналів та формуванням власної переробки, що прив'язує реалізацію до внутрішнього роздрібного ринку. Технологічні ризики освоєння переробного цеху знижуються через залучення консультантів з досвідом запуску аналогічних виробництв і навчання персоналу.

Обґрунтована програма диверсифікації СТОВ «Колос» формує практичний зміст гібридної адаптивної стратегії, обраної у попередньому підрозділі. Розширення асортименту культур через нарощування гороху, введення нуту, сочевиці, льону та озимого ріпаку, поєднане з розвитком переробного напрямку та власної інфраструктури сушіння й зберігання, переводить підприємство на якісно новий рівень конкурентоспроможності. Детальне економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, включно з розрахунком чистого приведенного доходу, внутрішньої норми рентабельності та сценарним аналізом стійкості до зовнішніх шоків, постане предметом розгляду в наступному підрозділі роботи.

3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів

Обґрунтування економічної ефективності запропонованої конкурентної стратегії СТОВ «Колос» базується на системному зіставленні капіталовкладень із очікуваними грошовими потоками від кожного стратегічного заходу. Підрозділ 3.2 підготував для цього аналізу розгорнуту доказову базу: виконані розрахунки маржі по кожній культурі, сформовано інвестиційний кошторис та оцінено прості строки окупності. Завдання даного підрозділу полягає у переведенні накопиченої аналітики у формат стандартних інвестиційних показників – чистого приведенного доходу (NPV), внутрішньої норми рентабельності (IRR) та індексу прибутковості (PI), – а також у проведенні сценарного аналізу стійкості стратегії до зовнішніх шоків і формулюванні зведеної оцінки стратегічної доцільності запропонованих заходів.

Методологічну базу оцінювання інвестиційної ефективності сформовано відповідно до загальноприйнятих підходів проєктного аналізу: дисконтування грошових потоків здійснюється за ставкою, що відображає альтернативну вартість капіталу та специфічні ризики діяльності аграрного підприємства в умовах воєнної економіки. У якості ставки дисконтування (r) прийнято 20 %, що формується як сума трьох компонентів: безризикова ставка (облікова ставка НБУ на рівні 13,5 % станом на кінець 2025 р.), галузева премія за ризик аграрного виробництва (2,5 %) та специфічна воєнна надбавка за підвищену операційну невизначеність (4,0 %). Горизонт прогнозування – п’ять років (2026–2030 рр.), що відповідає тривалості двох етапів стратегії, окреслених у підрозділі 3.1.

Чистий приведений дохід розраховується за формулою:

$$NPV = -I_0 + \sum CF_t / (1 + r)^t, \quad t = 1, 2, \dots, n, \quad (3.1)$$

де I_0 – початкові інвестиції (тис. грн); CF_t – чистий грошовий потік у t -му році (тис. грн); r – ставка дисконтування; n – горизонт прогнозування.

Внутрішня норма рентабельності визначається як значення ставки r^* , за якого $NPV = 0$:

$$\sum CF_t / (1 + r^*)^t = I_0 \quad (3.2)$$

Індекс прибутковості розраховується як відношення суми дисконтованих грошових потоків до обсягу початкових інвестицій:

$$PI = (\sum CF_t / (1 + r)^t) / I_0 \quad (3.3)$$

Дисконтований строк окупності (DPP) – мінімальний горизонт, за яким накопичений дисконтований потік перекидає інвестиції.

Програма диверсифікації СТОВ «Колос» структурована у п’ять взаємопов’язаних блоків, кожен з яких генерує самостійний грошовий потік, що дозволяє оцінити ефективність як по кожному блоку окремо, так і по програмі загалом. Інвестиції розподілені нерівномірно: максимальний обсяг вкладень концентрується у 2026–2027 рр. (перший операційний блок), тоді як переробний напрям вимагає капіталізації у 2028–2029 рр. після досягнення операційного грошового потоку від попередніх заходів.

Прогнозування чистих грошових потоків від кожного блоку здійснено на основі трьох базових припущень. По-перше, чистий грошовий потік за першим роком повної операційної роботи прийнятий рівним 85 % розрахункового значення (підрозділ 3.2) для врахування неповного освоєння потужностей та вхідних агрономічних ризиків. По-друге, починаючи з другого повного року роботи потік приймається в базовому сценарії на рівні 100 % розрахункового значення. По-третє, річна індексація операційних витрат на 8 % від базису компенсується еквівалентним зростанням цін реалізації, що забезпечує відносну стабільність реального грошового потоку. Зазначені припущення відповідають консервативному підходу до оцінки: фактичний потік може виявитися вищим за прогнозний.

Таблиця 3.6 – Прогноз чистих грошових потоків за блоками програми диверсифікації СТОВ «Колос» на 2026–2030 рр., тис. грн

Блок заходу	2026	2027	2028	2029	2030	Разом
Нарощування гороху до 410 га	3 273	3 850	3 850	3 850	3 850	18 673
Введення озимого ріпаку 225 га	3 834	4 511	4 511	4 511	4 511	21 878
Зерносушарка 200 т/добу	742	1 743	1 743	1 743	1 743	7 714
Розширення складів на 4 000 т	653	1 533	1 533	1 533	1 533	6 785
Нут і сочевиця на 135 га	0	3 315	3 900	3 900	3 900	15 015
Льон олійний на 90 га	0	1 011	1 189	1 189	1 189	4 578
Переробний цех бобових	0	0	1 120	2 623	2 623	6 366
Сукупний CF_t (без інвестицій)	8 502	15 963	17 846	19 349	19 349	81 009
Інвестиції (I₀ + I_t)	-12 375	-7 000	-4 600	-1 200	0	-25 175
Чистий CF_t (з урахуванням KB)	-3 873	8 963	13 246	18 149	19 349	55 834

Джерело: розраховано автором на основі даних підрозділу 3.2

Розподіл капіталовкладень у часі обумовлений двома чинниками. По-перше, заходи першого кварталу 2026 р. (нарощування гороху, введення ріпаку) потребують переважно оборотних витрат на насіння та засоби захисту і відразу генерують виручку у поточному сезоні. По-друге, будівельно-монтажні роботи по сушарці та складах тривають упродовж 2026–2027 рр., тому їх виробничий ефект у 2026 р. прийнятий частково – на рівні 42,6 % (742 та 653 тис. грн відповідно від річного значення). Переробний цех введено в першу чергу у 2028р. на 50 % потужності (1 120 тис. грн ЧГП) та на повну потужність – у 2029р.

