

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Центр заочної та дистанційної освіти  
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

*Допущена до захисту:*

Завідувач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної  
діяльності, канд. екон. наук, доцент  
Тетяна РЯБОВОЛИК

«13» червня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№12 від «13» червня 2025 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти  
на тему:

«Удосконалення ефективності діяльності підприємства агротрейдингу»

Виконала: здобувачка вищої освіти  
IV курсу, групи МЕ-21ПЗ  
ОПП «Менеджмент»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Лілія Шаленок  
Керівник: докт. екон. наук, професор  
Наталія Чередніченко

Рецензент: докт. екон. наук, проф.,  
завідувач кафедри ФБСС  
\_\_\_\_\_ Володимир СИБІРЦЕВ

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ АГРОТРЕЙДИНГУ	7
1.1. Теоретичні основи агротрейдингу та особливості його ефективного функціонування	7
1.2. Оцінка чинників, що визначають рівень ефективності підприємств агротрейдингу	14
1.3. Методологічні підходи до визначення результативності діяльності агротрейдингових підприємств	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОТРЕЙДИНГУ	23
2.1. Загальна характеристика функціонування ПП «Агрохім»	23
2.2. Аналіз фінансового стану досліджуваного ПП «Агрохім»	26
2.3. Оцінка ефективності функціонування ПП «Агрохім»	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОТРЕЙДИНГУ	37
3.1. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства	37
3.2. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій	47
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	56

## ВСТУП

У сучасних умовах трансформаційної економіки України та глобальних викликів, пов'язаних із порушенням ланцюгів постачання, зміною клімату, воєнними діями та нестабільністю аграрних ринків, питання ефективності діяльності підприємств агротрейдингу набуває особливої актуальності. Аграрна галузь традиційно відіграє ключову роль у структурі української економіки, формуючи понад 10% ВВП країни та забезпечуючи значну частину валютних надходжень через експорт продукції сільського господарства. У цьому контексті агротрейдинг є критично важливою ланкою, яка об'єднує виробництво, переробку, зберігання, логістику та збут сільськогосподарської продукції, забезпечуючи її ефективне переміщення від виробника до споживача на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Останні роки позначені глибокими структурними змінами в аграрному секторі.

Підвищена волатильність цін, зростання витрат на паливно-енергетичні ресурси, порушення торговельних зв'язків, ризики, пов'язані з форс-мажорними подіями (зокрема, пандемією COVID-19 та повномасштабною війною), висувають нові вимоги до гнучкості, адаптивності та операційної ефективності агротрейдингових компаній. У таких умовах лише ті підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни, приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати ефективне використання ресурсів, можуть зберігати рентабельність і конкурентоспроможність.

Особливу вагу в системі сучасного агротрейдингу набуває впровадження цифрових технологій — автоматизованих систем управління ланцюгами постачання, аналітики великих даних, блокчейну для забезпечення прозорості та простежуваності ланцюгів доданої вартості, CRM та ERP-систем.

Успішна цифровізація процесів торгівлі сільськогосподарською продукцією сприяє зменшенню транзакційних витрат, оптимізації

логістичних операцій, підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та інтеграції у глобальні ринки. Проте впровадження інновацій також потребує належного рівня організаційної зрілості, фінансових ресурсів та кваліфікованого персоналу, що не завжди притаманно вітчизняним підприємствам агробізнесу.

З огляду на вищезазначене, дослідження ефективності функціонування підприємств агротрейдингу, зокрема ідентифікація резервів зростання, оцінка впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також обґрунтування практичних шляхів удосконалення їх діяльності, є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з прикладної точки зору.

Метою дослідження є підвищення ефективності діяльності агроторгівельних підприємств шляхом аналізу та впровадження стратегій. Позбувшись неефективності в процесах і системах агроторгівлі, тоді можна буде підвищити продуктивність, знизити витрати та оптимізувати використання ресурсів.

Дослідження надасть детальну інформацію та рекомендації, отримані на основі практичного досвіду та практичних знань, що були здійснених на агроторгівельних підприємствах, щоб усунути їхні унікальні проблеми та використати їх особливі можливості.

Метою написання бакалаврської роботи є сприяння сталому зростанню та конкурентоспроможності сільськогосподарського сектору, що включає економічний розвиток та покращення соціального добробуту в агроторгівельних спільнотах.

Для досягнення визначеної мети було визначено наступні завдання, зокрема:

- дослідити теоретичні основи агротрейдингу та особливості його ефективного функціонування;
- проаналізувати чинники, що визначають рівень ефективності підприємств агротрейдингу;

- здійснити аналіз існуючих методологічних підходів до визначення результативності діяльності агротрейдингових підприємств;
- оцінити ефективність діяльності досліджуваного підприємства на прикладі ПП «Агрохім»;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих рекомендацій.

Об'єктом виступає безпосередня діяльність досліджуваного підприємства ПП «Агрохім».

Предметом - фактори, що впливають на ефективність агроторгівлі та шляхи її підвищення.

Методи дослідження поєднуюватимуть як якісний, так і кількісний підходи, опитування, інтерв'ю, аналіз даних і тематичні дослідження. Разом ці методи дають змогу створити комплексне уявлення про виклики та можливості для підвищення ефективності агроторгівельних підприємств.

Новизна дослідження полягає в інтеграції сучасних методів оцінювання ефективності аграрного підприємства з практичним застосуванням для конкретного господарюючого суб'єкта. Запропонована багаторівнева модель оцінювання ефективності з урахуванням факторного, фінансового, стратегічного та інституціонального підходів може слугувати базою для подальших досліджень у сфері аграрного менеджменту.

Практична цінність роботи полягає у розробці конкретних механізмів вдосконалення діяльності підприємства в умовах обмежених ресурсів та нестабільного ринку.

Матеріали роботи можуть бути використані керівництвом агротрейдингових компаній, консультантами у сфері бізнес-аналізу, а також в освітньому процесі для підготовки фахівців у сфері менеджменту, агробізнесу та фінансової аналітики.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ АГРОТРЕЙДИНГУ

#### **1.1. Теоретичні основи агротрейдингу та особливості його ефективного функціонування**

Агроторгівля є дуже важливою частиною глобального ланцюга поставок продовольства. Це допомагає їй рухатися з місця її виробництва до місця споживання. По суті, сільськогосподарська торгівля полягає в купівлі, продажу та розповсюдженні сільськогосподарських продуктів, таких як зерно, насіння олійних культур, худоба та оброблені харчові продукти. Його важливість пояснюється тим, що він є основним інструментом, за допомогою якого досягається глобальна продовольча безпека, стабільність цін і економічний розвиток.

Агроторгівля стосується будь-якої комерційної діяльності, пов'язаної з обміном сільськогосподарською продукцією на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це мережа складних взаємовідносин між виробниками, трейдерами, переробниками та дистриб'юторами від ферми до вилки товарів і послуг для споживачів.

Основною функцією агроторгівлі є узгодження попиту та пропозиції, економія ресурсів, зменшення ринкових ризиків і уможливлення ринкових транзакцій через логістично надійні системи ринкової інформації. Щоб детальніше зрозуміти функції та принципи агроторгівлі, вважаємо за доцільне, розглянути наступне.

Функції агроторгівлі багатогранні та взаємопов'язані з економічними та соціальними цілями в сільському господарстві:

1. Сприяння ринку. Агротрейдери - це агенти, які зв'язують виробників і споживачів, щоб забезпечити доступ сільськогосподарської продукції на ринок і її розподіл.

2. Відкриття ціни. Агроторгівля об'єднує покупців і продавців на конкурентному ринку для визначення ціни продукту на основі сил попиту та пропозиції, тому це дуже важливий процес.

3. Управління ризиками. Агротрейдери повинні керувати різними ризиками, пов'язаними з виробництвом і торгівлею сільськогосподарською продукцією. Наприклад, ризики коливання цін, погодні ризики та будь-яка форма ризику ланцюга поставок за допомогою хеджування, а також страхування та диверсифікації.

4. Гарантія якості. Агротрейдери повинні встановлювати та підтримувати гарантію якості сільськогосподарської продукції шляхом контролю якості та сертифікації відповідно до нормативних актів.

5. Надання інформації. Відповідно до умов цієї угоди аграрні трейдери повинні поширювати інформацію про ринок серед зацікавлених сторін, щоб вони могли приймати рішення на основі цінових тенденцій, прогнозів поставок і правил торгівлі [20].

Принципи, якими керується діяльність агроторгівлі, включають прозорість, підзвітність, ефективність, сталість та дотримання правових та етичних стандартів. Ці принципи формують основу доброчесності та довіри, що сприяє зміцненню довіри та співпраці на ринку між учасниками ринку.

Враховуючи постійний розвиток сільського господарства, актуальність сільськогосподарської торгівлі можна розглядати на рівні розвитку. Агротрейдери відіграють важливу роль у забезпеченні доступності сільськогосподарської продукції та послуг для сільського господарства. Вони займаються купівлею, продажем та доставкою сільськогосподарської продукції, а також послугами для фермерів, які допомагають фермерам працювати ефективно та отримувати більше прибутку.

Далі, вважаємо за доцільне, розглянути деякі види та особливості агроторговельних операцій.

Торговельні операції торгівлі сільськогосподарською продукцією можна класифікувати на основі різних критеріїв, у тому числі типу товару, що продається, географічного охоплення операції та рівня вертикальної інтеграції.

Для того аби сформувати більш комплексне уявлення про агроторговельні операції, вважаємо за доцільне, розглянути їх види та особливості:

1. Торгівля на світових ринках: імпорт та експорт сільськогосподарських товарів між країнами, використовуючи переваги порівняльних переваг у виробництві, ринковому попиті та торговій політиці. Даний вид торгівлі передбачає обмін стандартних сільськогосподарських продуктів, таких як зернові, олійні культури, цукор і кава, якими торгують на товарних біржах або позабіржових ринках.

2. Торгівля товарами з доданою вартістю включає торгівлю обробленими або доданими сільськогосподарськими продуктами до того, як вони потраплять на споживчий ринок, наприклад, упакованими продуктами харчування, напоями та біопаливом, які проходять подальшу обробку або очищення.

3. Контрактне фермерство - це угода між виробником/торговцем і виробником/переробником щодо виробництва та постачання сільськогосподарської продукції на заздалегідь визначених умовах. Це, таким же чином, стабілізує та забезпечує якість для обох сторін, а також усуває пов'язані з цим ризики коливання цін і ринкової невизначеності.