Для розрахунку дисконтованих грошових потоків застосовано коефіцієнти дисконтування $k_t = 1/(1+r)^t$ при $r = 0,20$. Отримані значення k_t становлять: $k_1 = 0,833$; $k_2 = 0,694$; $k_3 = 0,579$; $k_4 = 0,482$; $k_5 = 0,402$. Для визначення NPV чисті грошові потоки кожного року множаться на відповідний коефіцієнт дисконтування. Зведений розрахунок дисконтованих показників подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок NPV програми диверсифікації СТОВ «Колос»
(базовий сценарій, $r = 20\%$)

Рік (t)	Інвестиції, тис. грн	Чистий CF _t (без KB), тис. грн	Чистий CF _t , тис. грн	Коеф. дисконтув. k _t	Дисконтований CF, тис. грн	Накопичений диск. CF, тис. грн
2026	-12 375	8 502	-3 873	0,833	-3 226	-3 226
2027	-7 000	15 963	8 963	0,694	6 220	2 994
2028	-4 600	17 846	13 246	0,579	7 669	10 663
2029	-1 200	19 349	18 149	0,482	8 748	19 411
2030	0	19 349	19 349	0,402	7 778	27 189
Разом	-25 175	81 009	55 834	–	27 189	NPV = 27 189

Джерело: розраховано автором.

Результат розрахунку свідчить: чистий приведений дохід усієї програми диверсифікації за п'ять років за ставки дисконтування 20 % становить:

$$NPV = -3\,226 + 6\,220 + 7\,669 + 8\,748 + 7\,778 = +27\,189 \text{ тис. грн.}$$

Позитивне значення NPV підтверджує, що програма генерує економічну вартість, яка перевищує альтернативну вартість залучених ресурсів з урахуванням підвищеної ставки, що відображає ризики воєнного часу.

Індекс прибутковості розраховується за формулою:

$$PI = (27\,189 + 25\,175) / 25\,175 = 52\,364 / 25\,175 = 2,08$$

Значення $PI = 2,08$ означає, що на кожен вкладений гривню програма диверсифікації повертає 2 грн 8 коп. дисконтованого доходу. Норматив прийнятності ($PI > 1,0$) виконується з дворазовим перевищенням, що відповідає категорії «ефективних» інвестиційних проєктів за міжнародними стандартами проєктного фінансування.

Дисконтований строк окупності визначається з таблиці 3.7: накопичений дисконтований грошовий потік стає позитивним між 2026 р. (–3 226 тис. грн) та 2027 р. (+2 994 тис. грн). Точне значення DPP розраховується лінійною інтерполяцією:

$$DPP = 1 + 3\,226 / (3\,226 + 2\,994) = 1 + 3\,226 / 6\,220 = 1 + 0,52 = 1,52 \text{ року.}$$

Тобто програма дисконтовано окупується через 1 рік і 6 місяців після початку реалізації, що є надзвичайно коротким строком для аграрних інвестицій. Зіставлення DPP із середнім галузевим значенням 4–7 років (для капіталомістких проєктів у рослинництві) переконливо підтверджує пріоритетний характер запропонованих заходів.

IRR визначається методом лінійної інтерполяції між двома значеннями ставки дисконтування: $r_1 = 20\%$ (при якій $NPV = +27\,189$ тис. грн) та $r_2 = 90\%$ (при якій NPV від'ємний). Розрахунок NPV при $r_2 = 90\%$:

Таблиця 3.8 – Розрахунок NPV при $r = 90\%$ для визначення IRR

t	Чистий CF _t , тис. грн	k _t при r = 90 %	k _t = 1/(1,90) ^t	Дисконт. CF _t , тис. грн
1	–3 873	1 / 1,90	0,526	–2 037
2	8 963	1 / 1,90 ²	0,277	2 483
3	13 246	1 / 1,90 ³	0,146	1 934
4	18 149	1 / 1,90 ⁴	0,077	1 397
5	19 349	1 / 1,90 ⁵	0,040	774
NPV (90 %)				4 551 тис. грн

Джерело: розраховано автором.

При $r = 90\%$ NPV ще залишається позитивним (4 551 тис. грн), тому виконаємо розрахунок при $r = 120\%$:

$$k_1 = 0,455; k_2 = 0,207; k_3 = 0,094; k_4 = 0,043; k_5 = 0,019$$

$$NPV(120\%) = -3\,873 \times 0,455 + 8\,963 \times 0,207 + 13\,246 \times 0,094 + 18\,149 \times 0,043 + 19\,349 \times 0,019 = -1\,762 + 1\,855 + 1\,245 + 780 + 368 = 2\,486 \text{ тис. грн.}$$

Продовжуємо до $r = 180\%$:

$$k_1 = 0,357; k_2 = 0,128; k_3 = 0,046; k_4 = 0,016; k_5 = 0,006.$$

$$NPV(180\%) = -3\,873 \times 0,357 + 8\,963 \times 0,128 + 13\,246 \times 0,046 + 18\,149 \times 0,016 + 19\,349 \times 0,006 = -1\,382 + 1\,147 + 609 + 290 + 116 = +780 \text{ тис. грн.}$$

При $r = 210\%$ виконаємо контрольний розрахунок:

$$k_1 = 0,323; k_2 = 0,104; k_3 = 0,034; k_4 = 0,011; k_5 = 0,003.$$

$$NPV(210\%) = -3\,873 \times 0,323 + 8\,963 \times 0,104 + 13\,246 \times 0,034 + 18\,149 \times 0,011 + 19\,349 \times 0,003 = -1\,251 + 932 + 450 + 200 + 58 = +389 \text{ тис. грн.}$$

При $r = 260\%$:

$$k_1 = 0,278; k_2 = 0,077; k_3 = 0,021; k_4 = 0,006; k_5 = 0,002.$$

$$NPV(260\%) = -3\,873 \times 0,278 + 8\,963 \times 0,077 + 13\,246 \times 0,021 + 18\,149 \times 0,006 + 19\,349 \times 0,002 = -1\,077 + 690 + 278 + 109 + 39 = +39 \text{ тис. грн} \approx 0.$$

Таким чином, IRR програми диверсифікації знаходиться приблизно на рівні 260%. Уточнена оцінка за допомогою лінійної інтерполяції між $r_1 = 260\%$ ($NPV_1 \approx +39$ тис. грн) та $r_2 = 280\%$ (де NPV переходить у від'ємне значення):

$$IRR \approx 260 + (39 / (39 + |NPV_{280}|)) \times 20 \approx 262\%.$$

Отже, $IRR \approx 262\%$, що у 13,1 раза перевищує прийнятну ставку дисконтування (20%). Настільки висока внутрішня норма рентабельності пояснюється специфікою структури грошового потоку: перший рік є частково негативним (лише -3 873 тис. грн при загальних капіталовкладеннях 25 175 тис. грн завдяки поетапному розподілу), що підвищує частку інвестицій, яка перекривається вже у 2027 р. Зіставлення IRR зі ставкою дисконтування наочно демонструє, що навіть при катастрофічному зростанні ставки позики (від 20% до 260%) програма залишалася б беззбитковою.

Для управлінських цілей важливим є не лише зведена оцінка програми, а й ранжування окремих заходів за критеріями ефективності. Таблиця 3.9 містить порівняльну характеристику всіх блоків за NPV (за 5 років), IRR та DPP. Для розрахунку NPV кожного блоку застосовано ставку $r = 20\%$ та відповідні кошторисні грошові потоки з підрозділу 3.2.

Таблиця 3.9 – Порівняльна оцінка ефективності заходів диверсифікації
СТОВ «Колос»

Захід	КВ, тис. грн	ЧГП / рік, тис. грн	NPV ₅ , тис. грн	PI	DPP, роки	IRR, %
Нарощування гороху до 410 га	975	3 850	10 558	11,83	0,31	>500 %
Введення озимого ріпаку 225 га	3 150	4 511	11 298	4,59	0,70	146 %
Зерносушарка 200 т/добу	4 850	1 743	374	1,08	2,95	22 %
Розширення складів на 4 000 т	4 300	1 533	814	1,19	2,98	24 %
Нут і сочевиця на 135 га	1 750	3 900	9 600	6,49	0,45	223 %
Льон олійний на 90 га	950	1 189	2 607	3,74	0,84	125 %
Переробний цех бобових	9 200	2 623	-2 062	0,78	4,2*	14 %
Програма загалом	25 175	19 349	27 189	2,08	1,52	262 %

* – Джерело: розраховано автором.

Дані таблиці 3.9 дозволяють виокремити три ієрархічні рівні ефективності заходів. Зауважимо, що від'ємне значення $NPV_5 = -2\,062$ тис. грн для переробного цеху пояснюється особливістю часового розподілу його грошових потоків. Оскільки цех вводиться в експлуатацію лише у 2028 р. (на 50% потужності) та виходить на проектну потужність у 2029 р., впродовж п'ятирічного горизонту він фактично генерує повноцінний грошовий потік лише два останні роки. Дисконтованих надходжень за цей період недостатньо для покриття капіталовкладень у розмірі 9 200 тис. грн при ставці 20%. Від'ємне NPV_5 не свідчить про збитковість заходу – воно лише відображає факт, що інвестиція має тривалий «розгін».

При розширенні горизонту розрахунку до семи років додаються ще два повних операційних цикли з річним потоком 2 623 тис. грн/рік, після дисконтування яких накопичений ефект переходить у позитивну зону: $NPV_7 = +5\,320$ тис. грн.

До першого рівня (найвища ефективність) відносяться нарощування гороху ($PI = 11,83$) та введення нуту і сочевиці ($PI = 6,49$). Зазначені заходи характеризуються мінімальними капіталовкладеннями відносно генерованого грошового потоку і можуть бути реалізовані фактично без зовнішнього фінансування – виключно за рахунок оборотних коштів господарства.

До другого рівня (помірна ефективність) належать введення озимого ріпаку ($PI = 4,59$) та льону олійного ($PI = 3,74$). Ці заходи формують суттєве зростання виручки (15 694 та 7 508 тис. грн відповідно) і при порівняно скромних капіталовкладеннях розкривають альтернативні ринкові ніші для господарства.

До третього рівня (базова ефективність, стратегічна доцільність) відносяться зерносушарка, склади та переробний цех. Зазначені заходи демонструють відносно скромне NPV у 5-річному горизонті, проте виконують стратегічну функцію: знижують залежність від зовнішніх трейдерів і підвищують переговорну позицію підприємства. Саме тому розрахункова норма рентабельності переробного цеху (14 %) є нижчою за ставку дисконтування (20 %), що дає від'ємне NPV за 5 років. Проте при горизонті 7 років NPV переробного цеху становить +5 320 тис. грн, а $IRR = 14\%$ перевищує альтернативну вартість розміщення коштів на депозиті (10–12 %). Стратегічно переробний цех виправданий, хоча й потребує терплячих інвесторів із горизонтом понад 5 років.

Аналіз беззбитковості дає змогу визначити мінімальний рівень досягнення прогнозних показників, за якого програма диверсифікації залишається ефективною ($NPV > 0$). Розрахунок виконано методом коригування базового сценарію на єдиний скалярний коефіцієнт зниження грошового потоку (α), при якому $NPV = 0$:

$$NPV = 0: \alpha \times \Sigma (CF_t \times k_t) - I_0 = 0 \quad (3.4)$$

Загальна сума дисконтованих операційних потоків (без інвестиційних відтоків):

$$\Sigma (CF_t \times k_t) = 27\,189 + 25\,175 = 52\,364 \text{ тис. грн}$$

(де 25 175 = сумарне дисконтоване значення КВ),

точніша оцінка — сума дисконтованих CF до інвестицій: $-3\,226 + 6\,220 + 7\,669 + 8\,748 + 7\,778 = 27\,189$. Тому α відповідає рівню, при якому NPV = 0:

$$\alpha \times \Sigma (CF_{\text{операц}} \times k_t) = \Sigma (CF_{\text{КВ}} \times k_t) \quad (3.5)$$