4. Спотова торгівля передбачає негайну купівлю або продаж сільськогосподарської продукції за переважаючою ринковою ціною без будь-яких попередньо узгоджених зобов'язань чи контрактів. Це забезпечує гнучкість і ліквідність, але залишає трейдерів відкритими для нестабільності цін, а також перебоїв у постачанні.

5. Торгівля ф'ючерсами та опціонами - означає торгівлю контрактами на продаж або купівлю сільськогосподарських товарів за заздалегідь визначеними цінами та датами. Торгівля ф'ючерсами та опціонами є одним із способів

збалансувати ціновий ризик, заробити гроші на майбутній динаміці ціни та дізнатися ціни на майбутньому ринку.

6. Зелена торгівля передбачає практику торгівлі, яка враховує навколишнє середовище, соціальні аспекти та економічні фактори. Охоплює практику сталого ведення сільського господарства, справедливі трудові стандарти, відстежуваність і схеми сертифікації, щоб наблизити продукт до вподобань споживачів щодо продуктів, отриманих з екологічних джерел [8].

Риси торгівлі сільськогосподарською продукцією можуть відрізнятися через такі чинники, як структура ринку, правові умови, технологічний прогрес і смак споживачів. Нові тенденції в торгівлі сільськогосподарською продукцією включають платформи для онлайн-торгівлі, блокчейн для чітких ланцюжків поставок, електронну комерцію для прямих продажів споживачам і сертифікацію сталого розвитку для відповідності зростаючому попиту на екологічно чисті продукти.

Ефективні торговельні операції з сільськогосподарською продукцією використовуватимуть переваги технологічних інновацій, аналітику даних і вступатимуть у стратегічні партнерства, щоб оптимізувати ефективність ланцюжка поставок, знизити транзакційні витрати та зробити ринок більш конкурентним. Розуміючи динамічні форми та природу операцій торгівлі сільськогосподарською продукцією, фірми можуть перебудувати свої стратегії, щоб стимулювати ринок, пом'якшувати ризики та сприяти сталому розвитку сільського господарства, що привносить різні торговельні практики та характеристики в аналіз аграрного бізнесу, забезпечуючи повне розуміння динаміки сектора, викликів і можливостей. Це також обґрунтовує необхідність необхідних адаптивних стратегій та інновацій, які необхідно впроваджувати, а також сприяти співпраці в ланцюжку створення вартості сільськогосподарської продукції для підвищення ефективності, сталості та стійкості операцій торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Ключові особливості торгівлі сільськогосподарською продукцією включають сезонність, швидкопсувність і нестабільність цін після інтеграції в

аспекти глобального ринку, дотримання нормативних вимог і проблеми сталого розвитку. Ці особливості значною мірою впливають на торгові стратегії, практику управління ризиками та інвестиційні рішення в секторі торгівлі сільськогосподарською продукцією. Таким чином, у довгостроковій перспективі вони продовжуватимуть формувати динаміку та результати цього сектора.

Таким чином, теоретична база агроторгівлі сприяє розумінню основ концепції, змін функцій та особливостей функціонування агроторгівлі. Ілюструючи ідею, ролі, правила та види агроторгівельних дій, така структура структура закладає основу для подальшого перегляду та вивчення підвищення ефективності та стійкості агроторгівельних фірм.

Далі, вважаємо за доцільне, розглянути ключові підходи до визначення поняття ефективності взагалі, і конкретно в економіці. Ефективність визначається як здатність розподіляти ресурси таким чином, щоб досягти максимального результату. Це виконання будь-якого завдання, функції або цілі з найменшою кількістю вхідних даних. Ефективність, яка є основоположною в галузях економіки, інженерії та організаційного менеджменту серед інших, не має єдиного визначення.

Ефективність – одне з найголовніших понять в економіці. Та знаходиться в основі багатьох принципів розподілу ресурсів, а також розподілу виробництва та споживання. Ефективність називається співвідношенням між витратами та результатом в досягненні поставлених цілей. Є кілька вимірів ефективності, серед яких найпоширенішими є ефективність розподілу, продуктивна ефективність і динамічна ефективність. Інші є певною мірою похідними від перших.

Продуктивна ефективність пов'язана з виробництвом товарів і послуг з найменшими можливими витратами та невеликою кількістю ресурсів, що також передбачає найкращу якість.

Динамічна ефективність передбачає короткострокову здатність впроваджувати інновації в довгостроковій перспективі та розвиватися з часом.

Чим більшою мірою реальний розподіл ресурсів узгоджується з планом, тим ефективнішою вважається економіка.

У більшості випадків економічна ефективність вимірюється такими показниками, як продуктивність, використання та вихід на одиницю витрат. Ефективність може бути реалізована лише завдяки ефективному плануванню, координації, використанню технологій і прийняттю змін із ставленням до постійного вдосконалення.

Ефективність - це динамічна концепція, яка змінювалася протягом багатьох років у зв'язку з різними ринковими умовами і, що більш важливо, змінами в технологіях, уподобаннях у політиці та суспільстві в цілому. Загальна ефективність необхідна для посилення економічного зростання та підвищення рівня життя та підтримки розвитку на довгостроковій основі.

Далі слід визначити концепцію ефективності торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Ефективність торгівлі сільськогосподарською продукцією лежить в основі глобальної продовольчої безпеки, економічного розвитку та сталого сільського господарства.

Агроторгівля означає купівлю, продаж і обмін сільськогосподарськими товарами на місцевих, регіональних і світових ринках.

Варто констатувати, що торгівля сільськогосподарською продукцією відіграє життєво важливу роль у продовольчій безпеці, збалансовуючи попит і пропозицію, направляючи продовольство з надлишкових регіонів у дефіцитні, що в результаті, зменшує ризики голоду. Крім того, торгівля сільськогосподарською продукцією з'єднує виробників зі споживачами, оскільки забезпечує механізм доставки їжі від ферми до рота, забезпечуючи стабільне та надійне постачання продовольства, особливо в кліматичних або політично нестабільних регіонах.

Агроторговельний бізнес забезпечує економічний розвиток у багатьох різних формах, таких як дохід, зайнятість та інвестиції в сільській місцевості. Саме тут отримують свої доходи мільйони фермерів, трейдерів,

транспортників, переробників та інших зацікавлених сторін. Діяльність торгівлі сільськогосподарською продукцією сприяє економічному розвитку, створює іншу економіку в сільській місцевості та зменшує бідність шляхом підключення виробників сільськогосподарської продукції до прибуткових ринків і можливостей додаткової вартості.

Агроторгівля сприяє продуктивності сільського господарства та інноваціям завдяки спеціалізації ефекту масштабу та передачі технологій. Він заохочує фермерів застосовувати сучасні методи ведення сільського господарства та заохочує принцип інвестування в якісні ресурси та доступ до сільськогосподарських консультаційних послуг. Завдяки торгівлі фермери зможуть використовувати ринкові стимули як стимулятор, який підвищить не лише врожайність і якість, а й ефективність, завдяки чому вони стануть більш конкурентоспроможними та прибутковими як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Агроторгівля покращує ефективність ринку та визначення цін, оскільки створює прозоре та конкурентоспроможне торговельне середовище, яке додатково дозволяє вести переговори щодо управління ціновими ризиками та покращує обмін інформацією, яка є корисною для покупців і продавців.

Агротрейдинг знижує витрати на транзакції та ринкові конфлікти. Акцентує увагу на покращення практики торгівлі сільськогосподарською продукцією, що сприяє підвищенню інтеграції ринку з точки зору ефективності розподілу ресурсів і розподілу ресурсів між регіонами та товарами.

Агроторгівля додає вартість сільськогосподарської продукції шляхом переробки, пакування та розповсюдження. Це також підтримує розвиток ланцюга постачання і сприяє створенню можливостей для збільшення вартості сільськогосподарської продукції шляхом переробки, брендингу та маркетингу, що робить продукцію більш конкурентоспроможною на ринку та прибутковою.

Ефективність торгівлі сільськогосподарською продукцією включає широкий спектр, в якому відіграють важливу роль продовольча безпека, економічний розвиток, інновації, ефективність ринку та стійкість ланцюга

поставок. Стійкість глобальної продовольчої системи досягаються через зв'язок між виробниками та споживачами та додавання вартості, окрім торгових потоків і внеску торгівлі сільськогосподарською продукцією в координацію ланцюгів постачання.

Однак, щоб покращити позитивні наслідки торгівлі сільськогосподарською продукцією та зробити її більш вигідною для економіки та суспільства, необхідно вирішити декілька проблем. А саме покращити доступу до ринку, регулювання торгового дисбалансу та екологічної стійкості.

## **1.2. Оцінка чинників, що визначають рівень ефективності підприємств агротрейдингу**

Ефективність роботи агроторгівельних підприємств є основним фактором успіху сільського господарства та відображає не лише прибутки окремих фірм, а й загальну стабільність і зростання аграрної економіки. Саме з цієї причини в даному розділі будуть детально описуватись численні елементи, які впливають на ефективність сільськогосподарських торговельних підприємств.

Глобалізація та технологічний розвиток змінили середовище торгівлі сільськогосподарською продукцією. Таким чином, здатність компанії добре працювати на ринках, що розширюються, залежить від рівня розуміння цих питань.

Метою даного дослідження є висвітлення та поглиблений аналіз взаємодії різних внутрішніх і зовнішніх елементів, які могли б допомогти в ефективній діяльності агроторгівельних підприємств і підняти обґрунтоване прийняття рішень і стратегічні втручання на новий рівень.

Покращення продуктивності в агробізнесових фірмах є досяжним через декілька факторів. Знаючи їх усі, керівництво агроторгового підприємства може приймати зважені рішення щодо того, як просувати компанію вперед.

Дані фактори загалом поділяють на внутрішні та зовнішні. Перший включає в себе: фінансові ресурси; матеріально-технічне забезпечення; персонал та маркетингова робота.

Тоді як останній має економічні обставини, політичне та конкурентне середовище.

Далі, вважаємо за доцільне візуально подати у вигляді рис. 1.1 основні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємств агробізнесу

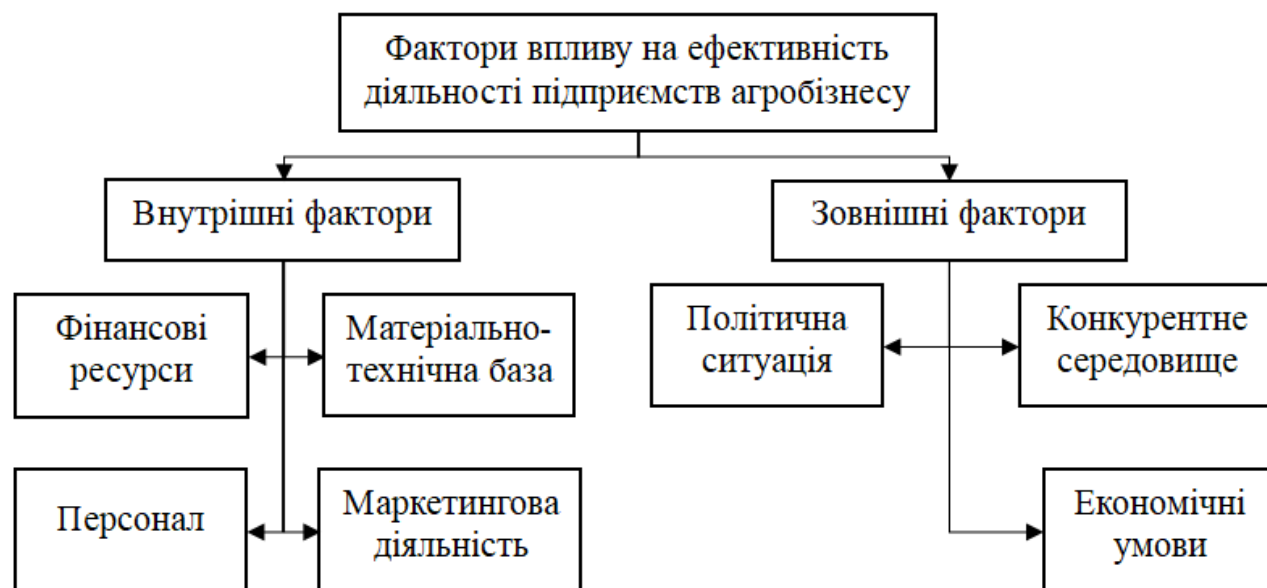


Рисунок 1.1 – Фактори впливу на ефективність діяльності підприємств агробізнесу

Джерело: [14]

Поглиблений аналіз факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємств агробізнесу, вважаємо за доцільне, далі розглянути з точки зору внутрішніх факторів.

Ключовим гравцем серед складових ефективності діяльності агропідприємства є фінансовий ресурс. Має бути достатньо грошей, щоб придбати запаси, запустити операції, а також підтримувати будь-які можливості зростання, які організація може запланувати до вправдження. Якщо грошей недостатньо, то закупівлі затримуються, потреби ринку не задовольняються, а можливості для бізнесу втрачаються, що перешкоджає ефективності.

На ефективність підприємства суттєво впливає інфраструктура та техніка, необхідна для виробництва, зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції.

Якісне утримання та забезпеченість матеріально-технічною базою підвищує продуктивність праці, зменшуючи відходи та своєчасну доставку замовнику. З іншого боку, якщо інфраструктура та обладнання є невідповідними або застарілими, ефективність підприємства буде досягнута ціною затримок і збільшення витрат.

Компетентність і наявність персоналу є ключовими внутрішніми факторами, що впливають на ефективність. Правильно кваліфіковані та мотивовані працівники забезпечують безперебійну роботу, ефективне прийняття рішень і задоволення потреб клієнтів. Програми навчання, посадові ролі та робоче середовище сприяють мотивації та продуктивності працівників.

Для успіху сільськогосподарського бізнесу важливо проводити ефективні маркетингові заходи. Це включає дослідження ринку, розуміння вподобань клієнтів та аналіз стратегій конкурентів, щоб мати можливість розробляти цілеспрямовані маркетингові плани та рекламні кампанії. Найкраще реалізована маркетингова стратегія підвищить впізнаваність бренду, залучить клієнтів до компанії та стимулюватиме продажі. В іншому випадку неефективні маркетингові зусилля не дозволять бренду вижити, викликаючи реакцію споживачів, що призведе до зниження продажів і остаточної втрати частки ринку, що відстає від ефективності бізнесу.

Роль внутрішніх факторів в ефективності діяльності агропідприємства дійсно дуже важлива. До них відносяться фінансові ресурси, матеріально-технічна база, кадри, маркетингова діяльність. Таким чином, інвестиції в стратегічне планування та постійні зусилля щодо вдосконалення факторів не просто усунуть недоліки, але й виведуть організацію на абсолютно новий рівень операційної ефективності, максимізації прибутковості та довгострокової стійкості в конкурентному секторі агробізнесу.

Продовжуємо вивчення факторів, аналізуючи ще одну складову факторів. При оцінці ефективності агроторговельного підприємства першочерговим є врахування тих зовнішніх факторів, які не знаходяться в межах безпосереднього контролю організації, але відіграють дуже значну роль у його діяльності та результативності. Розглянемо спочатку три основні зовнішні фактори: економічні умови, політичну ситуацію та конкурентне середовище.

Економічне середовище є дуже нестабільним для компаній, які займаються торгівлею сільськогосподарською продукцією. Коливання в економіці, виражені зростанням ВВП, інфляцією та показниками споживчих витрат, безпосередньо впливають на попит на сільськогосподарську продукцію. У період економічного буму підвищення купівельної спроможності споживачів і гроші, спрямовані на інфраструктуру, будуть сильними рушійними силами попиту на сільськогосподарську продукцію, що у свою чергу, підвищить ціни та обсяги продажів. Економічні спади діють протилежним чином. Щодо цін на сільськогосподарську продукцію, а отже і тиску на них через такі чинники, як інфляція, відсотки, курси валют. Вони впливають на витрати виробництва, імпортно-експортну діяльність і загальну прибутковість агроторговельних компаній, що працюють на міжнародній арені. Усвідомлення економічних тенденцій у поєднанні зі створенням сценаріїв і гнучким бізнес-плануванням стане ключовим елементом у подоланні економічної незахищеності для досягнення ефективності.

Політичні умови країни чи регіону мають серйозні наслідки для сільськогосподарського бізнесу. З точки зору політики, нормативних актів і політичної стабільності, пов'язаної з доступом на ринок і умовами торгівлі з будь-якою країною, це безпосередньо впливає на діяльність будь-якого бізнесу. Сприятлива політика може включати субсидії, податкові пільги та інвестиції для підвищення конкуренції у внутрішньому бізнес-секторі торгівлі сільськогосподарською продукцією та сприяння зростанню. Інший аспект полягає в тому, що це може уповільнити ланцюжки поставок і підвищити рівень ведення бізнесу, що виражається у підвищенні операційних ризиків. Інші

застережливі фактори можуть бути виражені в зниження людського капіталу всередині країни, криз або зміни політики. Крім того, такі чинники можуть бути виражені у вигляді напруженості між країнами, торговельних конфліктів, а також санкцій. Тому постійний моніторинг політики, адвокація та диверсифікація ринку є хорошими стратегіями для пом'якшення політичних ризиків.

Конкурентне середовище впливає на позиціонування на ринку, стратегії ціноутворення та відносини з клієнтами в агроторгівельному бізнесі. Конкуренція походить від інших агроторгівельних компаній, фермерських кооперативів, оптових і роздрібних торговців як усередині країни, так і за кордоном. Фактори, що впливають на ринкову конкуренцію, включають якісне ціноутворення та мережу розповсюдження брендів, а також навіть більший технологічний прогрес. Ринкова політика справді відіграє певну роль, а також інновації у сільськогосподарській практиці та зміни в уподобаннях споживачів, посередництво традиційних ринкових структур для створення нових форм конкуренції, проти яких підприємства торгівлі сільськогосподарською продукцією повинні знайти стійку перевагу через диференціацію, цілеспрямовану пропозицію цінності для споживача та постійні інновації.

### **1.3. Методологічні підходи до визначення результативності діяльності аготрейдингових підприємств**

Оцінка ефективності агроторгового підприємства означає б розгляд його багатогранної діяльності, результативності та впливу через системний і комплексний підхід. Існує кілька методичних підходів до оцінки ефективності таких підприємств, оскільки кожен висвітлює окремий аспект їх функціонування.

Основними методичними підходами в оцінці ефективності діяльності агроторгового підприємства є:

1. Аналіз фінансової діяльності. Фінансові показники дають важливу інформацію про фінансовий стан і результати діяльності агроторгового підприємства. Такі ключові коефіцієнти, як рентабельність інвестицій, валовий прибуток, поточний коефіцієнт, коефіцієнт швидкої ліквідності, оборотність запасів і оборотність активів, можуть допомогти перевірити здатність підприємства отримувати прибуток, контролювати ліквідність і добре використовувати активи.

Переглядаючи ці співвідношення з часом або порівнюючи їх із галузевими стандартами, люди можуть визначити сильні та слабкі сторони та зробити розумний вибір для підвищення ефективності.

2. Аналіз витрат і вигод - це оцінка, яка враховує витрати та доходи від різних видів діяльності або інвестицій в рамках агроторгового підприємства. Переводячи витрати та вигоди в грошове вираження, особи, які приймають рішення, порівнюють ефективність різних проектів, ініціатив або операційних процесів. Це додатково допомагає визначити пріоритети розподілу ресурсів, а також пропонує можливість заощадити витрати, збільшити прибуток і максимізувати загальну продуктивність.

3. Аналіз продуктивності в першу чергу пов'язаний з вимірюванням використання ресурсів у виробництві товарів або послугах, який розраховується за обсягом виробництва на одиницю ресурсу (наприклад, урожайність з гектара та продуктивність праці), щоб визначити, чи діяльність, пов'язана з виробництвом, розподілом або будь-якою іншою функцією, виконується ефективно.

Аналіз продуктивності показує, де може бути неефективність, вузьке місце або вдосконалення підприємства. Таким чином, він підказує керівництву, куди найкраще докласти зусиль для підвищення ефективності та, отже, конкурентоспроможності.

4. SWOT-аналіз: аббревіатура від Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats - це підхід до стратегічного планування, за допомогою якого оцінюються внутрішні сильні та слабкі сторони агробізнесу, а також зовнішні

можливості та загрози. Виявлення внутрішніх можливостей і зовнішньої ринкової динаміки, допомагає зацікавленим сторонам зрозуміти, де знаходиться компанія з точки зору конкурентоспроможності, стратегічного вирівнювання та потенційних сфер для зростання або пом'якшення ризиків. Такий цілісний погляд підтримує прийняття обґрунтованих рішень і розробку стратегій, які можуть ефективно й результативно підвищити стабільність.