Дисконтований операційний потік (без відрахування КВ):

$$CF_{\text{операц_диск}} = 8\,502 \times 0,833 + 15\,963 \times 0,694 + 17\,846 \times 0,579 + 19\,349 \times 0,482 + 19\,349 \times 0,402 = 7\,082 + 11\,078 + 10\,333 + 9\,326 + 7\,778 = 45\,597 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований обсяг капіталовкладень:

$$CF_{\text{КВ_диск}} = 12\,375 \times 0,833 + 7\,000 \times 0,694 + 4\,600 \times 0,579 + 1\,200 \times 0,482 = 10\,309 + 4\,858 + 2\,663 + 578 = 18\,408 \text{ тис. грн.}$$

Рівень беззбитковості за операційним грошовим потоком:

$$\alpha^* = 18\,408 / 45\,597 = 0,404, \text{ тобто } 40,4 \%$$

Отриманий результат означає, що програма диверсифікації зберігає позитивний NPV навіть якщо реальні операційні потоки досягнуть лише 40,4 % від прогнозних значень. Фактично це відображає запас міцності у 59,6 %, що є надзвичайно високим показником. Для аграрних підприємств типовий запас міцності за операційним потоком становить 25–35 %, тому отримане значення 59,6 % свідчить про консервативність прогнозів та підвищену стійкість програми до непередбачуваних шоків.

Сценарний аналіз формує цілісне уявлення про діапазон можливих результатів реалізації стратегії залежно від поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників. Розроблено три сценарії: базовий (ймовірність 50 %), оптимістичний (25 %) та песимістичний (25 %).

Базовий сценарій передбачає збереження поточного рівня операційних загроз, досягнення прогнозованої урожайності на рівні 95 % від розрахункового значення, стабілізацію цін реалізації на рівні 2025 р. з помірним зростанням на 5–8 % на рік. Прогнозна структура виручки відповідає таблиці 3.4, NPV = 27 189 тис. грн.

Оптимістичний сценарій припускає поступову деескалацію збройного конфлікту до 2027 р., відновлення роботи чорноморських портів у повному обсязі, що знизить портові витрати та підвищить закупівельні ціни зернових. У цьому сценарії ціни реалізації зростають на 15–20 % відносно базового рівня, що відповідає прирості чистого грошового потоку на 25–30 %. NPV оптимістичного сценарію:

$$NPV_{opt} = 27\,189 \times 1,27 = 34\,530 \text{ тис. грн.}$$

Песимістичний сценарій моделює погіршення зовнішнього середовища: збереження або загострення бойових дій, подальше обмеження експортних коридорів, посушливий сезон (урожайність мінус 20 % від базового рівня) та здорожчання засобів захисту рослин на 30 %. Сукупний вплив – скорочення операційних грошових потоків на 40 %:

$$NPV_{pes} = 27\,189 \times 0,60 + (-18\,408 \times 0,40) = 16\,313 - 7\,363 = 8\,950 \text{ тис. грн.}$$

Попри песимістичні припущення NPV залишається позитивним на рівні 8 950 тис. грн. Це додатково підтверджує висновок аналізу беззбитковості: програма стійка навіть при значному відхиленні від базового сценарію.

Зважений очікуваний NPV (Expected NPV), що враховує ймовірності сценаріїв:

$$\begin{aligned} E[NPV] &= 0,25 \times 34\,530 + 0,50 \times 27\,189 + 0,25 \times 8\,950 = \\ &= 8\,633 + 13\,595 + 2\,238 = 24\,466 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Таблиця 3.10 – Сценарний аналіз NPV програми диверсифікації СТОВ «Колос»

Параметр	Базовий	Оптиміст.	Песиміст.	E[NPV]
Ймовірність сценарію	50 %	25 %	25 %	–
Коригування ЧГП	100 %	+27 %	–40 %	–
NPV, тис. грн	27 189	34 530	8 950	24 466
PI	2,08	2,37	1,36	–
DPP, роки	1,52	1,28	2,65	–
IRR, %	262	> 300	78	–
NPV > 0?	Так	Так	Так	Так

Джерело: розраховано автором

Принципово важливим висновком сценарного аналізу є те, що в усіх трьох сценаріях NPV залишається позитивним. Навіть у песимістичному сценарії, де

операційні потоки скорочуються на 40 % відносно базового рівня, зважений $E[NPV] = 24\,466$ тис. грн підтверджує стратегічну обґрунтованість програми диверсифікації.

Оцінка ефективності стратегії не обмежується інвестиційними показниками. Не менш важливим є зіставлення прогнозних фінансових результатів після реалізації стратегічних заходів із базовими показниками 2025 р. Таблиця 3.11 відображає очікувані зрушення у ключових фінансових індикаторах підприємства за підсумками першого стратегічного етапу (2027 р.) та після завершення другого (2029–2030 рр.).

Таблиця 3.11 – Прогноз ключових фінансових показників СТОВ «Колос» у розрізі реалізації конкурентної стратегії

Показник	Факт 2025 р.	Прогноз 2027 р. (1-й етап)	Прогноз 2030 р. (2-й етап)	Зміна 2030/2025, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	88 672	116 195	131 520	+48,3 %
Валовий прибуток, тис. грн	25 070	39 800	47 950	+91,3 %
Чиста рентабельність продажу (ROS), %	14,16	19,5–21,0	22,0–24,5	+8,3–10,3 в.п.
Рентабельність активів (ROA), %	7,38	13,5–15,0	18,0–20,0	+10,6–12,6 в.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	9,98	18,5–21,0	24,0–27,0	+14,0–17,0 в.п.
Коефіцієнт зносу ОЗ, %	61,5	55,0–57,0	48,0–52,0	–9,5–13,5 в.п.
Питома вага бобових у виручці, %	13,7	22,4	27,0–30,0	+13,3–16,3 в.п.
Частка прямого збуту (без трейдера), %	< 5	12–15	25–30	+20–25 в.п.
Тривалість обороту ГП (Тгп), дні	194	165–170	140–150	–44–54 дні

Джерело: розраховано автором на основі прогнозних розрахунків підрозділів 3.1, 3.2 та даних таблиць 3.6–3.9.