5. Бенчмаркінг. Порівняльний аналіз - це ще один спосіб оцінки ефективності сільськогосподарської торгової компанії порівняно з її колегами в галузі та найкращими у своєму класі організаціями, щоб виявити прогалини в продуктивності та сфери, де продуктивність можна покращити [2].

Порівняння таких сфер, як частка ринку, задоволеність клієнтів або операційна ефективність, може дати розуміння того, на якому місці знаходиться компанія в цьому відношенні. Бенчмаркінг дає можливість вчитися у найкращих, застосовувати їхні практики в компанії та встановлювати реалістичні цілі для постійного вдосконалення.

6. Дослідження ланцюжка вартості. Включає розгляд діяльності та процесів, пов'язаних із виготовленням, надсиланням і продажем сільськогосподарських товарів. Аналіз ланцюжка створення вартості допомагає знайти можливості для створення цінності та способи зниження витрат. Створивши карту, яка показує ланцюжок створення вартості від надходження ресурсів до кінцевих користувачів, компанії можуть знайти такі речі, як важливі контрольні точки, що зумовлює витрати та області, які відрізняються, що допомагає знайти найкращий спосіб використання ресурсів, як краще працювати та як уважніше подивитися на те, де зміни обіцяють додати цінність для клієнтів.

7. Перевірка екологічного та соціального впливу. Щоб забезпечити сталість і відповідальність, необхідно оцінити екологічні та соціальні наслідки сільськогосподарської торгівлі. Це має включати оцінку екологічного (вуглекислого газу, води) та соціального (праця, громада) впливу виробництва та ланцюга постачання. Здійснивши інтенсивну оцінку впливу, фірма матиме

кращу позицію для виявлення сфер, що завдають шкоди навколишньому середовищу, якості соціального забезпечення та відносинам із зацікавленими сторонами. Інтеграція двох аспектів у процесах прийняття рішень сприяє довгостроковій підтримці бізнесу шляхом покращення іміджу та зміцнення позиції бізнесу.

8. Опитування лояльності клієнтів. Опитування задоволеності клієнтів говорять нам про те, яку якість продукції, яку якість послуг і яку якість досвіду клієнти сприймають у сільськогосподарському бізнесі. Це допомагає отримати переваги від клієнтів і рівень, до якого встановлюються їхні очікування, відповідаючи цим перевагам. Це дозволяє здійснити подвійну перевірку, щоб переконатися, що певні процедури справді додають цінності для задоволення клієнта та, як наслідок, задоволеності клієнта. Крім того, вони допомагають організаціям дізнаватися про тенденції ринку, передбачати зміну потреб споживачів і вносити зміни, щоб краще відповідати очікуванням клієнтів. У результаті підвищення задоволеності споживачів буде збільшена лояльність до бренду, більша конкурентоспроможність на ринку, а також забезпечений довгостроковий успіх бізнесу.

9. Перевірка та управління ризиками. Оцінка та управління ризиками забезпечують фінансову стабільність, безперервність діяльності та репутацію агроторгового бізнесу. Це включає виявлення, оцінку та пом'якшення ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринку, а також порушенням ланцюга постачання, ризиками пов'язаними зі зміною регулювання та іншими зовнішніми факторами. Ретельна оцінка ризиків у поєднанні з добре розробленими стратегіями управління ризиками дозволяє бізнесу не тільки діяти на випередження, запобігаючи загрозам і використовувати можливості, але й підвищити загальну стійкість. Належне управління ризиками дозволяє компанії робити правильний вибір посеред постійних змін, забезпечуючи цінність акціонерів, одночасно підтримуючи довгострокове зростання та прибутковість.

10. Завдання постійного вдосконалення. Процеси безперервного вдосконалення, розвиток культури безперервного вдосконалення дуже важливі для підвищення ефективності та конкурентоспроможності агробізнесу.

Підхід у цій сукупності фактів визначає систематичний аналіз і реалізує можливості для операційної оптимізації, інноваційного навчання та творчості. Завдяки мисленню, заснованому на адаптації зворотного зв'язку експериментів, компанії можуть постійно вдосконалювати все, що пов'язано з їхньою діяльністю, починаючи від логістики виробництва і закінчуючи маркетингом і обслуговуванням клієнтів. Процеси безперервного вдосконалення роблять співробітників здатними вносити ідеї, вирішувати проблеми та досягати організаційної досконалості, що веде до стабільності ефективності, прибутковості та ще кращих результатів.

Підсумовуючи, можна сказати, що дослідження методичних підходів до аналізу ефективності діяльності агроторгових підприємств розкриває дуже складну взаємодію факторів та умов, що впливають на діяльність таких підприємств.

Фактично, за допомогою належного аналізу та застосування правильної методології зацікавлені сторони зможуть отримати цінну інформацію про сильні та слабкі сторони цих підприємств.

Таким чином, це сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень, а також стратегічному плануванню. Такі оцінки, що включають як кількісні, так і якісні показники, допомогли б ґрунтовно зрозуміти динаміку діяльності, тенденції на ринку та умови конкуренції в агроторгівельному секторі.

Постійне вдосконалення систем вимірювання та відповідна реакція на мінливі ринкові умови забезпечать оптимізацію ефективності та стійкості агроторгівельних підприємств в умовах зростаючої глобальної складності.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОТРЕЙДИНГУ

#### **2.1. Загальна характеристика функціонування ПП «Агрохім»**

Приватне підприємство «Агрохім» (код ЄДРПОУ 23694198) є юридично зареєстрованою комерційною структурою, яка здійснює діяльність у сфері агропромислового комплексу.

Підприємство було засноване 29 серпня 1997 року та має тривалий досвід функціонування на українському ринку.

Юридична адреса компанії: 25009, Кіровоградська область, м. Кропивницький, вул. Комарова, буд. 74.

Основним видом економічної діяльності ПП «Агрохім» відповідно до КВЕД є оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин (КВЕД 46.21). Крім того, компанія зареєстрована як суб'єкт господарювання з широким спектром додаткових видів діяльності. Зокрема, до них належать: вирощування зернових та олійних культур, оброблення насіння, торгівля засобами захисту рослин, добривами, сільськогосподарською технікою, а також надання допоміжних послуг у рослинництві та технічне обслуговування агротехніки. Такий спектр діяльності дозволяє підприємству забезпечувати агровиробників комплексним обслуговуванням: від постачання насіння та ЗЗР до надання консультацій і технічної підтримки.

Підприємство має класичну форму приватної власності. Єдиним засновником та кінцевим бенефіціарним власником є Малишок Валентина Петрівна, яка володіє 100% частки в статутному капіталі. Керівником підприємства виступає Малишок Валерій Іванович, що свідчить про сімейну модель управління.

Управлінська структура підприємства є централізованою, а всі ключові управлінські та стратегічні рішення, як правило, приймаються безпосередньо власниками (рис. 2.1).

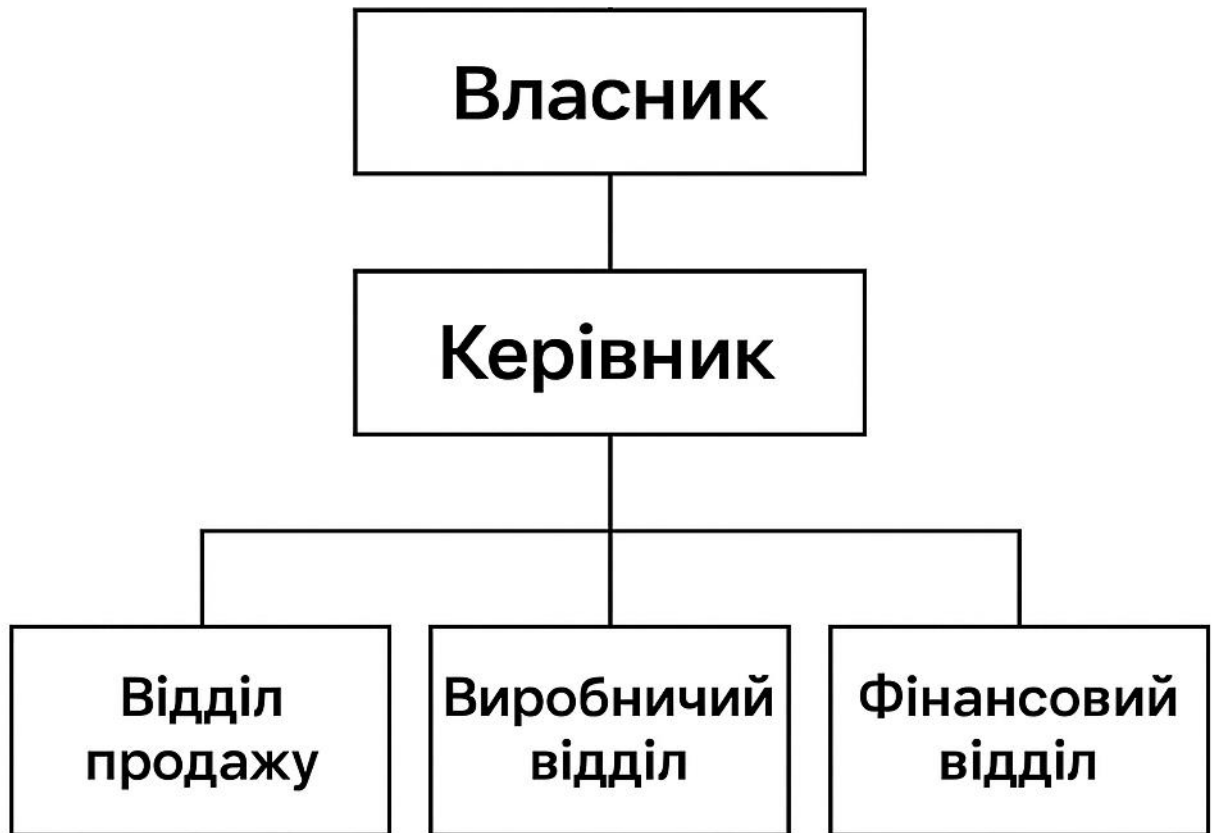


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «Агрохім»

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Так, аналізуючи рис. 2.1, організаційна структура приватного підприємства «Агрохім» є лінійно-функціональною та характеризується чітким підпорядкуванням і розподілом обов'язків між основними підрозділами.

На вершині структури знаходиться власник підприємства, який здійснює стратегічне управління та контролює ключові напрями розвитку бізнесу.

Оперативне керівництво покладене на директора (керівника), який відповідає за реалізацію управлінських рішень, координацію роботи відділів та взаємодію з контрагентами.

У структурі підприємства виділяються три основні функціональні підрозділи:

- Відділ продажу забезпечує збут продукції, взаємодію з клієнтами, укладення контрактів та супровід угод. Цей підрозділ відповідає за підтримку комерційної діяльності, розширення ринку збуту та формування клієнтської бази.
- Виробничий відділ займається обробкою насіння, логістикою поставок, агротехнічними послугами та організацією демонстраційних робіт. Також до його обов'язків входить технічне обслуговування обладнання і сільгосптехніки.
- Фінансовий відділ виконує функції фінансового планування, обліку, аналізу витрат, контролю за розрахунками з постачальниками та клієнтами, а також підготовку звітності перед контролюючими органами.

Такий розподіл дозволяє підприємству ефективно функціонувати, швидко реагувати на зміни ринку, а також забезпечує чітке розмежування повноважень між підрозділами. Сімейна форма власності сприяє стабільності прийняття рішень, тоді як функціональні відділи забезпечують гнучкість і професійність у виконанні операційних завдань.

Підприємство працює на внутрішньому ринку України, обслуговуючи здебільшого фермерські господарства, агрокомпанії та індивідуальних аграріїв (рис. 2.2).

За роки діяльності компанія напрацювала широку партнерську мережу та офіційно співпрацювала з провідними міжнародними брендами – Syngenta, Monsanto, BASF, DuPont, Euralis, а також з вітчизняними виробниками, зокрема групою «Укравіт».

Крім того, «Агрохім» виступає дилером сільськогосподарської техніки іноземного виробництва, зокрема з Італії, Польщі, Франції.

У комплексі це дозволяє забезпечувати повний цикл агросервісу: від підготовки ґрунту і посіву до збору врожаю та зберігання продукції.

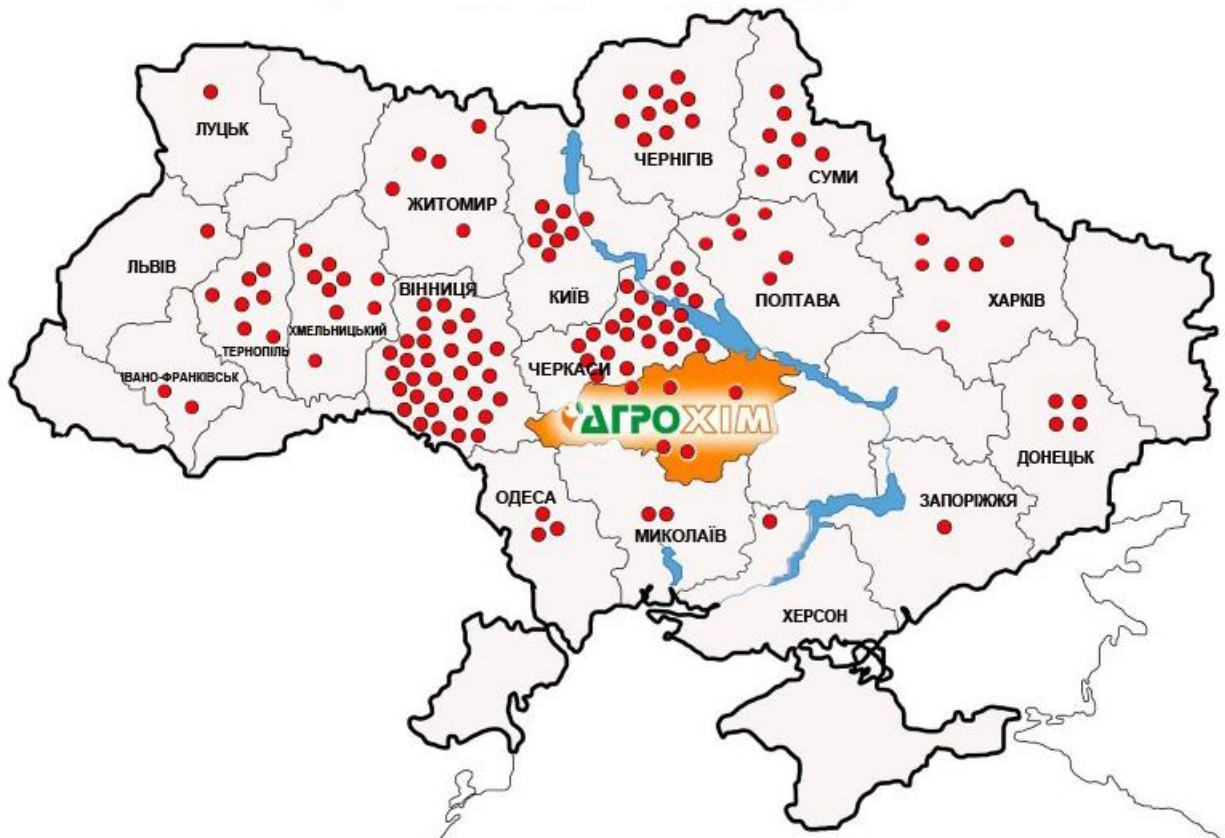


Рисунок 2.2 – Місце ПП «Агрохім» на внутрішньому ринку України

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Підприємство є діючим платником ПДВ та виконує податкові зобов'язання належним чином. Таким чином, ПП «Агрохім» є прикладом стабільно функціонуючого агропромислового підприємства з широким профілем діяльності, розвиненою мережею партнерів і досвідом роботи на аграрному ринку України.

## 2.2. Аналіз фінансового стану досліджуваного ПП «Агрохім»

Фінансовий стан підприємства є ключовим показником його життєздатності, конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

У процесі дослідження ПП «Агрохім» було проаналізовано основні фінансові індикатори за 2022-2024 роки, зокрема: обсяги доходу, чистий прибуток, рівень рентабельності, структуру активів і зобов'язань, а також стан податкової дисципліни.

Упродовж 2022–2024 років підприємство демонструвало позитивну динаміку за показником чистого доходу від реалізації продукції. Так, у 2022 році виторг становив близько 115,9 млн грн, у 2023 році - 108,3 млн грн, а в 2024 році досягнув максимального значення - 126 млн грн, що свідчить про поступове зростання обсягів реалізації, а також про адаптацію підприємства до кон'юнктурних змін аграрного ринку України (рис. 2.3).

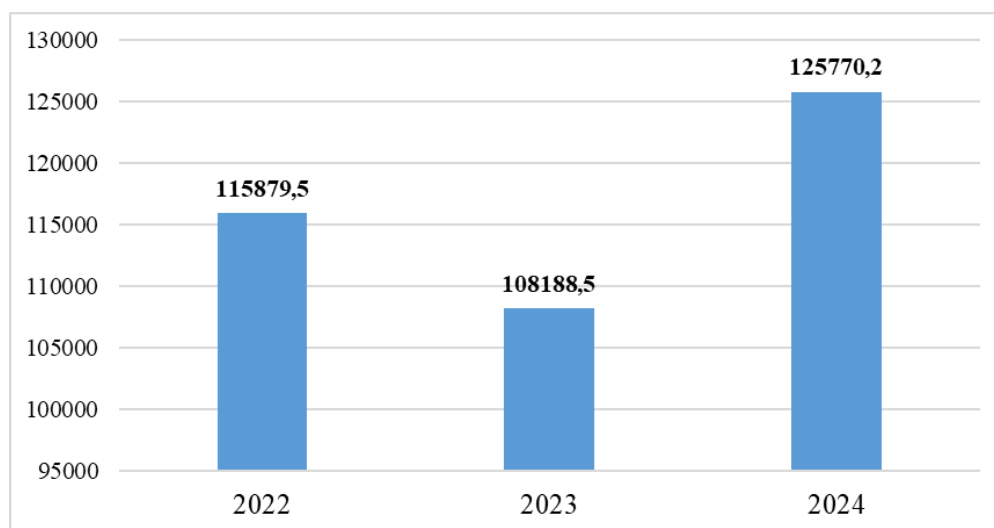


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Агрохім» впродовж 2022-2024 років, грн

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Чистий прибуток підприємства також зростав: з 2,55 млн грн у 2022 році до 2,6 млн грн у 2023 році, а у 2024 році — до 4,04 млн грн (рис. 2.4).

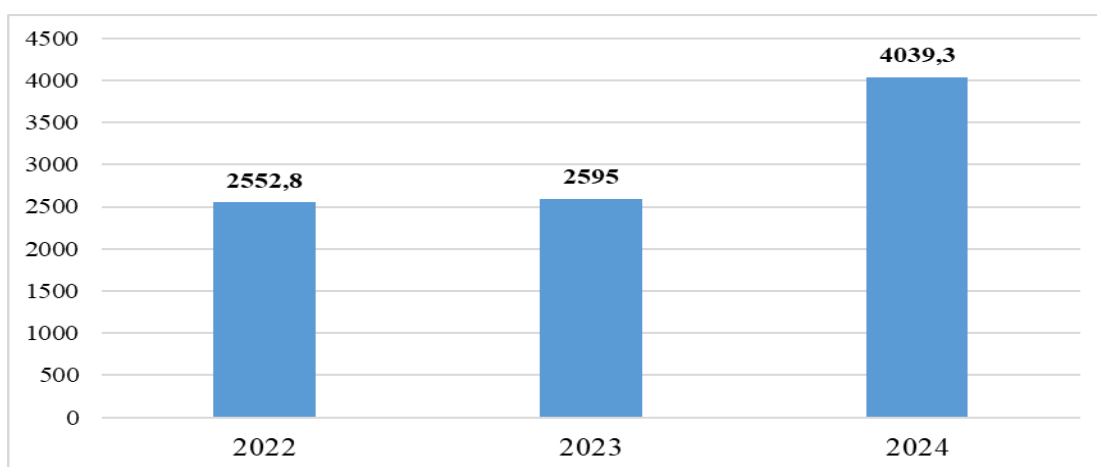


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку ПП «Агрохім» впродовж 2022-2024 років, грн

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Зростання прибутку в 2024 році майже на 55% порівняно з попереднім періодом свідчить про покращення операційної ефективності, зниження витрат або оптимізацію господарської діяльності.

У структурі активів підприємства спостерігається помірний рівень зобов'язань: при загальній балансовій вартості активів у 45,3 млн грн на кінець 2024 року зобов'язання становили приблизно 16 млн грн, що вказує на наявність власного капіталу, достатнього для фінансування поточної діяльності.

Далі, вважаємо більш детально проаналізувати структуру активів та пасивів досліджуваного підприємства.