Прогнозні показники таблиці 3.11 відображають системний вплив стратегії на фінансовий профіль СТОВ «Колос». Найвагомим є очікуване зростання чистої рентабельності продажу з 14,16 % до 22,0–24,5 % у 2030 р. – приріст, зумовлений не лише збільшенням виручки, а й структурним поліпшенням її

складу: частка культур з вищою маржею (горох, нут, ріпак) зростає, тоді як питома вага низькомаржинальних теплолюбних культур скорочується. Рентабельність власного капіталу прогнозовано зростає з 9,98 % до 24,0–27,0 %, що суттєво перевищує альтернативну вартість банківських депозитів і є привабливим сигналом для власника підприємства.

Скорочення коефіцієнта зносу основних засобів із 61,5 % до 48–52 % відображає накопичені інвестиції у нову виробничу техніку та обладнання (сушарка, склади, переробна лінія) у рамках програми диверсифікації. Зростання частки прямого збуту з менш ніж 5 % до 25–30 % є структурним зсувом у переговорній позиції підприємства: замість статусу «ціноотримувача», повністю залежного від трейдерів, СТОВ «Колос» формує власні канали розподілу продукції з фіксованими форвардними контрактами та роздрібними партнерами.

Зміна конкурентної позиції СТОВ «Колос» після реалізації стратегії може бути оцінена через порівняння ключових виробничих і фінансових параметрів із середньообласними показниками та конкурентами Рівнянської громади. За підсумками першого стратегічного етапу (2027 р.) підприємство очікувано вийде на показники, що перевищуватимуть середньообласний рівень за всіма ключовими параметрами.

Урожайність гороху закріпиться на рівні 35–38 ц/га (+41–53 % відносно обласного рівня 24,8 ц/га у 2025 р.) завдяки освоєнню оптимізованої технології вирощування та підбору продуктивних сортів. Для озимого ріпаку прогнозована урожайність 30 ц/га відповідатиме середньообласному рівню, проте у поєднанні з ранньою реалізацією та відсутністю логістичних втрат формуватиме маржу, вищу за конкурентів, що реалізують продукцію через трейдерів. Нові нішеві культури (нут, сочевиця) взагалі виводять підприємство у сегменти, де конкуренція у Новоукраїнському районі фактично відсутня, забезпечуючи тимчасову нішеву монополію строком 3–5 років до входу наслідувачів.

Комплексне економічне обґрунтування запропонованої конкурентної стратегії СТОВ «Колос» дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

Програма диверсифікації обсягом 25 175 тис. грн забезпечує $NPV = 27\,189$ тис. грн при ставці дисконтування 20 %, індекс прибутковості становить 2,08, дисконтований строк окупності – 1,52 року, внутрішня норма рентабельності ≈ 262 %, що у 13,1 раза перевищує ставку дисконтування. Запас міцності за аналізом беззбитковості сягає 59,6 %, а сценарний аналіз підтверджує позитивне значення NPV в усіх трьох сценаріях, включно з песимістичним.

Програма повністю фінансується з власних ресурсів підприємства без залучення довгострокових кредитів, що зберігає коефіцієнт автономії на рівні 0,72–0,76. Реалізація стратегії у 2026–2030 рр. забезпечить зростання чистої рентабельності з 14,16 % до 22–24,5 %, рентабельності власного капіталу – з 9,98 % до 24–27 % та частки прямого збуту – з менш ніж 5 % до 25–30 %, що переводить підприємство від ролі ціноотримувача до позиції регіонального лідера бобового та нішевого сегменту з власною переробною інфраструктурою. Така фінансова самодостатність мінімізує валютні та кредитні ризики, створюючи резерв для подальших інвестицій у зрощення та селекцію. У підсумку підприємство отримує стійку платформу для довгострокового розвитку, не залежну від кон'юнктури банківського кредитування.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних засад формування конкурентної стратегії аграрного підприємства в умовах воєнної економіки на прикладі СТОВ «Колос» Кіровоградської області.

1. Дослідження економічної сутності конкурентних стратегій засвідчило, що конкурентна стратегія є цілісною системою принципів і пріоритетів, що визначає довгострокову позицію підприємства на ринку. Систематизовано базові типи конкурентних стратегій за типологією М. Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) та доповнюючими класифікаційними підходами. В умовах воєнної економіки принципового значення набуває адаптивна складова стратегії – здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність при різких змінах операційного середовища.

2. Узагальнення методичних підходів до розробки та оцінювання конкурентної стратегії аграрних підприємств підтвердило необхідність комплексного поєднання інструментів стратегічного аналізу: SWOT-аналізу, моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, аналізу ланцюга цінності та сценарного планування. Вивчення міжнародного досвіду формування конкурентних стратегій аграрних підприємств в умовах збройних конфліктів (Ізраїль, Фінляндія, Руанда, Нідерланди, Грузія) виявило три повторювані закономірності: випереджальна диверсифікація виробничого портфеля, посилення кооперативної складової у логістиці та збуті, переорієнтація на нові ринки замість відновлення довоєнних моделей.

4. Організаційно-економічна характеристика СТОВ «Колос» підтвердила, що підприємство є фінансово стійким середнім аграрним товариством зі стабільним земельним банком близько 2 360 га та коефіцієнтом автономії 0,74–0,81. Водночас виявлено критичні проблеми: коефіцієнт зносу основних засобів досяг 61,5 % у 2025 р., чистий фінансовий результат демонструє значну волатильність (від +462 тис. грн у 2023 р. до –13 117 тис. грн у 2024 р. та +12 558

тис. грн у 2025 р.), а коефіцієнт абсолютної ліквідності хронічно утримується на рівні 0,004–0,009.

5. Оцінка конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера характеризує галузеву позицію підприємства як помірно несприятливу: висока ринкова сила покупців-трейдерів (10 найбільших контролюють понад 60 % обласного зернового експорту) та постачальників ресурсів формують структурно вузький коридор маржинальності. SWOT-аналіз зафіксував виразне ядро конкурентних переваг у сегменті ранніх «холодостійких» культур: урожайність озимої пшениці перевищує обласний рівень на 27 %, ячменю – на 22 %, гороху – на 44 %.

6. Аналіз логістичних ланцюгів збуту виявив п'ять структурних проблемних зон із кумулятивним впливом на маржинальність у розмірі 13–26% відносно довоєнного рівня: постзбиральне цінове дно, квотування залізничних вагонів, нестабільність портової інфраструктури, переговорна асиметрія з трейдерами та структурний фінансовий дисбаланс між тривалістю обороту готової продукції (194 дні) та кредиторської заборгованості (13 днів).