Перш за все, проведемо оцінку динаміки активів балансу, які зведено у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів балансу ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки, тис. грн

Актив	Роки					Відхилення (абсолютне), 2024/2020 рр.
	2020	2021	2022	2023	2024	
<b>I. Необоротні активи</b>						
Незавершені капітальні інвестиції						
Основні засоби	3098,5	1965,1	2557,4	2470,4	3505,5	407,0
первісна вартість	14871	15645	13878,8	14441,3	16352,2	1481,2
знос	11772,5	13679,9	11321,4	11970,9	12846,7	1074,2
Усього за розділом I	3110,3	1976,9	2569,2	2482,2	3517,3	407,0
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси	33851,4	22306,7	25689,7	23922,7	24121,2	-9730,2
у тому числі готова продукція	33851,4	22306,7	25689,7	23922,7	24121,2	-9730,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	14595,4	14804,2	10804,1	4700,4	16256,1	1660,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1886,7	2460,2	2801,7	1400,2	1400,2	-486,5
Гроші та їх еквіваленти	0	0	0	0		
Інші оборотні активи						
Усього за розділом II	50333,5	39571,1	43907,6	30292,3	30292,3	-20041,2
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>						
Баланс	53443,8	41548	46476,8	32774,5	45306,5	-8137,3

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Аналіз динаміки активів ПП «Агрохім» за 2020–2024 роки свідчить про нестабільність у зміні загального обсягу балансової вартості підприємства. Так, у 2020 році загальна сума активів становила 53443,8 тис. грн, однак уже в 2021 році спостерігалось суттєве зниження — до 41548,0 тис. грн.

У 2022 році показник дещо відновився до рівня 46 476,8 тис. грн, тоді як у 2023 році знову зафіксовано спад — до 32774,5 тис. грн.

У 2024 році підприємству вдалося частково компенсувати втрати, збільшивши активи до 45306,5 тис. грн.

Абсолютне відхилення між 2024 та 2020 роками склало – 8137,3 тис. грн, що вказує на зменшення загального обсягу активів за п'ятирічний період.

У структурі балансу відсутні статті «Незавершені капітальні інвестиції», «Витрати майбутніх періодів» та «Необоротні активи, утримувані для продажу», що свідчить про відсутність довгострокових інвестиційних проектів та цільових активів на вибуття.

Ключову роль у складі необоротних активів відіграють основні засоби. Упродовж 2020–2024 років спостерігалось коливання їх вартості: у 2020 році - 3098,5 тис. грн, у 2021 - зменшення до 1965,1 тис. грн, у 2022 - зростання до 2557,4 тис. грн, у 2023 - знову незначне зниження до 2470,4 тис. грн, а в 2024 — зростання до 3505,5 тис. грн.

Абсолютне відхилення між 2024 та 2020 роками склало 407 тис. грн, що свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Первісна вартість основних засобів за цей період зросла з 14871,0 тис. грн у 2020 році до 16352,2 тис. грн у 2024 році, що свідчить про оновлення чи придбання нових основних засобів.

Водночас рівень їх зносу залишався доволі високим: у 2020 році він становив 11772,5 тис. грн, у 2024 - 12846,7 тис. грн, тобто збільшився на 1 074,2 тис. грн, що вказує на наявність значної частки зношених активів, що потребують модернізації або капітального ремонту.

Стосовно оборотних активів, найбільш вагому частку традиційно займають запаси.

Протягом 2020–2024 років їх обсяг коливався: з максимуму 33851,4 тис. грн у 2020 році до мінімуму 22306,7 тис. грн у 2021 році.

У 2022 році запаси дещо зросли до 25689,7 тис. грн, але в подальшому демонстрували спад і в 2024 році становили 24121,2 тис. грн.

Загальне зменшення порівняно з 2020 роком склало – 9 730,2 тис. грн. Ця тенденція може вказувати на зниження рівня оборотного капіталу або переорієнтацію логістичних процесів.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги також зазнавала значних змін: від 14 595,4 тис. грн у 2020 році до 4700,4 тис. грн у 2023 році, що є мінімальним значенням за досліджуваній період.

У 2024 році відбулося суттєве зростання цього показника - до 16 256,1 тис. грн, що може свідчити як про зростання обсягів реалізації, так і про накопичення боргів з боку контрагентів. Абсолютне відхилення становить - 1660,7 тис. грн. Водночас інша поточна дебіторська заборгованість знизилась із 1886,7 тис. грн у 2020 році до 1400,2 тис. грн у 2024 році, що свідчить про часткове скорочення зобов'язань клієнтів чи постачальників за іншими договорами.

Протягом 2020–2024 років підприємство не мало грошових коштів або їх еквівалентів на балансі, що може свідчити про низький рівень ліквідності або про акумуляцію коштів поза балансом (наприклад, у товарно-матеріальній формі чи дебіторці).

Загалом, у розрізі розділів балансу можна зробити висновок, що у ПП «Агрохім» спостерігалася тенденція до зменшення обсягу оборотних активів - з 50333,5 тис. грн у 2020 році до 30292,3 тис. грн у 2024 році (відхилення – 20041,2 тис. грн).

Така динаміка може свідчити про зменшення обсягів діяльності або про перехід до більш ощадної моделі управління оборотним капіталом.

Узагальнюючи, слід відзначити, що активи ПП «Агрохім» зазнали змінної динаміки у 2020–2024 роках. Незважаючи на певне покращення в 2024 році, порівняно з попередніми роками, загальний рівень активів знизився, що

вимагає більш глибокого аналізу структури витрат, оцінки ліквідності та ефективності використання наявних ресурсів.

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз результативності діяльності ПП «Агрохім» шляхом оцінки динаміки пасивів балансу ПП «Агрохім» впродовж 2020-2024 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка пасивів балансу ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки, тис. грн

Пасив	Роки					Відхилення (абсолютне), 2024/2020 рр.
	2020	2021	2022	2023	2024	
I. Власний капітал						
Резервний капітал	36140,5	22530,6	24512	25531,2	25531,20	-10 609,30
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1413,8	1982	2552,8	2595	3789,30	2 375,50
Неоплачений капітал						
Усього за розділом I	37554,3	24512,6	27064,8	28126,2	29320,50	-8 233,80
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	11002,7	15735,4	12000	1000	6 500,00	-4 502,70
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями						
товари, роботи, послуги	4886,8	15735,4	7412	3648,3	8248,50	3 361,70
розрахунками з бюджетом						
Інші поточні зобов'язання						
Усього за розділом III	15889,5	17035,4	19412	4648,3	15986,00	96,50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття						
Баланс	53443,8	41548	46476,8	32774,5	45306,50	-8 137,30

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Згідно з даними табл. 2.2, у структурі пасивів ПП «Агрохім» упродовж 2020–2024 років простежується низка суттєвих змін, що загалом відображають коливання у фінансовому стані та масштабах господарської діяльності підприємства.

Насамперед слід відзначити скорочення власного капіталу, зокрема резервного капіталу, який зменшився з 36140,5 тис. грн у 2020 році до 25531,2 тис. грн у 2024 році.

Абсолютне відхилення склало – 10609,3 тис. грн, що свідчить про часткове використання резервів або зменшення прибутків, які формували ці кошти.

Загальний обсяг власного капіталу скоротився з 37554,3 тис. грн до 29320,5 тис. грн, що може свідчити про погіршення фінансової самостійності підприємства.

У той же час позитивною динамікою відзначився показник нерозподіленого прибутку (непокритого збитку).

У 2020 році він становив 1413,8 тис. грн, у 2021 році - 1982,0 тис. грн, а у 2022 році - 2 552,8 тис. грн.

У 2023 році відбулося незначне уповільнення темпів приросту, але в 2024 році прибуток зріс до 3789,3 тис. грн.

Загалом за п'ятирічний період зростання склало 2 375,5 тис. грн, що свідчить про наявність стабільної прибутковості підприємства, попри загальне скорочення капіталу.

Щодо короткострокових кредитів банків, то у 2020 році їх обсяг складав 11002,7 тис. грн, а у 2024 році лише 6500,0 тис. грн, що означає про скорочення банківських зобов'язань на 4502,7 тис. грн, що може свідчити або про погашення кредитів, або про зменшення доступу до кредитних ресурсів.

Значну динаміку також продемонструвала поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги.

Якщо у 2020 році цей показник становив 4886,8 тис. грн, то у 2021 році різко зріс до 15735,4 тис. грн.

У 2022 році відбулося скорочення до 7412,0 тис. грн, а у 2023 році ще більше падіння до 3648,3 тис. грн.

У 2024 році обсяг зобов'язань знову зріс до 8248,5 тис. грн.

Таким чином, зростання на 3361,7 тис. грн у порівнянні з 2020 роком може свідчити про розширення діяльності або накопичення розрахунків із постачальниками. Такі коливання потребують особливої уваги, оскільки вони впливають на платоспроможність і взаємини з контрагентами.

Сумарно обсяг поточних зобов'язань зазнав незначного приросту з 15889,5 тис. грн у 2020 році до 15986,0 тис. грн у 2024 році, що становить 96,5 тис. грн. Така стабільність у загальному обсязі поточних зобов'язань на тлі динаміки окремих їх складових є відносно нейтральним фактором, однак приховує структурні зміни у джерелах покриття короткострокових потреб.

У цілому, у 2024 році загальний обсяг пасивів ПП «Агрохім» становив 45306,5 тис. грн, що на 8137,3 тис. грн менше, ніж у 2020 році, що є підтвердженням зменшення масштабів господарської діяльності підприємства.

З огляду на вищевикладене, можна зробити висновок, що у 2020–2024 роках ПП «Агрохім» функціонувало в умовах змішаних тенденцій: з одного боку, зменшення обсягу резервного та власного капіталу, а з іншого зростання нерозподіленого прибутку й активна робота з короткостроковими зобов'язаннями.

### **2.3. Оцінка ефективності функціонування ПП «Агрохім»**

З метою комплексної оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства, вважаємо за доцільне, здійснити розрахунок основних коефіцієнтів ефективності, зокрема коефіцієнта загальної ліквідності, фінансової автономії та рентабельності реалізації продукції.

Першим з-поміж ключових показників є коефіцієнт загальної ліквідності, який відображає спроможність підприємства своєчасно розраховуватись за своїми короткостроковими зобов'язаннями за рахунок наявних оборотних активів.

Зазвичай нормативне значення цього коефіцієнта коливається в межах 1,0–3,0.

Як видно з таблиці 2.3, протягом досліджуваного періоду значення коефіцієнта демонстрували змінну динаміку: у 2020 році воно становило 3,17, у 2021 – 2,32, у 2022 – 2,26.

Таблиця 2.3 – Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2024/2020 рр.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Оборотні активи, тис. грн	50333,5	39571,1	43907,6	30292,3	30292,3	0,60
Поточні зобов'язання, тис. грн	15889,5	17035,4	19412	4648,3	15986,00	1,00
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,1677	2,3229	2,2619	6,5169	1,8949	0,60

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Найбільш високий рівень ліквідності зафіксовано у 2023 році - 6,52, що може свідчити про надлишок оборотних активів або різке зменшення зобов'язань.

У 2024 році коефіцієнт знизився до 1,89, що, з одного боку, свідчить про наближення до нормативного діапазону, а з іншого — може вказувати на більш зважене управління ресурсами.

Абсолютне відхилення між 2024 та 2020 роками склало –1,27.

Наступним важливим показником є коефіцієнт фінансової автономії, який характеризує частку власного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування та відображає рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх позик та кредитів.

Як зазначено у таблиці 2.4, у 2020 році цей коефіцієнт дорівнював 0,70, у 2021 році - 0,59, а у 2022 році - 0,58, що відповідало нормативному значенню (0,4–0,6).

У 2023 році зафіксовано аномально високе значення, а саме: 0,86, що свідчить про домінування власного капіталу.

У 2024 році коефіцієнт дещо знизився до 0,65, залишаючись у безпечних межах, що може свідчити про зважену політику щодо структури капіталу та стабільну залежність від внутрішніх джерел фінансування.

Абсолютне відхилення між 2024 та 2020 роками становило - 0,05.

Таблиця 2.4 – Розрахунок коефіцієнта фінансової автономії ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2024/2020 рр.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Власний капітал, тис. грн	37554,3	24512,6	27064,8	28126,2	29320,50	0,78
Підсумок пасиву балансу, тис. грн	53443,8	41548	46476,8	32774,5	45306,50	0,85
Коефіцієнт фінансової автономії	0,7027	0,5900	0,5823	0,8582	0,65	0,92

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Особливу увагу слід приділити коефіцієнту рентабельності реалізації продукції, який дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності підприємства через співвідношення чистого прибутку до доходу від реалізації.

Згідно з таблицею 2.5, у 2020 році рентабельність становила 1,75%, у 2021 році - 1,85%, у 2022 році - 2,20%, у 2023 році - 2,40%, а у 2024 році - 3,2%. Поступове зростання цього показника свідчить про покращення прибутковості діяльності ПП «Агрохім», що може бути результатом як ефективного управління витратами, так і зростання маржинальності реалізованої продукції.

Абсолютне відхилення за період 2020–2024 років становило 1,45 пункти.

Таблиця 2.5 – Розрахунок коефіцієнта рентабельності реалізації продукції ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2024/2020 рр.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий прибуток, тис. грн	1413,8	1982	2552,8	2595	4039,3	2,86
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	80898,7	107082,8	115879,5	108189	125770,2	1,55
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,0175	0,0185	0,0220	0,0240	0,032	1,84

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Узагальнюючи результати розрахунків, можна зробити висновок, що фінансово-економічна ефективність ПП «Агрохім» упродовж 2020–2024 років мала переважно позитивні тенденції.

Підприємство зберігало платоспроможність, демонструвало стабільний рівень автономії та поступово нарощувало прибутковість операційної діяльності.

Водночас, коливання деяких показників свідчать про наявність зовнішніх ризиків, що потребують посилення контролю за фінансовим плануванням та оборотними ресурсами

Крім того, варто підкреслити, що підприємство не має податкової заборгованості, перебуває на обліку як платник ПДВ та сумлінно виконує фіскальні зобов'язання, що підтверджує його відповідальність перед державою та партнерами, що є позитивним іміджевим чинником для підтримки ділової репутації.

Однак певну стурбованість викликає відкриття провадження щодо справи про банкрутство ПП «Агрохім», яке перебуває в судовому процесі з 2022 року. Такий стан речей може бути наслідком накопичених кредитних зобов'язань, форс-мажорних обставин або фінансових труднощів окремих напрямків діяльності.

Незважаючи на це, на момент проведення аналізу підприємство зберігає статус зареєстрованого та чинного суб'єкта господарювання.

Узагальнюючи, можна констатувати, що ПП «Агрохім» має досить стійкі позиції на аграрному ринку, демонструє позитивну динаміку прибутковості та обсягу реалізації, дотримується податкової дисципліни. Проте наявність судових проваджень вимагає посиленого фінансового контролю та впровадження антикризових заходів для забезпечення подальшої стабільності та сталого розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОТРЕЙДИНГУ

#### **3.1. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства**

Проведений аналіз фінансового стану ПП «Агрохім» за 2020–2024 роки виявив низку проблем та позитивних тенденцій. Зокрема, відзначено спад активів підприємства та нестабільність структури пасивів: короткострокові зобов'язання зростали нерівномірно, що негативно впливало на ліквідність.

Фінансова автономія знизилась, вказуючи на залежність від позикових коштів.

Крім того, підприємство опинилося втягнутим у судову справу про банкрутство – за заявою ПП «Агрохім» було відкрито провадження щодо банкрутства одного з його партнерів, і в липні 2023 року суд визнав боржника банкрутом. Цей факт потенційно вплинув на ділову репутацію ПП «Агрохім». Водночас аналіз показав поступове відновлення рентабельності: прибутковість підприємства почала зростати, що створює основу для оздоровлення фінансів.

З огляду на цю ситуацію, необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ПП «Агрохім» та забезпечення стійкого розвитку.

Програма змін розрахована на три роки і включає заходи за основними напрямками: зміцнення фінансової стійкості, оптимізація операційної діяльності, управління дебіторською заборгованістю, посилення маркетингу й ділової репутації, а також підтримка репутації в умовах участі у процедурі банкрутства.

Далі, вважаємо за доцільне, навести рекомендації за визначеними напрямками та план впровадження змін у динаміці на 2025–2027 роки.

Перш за все, необхідно зміцнити фінансову стійкість за допомогою реструктуризації зобов'язань шляхом проведення переговорів із кредиторами

(банками, постачальниками) щодо пролонгації або рефінансування частини короткострокових боргів; вирівнювання графіка платежів, що дасть змогу знизити пікове навантаження на оборотні кошти та покращити платоспроможність. За можливості, перевести короткострокові кредити в довгострокові, щоб підвищити ліквідність балансу.

По-друге, нарощення власного капіталу шляхом закріплення позитивної тенденції зростання прибутку, направивши прибутки 2025–2027 років на поповнення статутного капіталу чи резервів, замість розподілу, що дасть змогу підвищити показник фінансової автономії (частку власного капіталу) і створити резерв фінансової міцності на випадок криз. Крім того, розглянути залучення додаткових інвестицій для рекапіталізації бізнесу, якщо внутрішніх ресурсів недостатньо.

По-третє, провести оптимізацію витрат шляхом проведення детального аналізу операційних витрат і виявлення можливостей для їх скорочення без шкоди для основної діяльності. За рахунок зниження постійних витрат варто підвищити рентабельність продажів, а зекономлені кошти спрямувати на погашення боргів та інвестиції в розвиток. Контроль витрат слід робити постійною функцією фінансового менеджменту підприємства.

По-четверте, необхідно здійснити менеджмент грошових потоків шляхом запровадження системи планування та контролю руху грошових коштів. Прогнозування надходжень і виплат дозволить вчасно виявляти можливі касові розриви та вживати ефективних заходів, зокрема залучати овердрафт чи відтермінувати платежі постачальникам за домовленістю.

Раціональне управління ліквідністю, як наслідок, сприятиме своєчасному виконанню фінансових зобов'язань і підвищить довіру контрагентів.

На другому етапі, вкрай важливим є здійснити оптимізацію операційної діяльності за допомогою поліпшення логістики та запасів; стандартизації та автоматизації процесів; підвищення кваліфікації персоналу та контролю якості та асортименту. Далі, вважаємо за доцільне, здійснити більш детально кожен із запропонованих інструментів.

Здійснення поліпшення логістики та запасів варто здійснити шляхом перегляду логістичних процесів із метою мінімізації витрат обігу та прискорення товарообігу. Крім того, доцільно впровадити сучасні принципи складського обліку і управління запасами, зокрема систему JUST-in-Time для техніки, ABC-аналіз для асортименту товарів з метою уникнення надлишкових запасів.

Як результат, побудова ефективної логістичної системи дозволить зменшити витрати та прискорити доставку товарів клієнтам.

Процес стандартизації та автоматизації процесів варто здійснити шляхом аналізу ключових бізнес-процесів (закупівля товарів, продаж, обслуговування клієнтів) та розробки стандартних процедур для підвищення їх продуктивності. Крім того, вкрай важливо впровадити автоматизовану облікову та управлінську систему, зокрема ERP-модуль для оптової торгівлі, що інтегрує управління запасами, продажами і фінансами. Як наслідок, це дасть змогу забезпечити оперативне отримання даних про доходи, витрати та фінансовий результат, що сприятиме прозорості та контролю на всіх етапах операцій.

Підвищення кваліфікації персоналу є вкрай важливим та необхідним для посилення ефективності операційної діяльності шляхом таких інструментів як:

1. система навчання для торгових представників та менеджерів з продажу, оскільки саме вони є ключовим ресурсом ефективності компанії;
2. тренінги з технік продажів, знання продукту, роботи з запереченнями клієнтів, що підвищать продуктивність праці та якість обслуговування;
3. навчання персоналу основам фінансового менеджменту на рівні підрозділів (бюджетування, контроль витрат), щоб кожен підрозділ усвідомлював внесок у загальний результат.

Посилення контролю якості та асортименту доречно здійснити шляхом впровадження постійного моніторингу якості товарів і сервісу, налагодження зворотнього зв'язку від клієнтів (опитування, відгуки) для виявлення проблем в обслуговуванні та швидкого реагування.

Не менш важливим є оптимізувати асортимент за рахунок здійснення підтримки наявності ходових позицій техніки і матеріалів, оперативного оновлення товарної лінійки відповідно до потреб аграріїв.

Як результат, активне управління асортиментом і якістю підвищить лояльність клієнтів та ефективність операцій.