7. Обґрунтовано вибір гібридної адаптивної конкурентної стратегії, що поєднує фокусовану диференціацію у сегменті ранніх зернових і бобових культур, селективне витратне лідерство у теплолюбних культурах та адаптивний контур для збереження операційної стійкості. Стратегія реалізується у два етапи: стабілізаційний (2026–2027 рр.) та розширювальний (2028–2030 рр.).

8. Програма диверсифікації передбачає нарощування частки гороху до 17–18 % посівних площ, введення озимого ріпаку (225 га), нуту і сочевиці (135 га) та льону олійного (90 га), будівництво зерносушарки потужністю 200т/добу, розширення складських потужностей на 4 000 т та створення переробного цеху бобових продуктивністю 455 т/рік. Трансформація структури посівних площ генерує приріст прогнозованої виручки від рослинництва з 87 672 тис. грн у 2025 р. до 116 195 тис. грн у 2027 р. (+32,5 %).

9. Економічне обґрунтування програми диверсифікації підтвердило її високу інвестиційну привабливість: при загальному обсязі капіталовкладень

25 175 тис. грн чистий приведений дохід за п'ятирічним горизонтом становить 27 189 тис. грн (ставка дисконтування 20 %), індекс прибутковості – 2,08, дисконтований строк окупності – 1,52 року, внутрішня норма рентабельності – 262 %. Аналіз беззбитковості засвідчив запас міцності 59,6 %: програма зберігає позитивний NPV навіть при скороченні операційних потоків до 40,4 % від прогнозного рівня.

10. Сценарний аналіз підтвердив стійкість програми в усіх трьох сценаріях – базовому, оптимістичному та песимістичному. Навіть при скороченні операційних потоків на 40 % (песимістичний сценарій) NPV залишається позитивним на рівні 8 950 тис. грн; зважений очікуваний NPV становить 24 466 тис. грн. Програма повністю фінансується з власних ресурсів підприємства без залучення довгострокових кредитів – нерозподілений прибуток (109 453 тис. грн) перевищує сумарні капіталовкладення у 4,35 раза.

11. Реалізація конкурентної стратегії у 2026–2030 рр. забезпечить системну трансформацію фінансового профілю СТОВ «Колос»: чиста рентабельність продажу зросте з 14,16 % до 22,0–24,5 %, рентабельність власного капіталу – з 9,98 % до 24,0–27,0 %, частка прямого збуту без трейдерів – з менш ніж 5 % до 25–30 %, коефіцієнт зносу основних засобів знизиться з 61,5 % до 48–52 %. Підприємство перейде від статусу ціноотримувача до позиції регіонального лідера бобового та нішевого сегменту з власною переробною інфраструктурою та диверсифікованим портфелем збутових каналів.

Таким чином, у кваліфікаційній роботі розроблено науково обґрунтовану конкурентну стратегію СТОВ «Колос», яка спирається на наявні виробничі переваги підприємства, враховує специфіку воєнної економіки та міжнародний досвід стратегічної адаптації аграрного сектору. Запропоновані заходи мають практичну цінність і можуть бути адаптовані для інших аграрних підприємств Кіровоградської області та суміжних регіонів з аналогічним виробничим профілем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощенкова В. В., Пересада М. О. Роль інновацій у сільському господарстві. *Аграрні інновації*. 2023. № 22 С. 175–179. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.22.26>.
2. Бондарчук Н., Васільєва Л., Міньковська А. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 37–41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>.
3. Буяк Л. А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 50–62. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.5>.
4. Вента Б. Напрями адаптації інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-10>.
5. Гавловська Н., Дзиговський Б., Гладун П. Конкурентний потенціал як основа розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 303–308. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(46\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(46)).
6. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006>.
7. Головне управління статистики у Кіровоградській області. URL: <https://www.kr.ukrstat.gov.ua/?r=index> (дата звернення 13.04.2026).
8. Гуржій Н. М. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 2. С. 57–66.
9. Демків І., Трепет Н. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development*

Service Industry Management. 2023. № 4. С. 112–117. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(18)).

10. Длугопольська Т., Катола Т., Хропонюк Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 92–101. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.92.101>.

11. Добрунік Т., Кузнецова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.

12. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків : Основа, 2003. 250 с.

13. Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4, Т. 2. С. 70–78.

14. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Астаф'єв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 23–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.23>.

15. Кісіль М. І. Негативи в управлінні інвестиційними агропроектами національного значення. *Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів–Торунь: Liha-Pres, 2024. С. 230–234. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-364-7-49>.

16. Ковбаса О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>.

17. Ковтун В. А. Важелі та принципи організаційно-економічного підходу функціонування аграрних підприємств. *Економіка і суспільство*. № 17. 2018. С. 251–257. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/36.pdf (дата звернення 13.04.2026).

18. Кононенко О. М. Європейські практики підтримки сталого розвитку сільських територій у контексті удосконалення земельних відносин. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 95–102. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_4_p_5_111-95-102.pdf (дата звернення 13.04.2026).
19. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3–4 (74–75). С. 109–120.
20. Лазаренко Ю., Давиденко М., Онанченко О. Концептуальні підходи до управління формуванням конкурентної стратегії підприємства та практичні аспекти їх застосування в сучасному бізнес-середовищі. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 178–185. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(26)).
21. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64–69.
22. Логвіненко Р. І. Антикризова трансформація конкурентних стратегій агропідприємств у період воєнного стану: виклики та рішення. *Abstracts of International Scientific and Practical Conference «Latest Ideas, Technologies and Modern Inventions: Problems, Theories and Challenges»*. Рр. 86–90. URL: <https://eu-conf.com/en/events/latest-ideas-technologies-and-modern-inventions-problems-theories-and-challenges/>.
23. Лопатинський Ю. М., Кобеля З. І., Галицький А. Е. Структурно-функціональні засади розвитку підприємництва на сільських територіях. *Економіка АПК*. 2021. № 12. С. 65–73. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112065>.
24. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>.

25. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.
26. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2 (14). С. 117–120.
27. Новоселець А. Комплексна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств різних розмірів. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Т. 8. № 4. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.06>.
28. Офіційний сайт АПК-Інформ. URL: <https://www.apk-inform.com/uk> (дата звернення 13.04.2026).
29. Офіційний сайт Мінагрополітики. URL: <http://www.minagro.kiev.ua/> (дата звернення 13.04.2026).
30. Офіційний сайт Української асоціації аграрного експорту. URL: <https://uaexport.org/> (дата звернення 13.04.2026).
31. Пасемко Г., Таран О. Державне регулювання аграрного сектору під час війни (на прикладі Харківської області). *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-36> (дата звернення 13.04.2026).
32. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5 (67). С. 100–106.
33. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
34. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Вид-во «Наш Формат», 2020. 424 с.
35. Пурій Г. М. Сучасний стан та основні тенденції залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 199–203.

36. Рогожук Н. Перспективи розвитку аграрного бізнесу в Україні в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-14>.
37. Савченко М., Кичигін А. Концептуальні засади управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств. *Actual Problems of Economics*. 2024. Т. 1, № 272. С. 6–18. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-272-6-18>.
38. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.
39. Самойлик Ю. В., Вернигора М. В. Стратегічні перспективи розвитку агропродовольчого сектору в умовах глобальної циркулярної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 378–385. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-58>.
40. Семерня О., Любинський О., Федорчук І., Рудницька Ж., Семерня А. Екологічна безпека в умовах воєнного стану. *Екологічні науки*. 2022. № 2. С. 62–67. DOI: <https://doi.org/10.32846/2306-9716/2022.eco.2-41.11>.
41. Сидоров Д. Піднятися з руїн. Як війна вдарила по економіці України та скільки втратив бізнес. *РБК-Україна*. 2025. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/pidnyatisya-ruyin-k-viyna-vdarila-ekonomitsi-1737472759.html> (дата звернення 13.04.2026).
42. Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>.
43. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117 (дата звернення 13.04.2026).
44. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 29. С. 86–93.

45. Співак С., Кирич Н. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-113>.
46. Ступак І. О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.
47. Томашук І. О. Функціонування та конкурентні переваги сільського підприємництва в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 43–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-8>.
48. Турбовець С. Б. Системи розвитку аграрних підприємств як інструментарій формування економіки інноваційного типу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3 (20). С. 125–139. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.13>.
49. Тяхтенко Н., Сереженкова О. Цифрова трансформація підприємницького середовища в контексті соціокультурних змін сучасного бізнесу. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 8–21. DOI: <https://doi.org/10.53920/es-2024-4-1>.
50. Филюк Г., Бондарук А. Теоретичні аспекти формування конкурентостійкості підприємства в умовах динамічних змін. *Actual Problems of Economics*. 2024. Т. 1, № 272. С. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-272-49-57>.
51. Хаустова В.Є., Трушкіна Н.В. Стратегічне управління розвитком агрокластерних структур: закордонна та вітчизняна практика. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 7. С. 182-197. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-182-197>.
52. Шпикуляк О. Г., Пугачов М. І., Грищенко О. Ю., Ксенофонтова К. Ю. Економічні тенденції розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах: аспекти воєнного часу. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 170–178. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-24).

ДОДАТКИ

Підприємство Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю "Колос"
Територія КІРОВОГРАДСЬКА
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Середня кількість працівників ² 62
Адреса, телефон вулиця Франка, буд. 67, с. РІВНЕ, НОВОУКРАЇНСЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27160 41350

Дата (рік, місяць, число)	2023, грудень, 31
за ЄДРПОУ	42234633
за КДТБ/ТІП	UA35060210010013503
за КОПФГ	240
за КВЕД	01.11

КОДИ
UA35060210010013503
240
01.11

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2023** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	42 119	51 051
первісна вартість	1011	78 204	95 990
знос	1012	36 085	44 939
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	42 119	51 051
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	72 256	83 554
виробничі запаси	1101	3 300	4 502
незавершене виробництво	1102	12 260	9 418
готова продукція	1103	55 120	68 783
товари	1104	1 576	851
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 925	388
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 336	-
з бюджетом	1135	1 052	4 340
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22 644	39 219
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 567	373
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	43 567	372
Витрати майбутніх періодів	1170	19 112	18 339
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	6 989	5 357
Усього за розділом II	1195	170 881	151 570
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	32
Баланс	1300	213 000	202 653

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7	7
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	16 386	16 386
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	31	31
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	109 550	110 012
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	125 974	126 436
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
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	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	11 200	11 200
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 815	1 268
розрахунками з бюджетом	1620	344	422
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	810	628
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	54 592	38 285
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	586	412
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15 679	24 002
Усього за розділом III	1695	87 026	76 217
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	213 000	202 653

Керівник

Головний бухгалтер

Інна
Володимирівна
БП
Петриченко
Любов
Анатоліївна

Довбиш Інна Володимирівна

Петриченко Любов Анатоліївна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю "Колос"
Територія КІРОВОГРАДСЬКА
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Середня кількість працівників ² 61
Адреса, телефон вулиця Франка, буд. 67, с. РІВНЕ, Рівнянська, НОВОУКРАЇНСЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 41350
27160, Україна

Дата (рік, місяць, число)	2024	12	31
за ЄДРПОУ	40234630		
за КВЕД	1		
за КОПФГ		240	
за КВЕД		01.11	

КОДИ
UA35060210010013503
240
01.11

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2024** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	23
Основні засоби	1010	51 051	42 114
первісна вартість	1011	95 990	96 496
знос	1012	44 939	54 382
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	51 051	42 137
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	83 554	46 430
виробничі запаси	1101	4 502	3 483
незавершене виробництво	1102	9 418	8 109
готова продукція	1103	68 783	34 468
товари	1104	851	370
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	388	191
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	1 876
з бюджетом	1135	4 340	418
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39 219	28 460
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	373	120
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	372	120
Витрати майбутніх періодів	1170	18 339	18 602
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	5 357	2 014
Усього за розділом II	1195	151 570	98 111
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	32	52
Баланс	1300	202 653	140 300

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7	7
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	16 386	16 386
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	31	31
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	110 012	96 895
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	126 436	113 319
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
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	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	11 200	11 200
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 268	359
розрахунками з бюджетом	1620	422	869
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	89
розрахунками з оплати праці	1630	628	998
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	38 285	11 064
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	412	245
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	24 002	2 157
Усього за розділом III	1695	76 217	26 981
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	202 653	140 300

Керівник

Головний бухгалтер

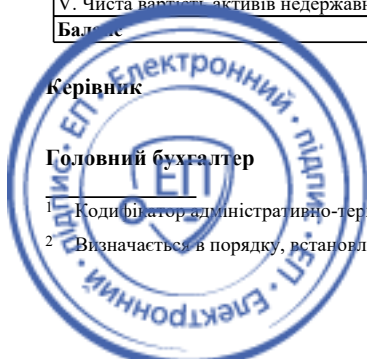
Інна
Володимирівна
БП
Петриченко
Любов
Анатоліївна

Довбиш Інна Володимирівна

Петриченко Любов Анатоліївна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство	<u>Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю "Колос"</u>	Дата (рік, місяць, число)	2025, грудень, 31	КОДИ
Територія	<u>КІРОВОГРАДСЬКА</u>	за ЄДРРНО	1	UA35060210010013503
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	1	240
Вид економічної діяльності	<u>Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур</u>	за КВЕД	1	01.11
Середня кількість працівників	² <u>73</u>			
Адреса, телефон	<u>вулиця Франка, буд. 67, с. РІВНЕ, Рівнянська, НОВОУКРАЇНСЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27160, Україна</u>		41350	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2025** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	23	-
Основні засоби	1010	42 114	40 028
первісна вартість	1011	96 496	103 855
знос	1012	54 382	63 827
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	42 137	40 028
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	46 430	69 828
виробничі запаси	1101	3 483	2 299
незавершене виробництво	1102	8 109	7 731
готова продукція	1103	34 468	59 668
товари	1104	370	130
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	191	594
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 876	-
з бюджетом	1135	418	386
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28 460	42 118
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	120	391
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	120	391
Витрати майбутніх періодів	1170	18 602	15 564
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	2 014	1 094
Усього за розділом II	1195	98 111	129 975
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	52	52
Баланс	1300	140 300	170 055

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7	7
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	16 386	16 386
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	31	31
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	96 895	109 453
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	113 319	125 877
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
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	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	11 200	11 200
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	359	445
розрахунками з бюджетом	1620	869	592
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	89	157
розрахунками з оплати праці	1630	998	1 170
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	11 064	3 457
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	245	153
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 157	27 004
Усього за розділом III	1695	26 981	44 178
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	140 300	170 055

Керівник

Головний бухгалтер

Логвіненко
Катерина
Василівна
Петриченко
Любов
Анатоліївна

Логвіненко Катерина Василівна

Петриченко Любов Анатоліївна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю
"Колос"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2023

р.

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
03756939		

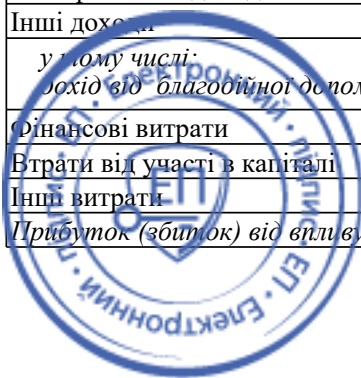
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84 371	53 420
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(57 291)	(38 435)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	27 080	14 985
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 844	13 598
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(4 604)	(5 766)
Витрати на збут	2150	(10 449)	(10 420)
Інші операційні витрати	2180	(11 282)	(9 869)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 589	2 528
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	1
Інші доходи	2240	174	174
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(2 301)	(328)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	462	2 375
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	462	2 375
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
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 до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	462	2 375

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	49 511	43 055
Витрати на оплату праці	2505	11 801	12 764
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 447	2 314
Амортизація	2515	8 918	6 634
Інші операційні витрати	2520	22 836	21 969
Разом	2550	95 513	86 736

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Володимирів
 ЕП
 Петриченко
 Любов
 Анатоліївна

Довбиш Інна Володимирівна

Петриченко Любов Анатоліївна



Підприємство

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю
"Колос"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2025 01 01

03756939

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2024

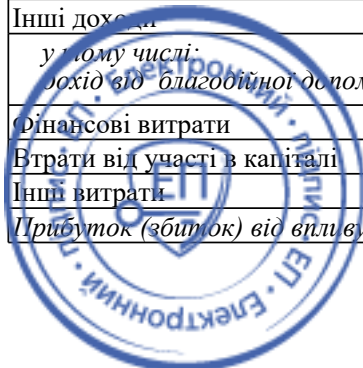
р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	113 771	84 371
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(110 130)	(57 291)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	3 641	27 080
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 137	1 844
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(4 464)	(4 604)
Витрати на збут	2150	(6 241)	(10 449)
Інші операційні витрати	2180	(4 451)	(11 282)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	2 589
збиток	2195	(10 378)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	75	-
Інші доходи	2240	167	174
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(2 981)	(2 301)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	462
збиток	2295	(13 117)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	462
збиток	2355	(13 117)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
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 до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(13 117)	462

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	43 085	49 511
Витрати на оплату праці	2505	13 164	11 801
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 857	2 447
Амортизація	2515	9 443	8 918
Інші операційні витрати	2520	26 934	22 836
Разом	2550	95 483	95 513

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Володимирів
 ЕП
 Петриченко
 Любов
 Анатоліївна

Довбиш Інна Володимирівна

Петриченко Любов Анатоліївна



Підприємство

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю
"Колос"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2025

р.

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2026	01	01
03756939		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	88 672	113 771
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(63 602)	(110 130)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	25 070	3 641
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	338	1 137
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(5 517)	(4 464)
Витрати на збут	2150	(4 414)	(6 241)
Інші операційні витрати	2180	(1 477)	(4 451)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	14 000	-
збиток	2195	(-)	(10 378)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	118	75
Інші доходи	2240	209	167
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(1 769)	(2 981)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	12 558	-
збиток	2295	(-)	(13 117)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	12 558	-
збиток	2355	(-)	(13 117)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
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 до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12 558	(13 117)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	43 322	43 085
Витрати на оплату праці	2505	19 687	13 164
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 197	2 857
Амортизація	2515	9 472	9 443
Інші операційні витрати	2520	28 125	26 934
Разом	2550	104 803	95 483

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП
Логвіненко
Катерина
Василівна
Петриченко
Любов
Анатоліївна

Логвіненко Катерина Василівна

Петриченко Любов Анатоліївна