З точки зору підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства доречно здійснити управління дебіторською заборгованістю за рахунок таких інструментів як:

1. Активний контроль дебіторської заборгованості через розробку та впровадження системи активного управління дебіторською заборгованістю, основою якої має стати забезпечення своєчасного повернення коштів, наданих клієнтам у вигляді товарного кредиту; визначення чітких кредитних лімітів для покупців залежно від їх фінансової надійності, передбачення передоплати або гарантій від нових клієнтів.

2. Політика кредитування продажів має включати процес перегляду умов відстрочки платежу для покупців: скорочення стандартних термінів оплати, впровадження системи скидок за швидку оплату і санкцій за прострочення. Наприклад, 2% знижки при оплаті протягом 10 днів або пеня при простроченні понад 30 днів, що в результаті, мотивуватиме партнерів розраховуватися вчасно.

3. Моніторинг і робота з боржниками шляхом створення відповідного реєстру дебіторської заборгованості з класифікацією за строками (нормальна, прострочена 30+, 60+, 90+ днів); визначення процедури нагадування: автоматизована розсилка рахунків та повідомлень за кілька днів до дедлайну, особисті контакти з боржниками одразу після настання прострочки. Доречно активно застосовувати досудові заходи стягнення боргів, такі як претензії, реструктуризація боргу за домовленістю. У випадку хронічних неплатників – припиняти постачання у кредит, працювати лише на передоплаті.

4. Страхування та факторинг має включати можливість страхування кредитних ризиків або використання факторингових послуг для найбільших

контрагентів. Страхування дебіторської заборгованості дасть змогу захистити від втрат у разі неплатоспроможності покупців, а факторинг дозволить швидше перетворити борги в живі кошти.

Таким чином, зважене використання цих інструментів покращить ліквідність та знизить ризики неплатежів.

Вкрай важливим інструментом сучасного процесу управління виступає процес посилення маркетингу та ділової репутації, що дає змогу підприємству підвищити присутність на ринку та популяризувати власне підприємство та його продукцію. Саме з точки зору посилення просування на ринку важливо розробити нову маркетингову стратегію, спрямовану на розширення присутності ПП «Агрохім» у цільових регіонах та сегментах.

Крім того, для підвищення маркетингової діяльності варто використовувати активне просування товарів, а саме: участь у галузевих ярмарках і виставках, пряма реклама в аграрних ЗМІ, цифровий маркетинг (соціальні мережі, тематичні форуми фермерів).

Не менш важливим є відкрити представництва або склади в сусідніх областях, де є значна клієнтська база, щоб розширити регіон обслуговування.

З точки зору активізації маркетингу, вважаємо за доцільне, до плану заходів включити встановлення партнерських відносин із провідними постачальниками агротехніки та матеріалів, отримання статусу офіційного дилера, що підвищить статус досліджуваного підприємства на внутрішньому ринку.

Для збільшення клієнтської бази доречно запровадити програми лояльності для постійних клієнтів (накопичувальні знижки, бонуси за обсяг закупівель).

Досить важливим моментом в контексті підвищення рівня задоволеності клієнтів є покращення сервісного обслуговування, що можливо досягти шляхом швидкого реагування на запити, консультації агрономів щодо використання продукції.

Загалом, високий рівень сервісу підсилює ділову репутацію та відрізняє підприємство від конкурентів.

З огляду на те, що ділова репутація є стратегічним нематеріальним активом, що формується якістю роботи та взаєминами з оточенням, для досліджуваного підприємства досить важливо цілеспрямовано формувати позитивну думку серед клієнтів, партнерів і громади. Для цього варто висвітлювати успішні кейси співпраці (відгуки задоволених клієнтів, показники врожаїв, досягнуті завдяки продуктам компанії), підтримувати прозору комунікацію. Ключовою метою зазначених заходів має стати підвищення довіри зацікавлених сторін до ПП «Агрохім», впевненості клієнтів у надійності постачань та якості продукції.

Крім того, важливо формувати корпоративну культуру доброчесності та клієнтоорієнтованості, адже ділова репутація починається зсередини організації. Саме тому, важливо навчати персонал етичним стандартам ведення бізнесу, підкреслювати цінність довгострокових партнерських відносин, заохочувати співробітників дотримуватися обіцянок перед клієнтами, своєчасно вирішувати проблеми.

Як наслідок, така корпоративна культура посилюватиме бренд ПП «Агрохім» на ринку як надійного та професійного партнера.

З огляду на участь досліджуваного підприємства у судовій справі про банкрутство, важливо підтримувати відкритий діалог із партнерами, клієнтами та кредиторами щодо реального стану справ. В даній ситуації, досліджуваному підприємству вкрай за необхідне пояснити, що ПП «Агрохім» не є банкрутом, а навпаки – захищає свої інтереси як кредитор у згаданій справі. Регулярне інформування про прогрес у врегулюванні ситуації (через прес-релізи, зустрічі, листи ключовим партнерам) допоможе зняти напруженість і запобігти чуткам. Посилення роботи у даному напрямку дасть змогу підтримати ділову етику, демонструючи відповідальну поведінку навіть у складних умовах шляхом виконання своїх зобов'язань перед постачальниками і клієнтами вчасно,

незважаючи на можливі труднощі, що дасть змогу підприємству стати більш надійним та здатним виконувати контрактні угоди.

Дотримання принципів чесності та законності у всіх процесах допоможе захистити ділову репутацію від очорнення.

Досить важливим етапом підвищення ефективності функціонування досліджуваного підприємства є забезпечення юридичного супроводу та антикризового плану з метою мінімізації втрат для ПП «Агрохім» та прискорення процесу повернення боргу. Паралельно, вважаємо за доцільне, розробити внутрішній антикризовий план на випадок погіршення ситуації – зокрема, сценарії дій у разі фінансових ускладнень (план скорочення витрат, продажу неліквідних активів, пошуку зовнішнього фінансування). В таких випадках, готовність до різних сценаріїв підвищує впевненість партнерів у стабільності підприємства.

По завершенні судової процедури слід провести заходи з відновлення іміджу, що можливо здійснити шляхом публічного повідомлення про успішне вирішення ситуації, наголошуючи на фінансовому оздоровленні підприємства. Варто ініціювати PR-кампанію, що підкреслить надійність ПП «Агрохім» та його досвід подолання труднощів.

Загалом, управління репутацією – це безперервна діяльність, спрямована на формування позитивного іміджу та його захист у кризових ситуаціях. Відтак, активні дії після виходу з кризи закріплять довіру ринку до компанії.

На наш погляд, реалізацію запропонованих заходів доцільно здійснювати поетапно, протягом трирічного періоду, щоб забезпечити поступове оздоровлення та розвиток підприємства.

Кожен рік програми включає свої пріоритети та цілі, які логічно доповнюють один одного (табл. 3.1).

2026 (Стабілізація): перший рік спрямований на стабілізацію фінансового стану та вирішення нагальних проблем.

Таблиця 3.1 – Програма заходів із підвищення ефективності функціонування ПП «Агрохім» впродовж 2026-2028 років

Рік	Заходи	Відповідальні підрозділи
2026 – Стабілізація	<p>Фінанси: реструктуризація короткострокових кредитів і боргів; скорочення операційних витрат без шкоди для продажів; запровадження щомісячного Cash Flow планування.</p> <p>Операції: аудит бізнес-процесів; розробка регламентів для продажів, закупівель, складу; вибір та початок впровадження ERP-системи.</p> <p>Дебіторська заборгованість: встановлення кредитних лімітів для клієнтів; скорочення стандартного терміну відстрочки платежу (до 15 днів); розсилка попереджень боржникам з першого дня прострочки.</p> <p>Маркетинг і репутація: розробка маркетингової стратегії; запуск рекламної кампанії в регіонах діяльності; офіційні повідомлення для партнерів про фінансову стабілізацію підприємства</p>	<p>Директор, головний бухгалтер; комерційний директор, відділ логістики; відділ збуту; відділ маркетингу</p>
2027 – Розвиток	<p>Фінанси: оптимізація структури капіталу (залучення довгострокового кредиту на вигідних умовах для розширення діяльності); накопичення резервного фонду з прибутків 2025 р.; моніторинг виконання бюджету підрозділів.</p> <p>Операції: завершення впровадження ERP та навчання персоналу роботі в системі; відкриття щонайменше 1 нового складу/представництва в сусідньому регіоні; впровадження системи управління запасами (ABC/XYZ-аналіз) для оптимізації товарних залишків.</p> <p>Дебіторська заборгованість: зниження частки простроченої дебіторки до нормативного рівня (<math>\leq 5\%</math> обороту) за рахунок активної роботи з боржниками; впровадження програми страхування дебіторської заборгованості для великих клієнтів. Маркетинг і репутація: запуск програми лояльності для постійних клієнтів; участь у міжнародній агровиставці для пошуку нових партнерів; PR-кампанія з акцентом на надійності та успішних кейсах ПП «Агрохім».</p>	<p>Фінансовий відділ, залучені інвестори; IT-відділ, операційний менеджер, відділ логістики; відділ збуту, юридичний відділ, відділ маркетингу, керівник</p>
2028 – Закріплення	<p>Фінанси: досягнення цільових показників фінансової стійкості (коефіцієнт автономії <math>&gt; 0,5</math>; покриття боргу EBITDA <math>\geq 1,5</math> тощо); реінвестування не менше 50% чистого прибутку в розвиток; відмова від невикорисливих запозичень, перехід на самофінансування операцій.</p> <p>Операції: запровадження системи KPI та регулярного контролінгу ефективності процесів; початок реалізації нових інноваційних проектів (онлайн-платформа для клієнтів, сервісне обслуговування техніки на базі IoT); оптимізація штатної структури відповідно до зрослих масштабів діяльності. Дебіторська заборгованість: підтримання рівня простроченої заборгованості на мінімальному рівні; налагодження циклу «продаж–оплата» так, щоб середній період інкасації скоротився на 15% (відносно 2024 р.); продовження політики продажів переважно на умовах передоплати або забезпеченого кредиту. Маркетинг і репутація: вихід на нові сегменти ринку (великі агрохолдинги) завдяки укріпленій репутації; отримання галузевої відзнаки або сертифікації як підтвердження якості; масштабована PR-стратегія, що підтримує позитивний імідж ПП «Агрохім» на національному рівні.</p>	<p>Керівник підприємства, фінансовий відділ; директор з операцій, відділ розвитку; фінансовий відділ, відділ збуту; комерційний директор, відділ маркетингу та продажів</p>

Джерело: розроблено автором

На цьому етапі основна увага приділяється покращенню ліквідності та платоспроможності шляхом реструктуризації боргів, оптимізації витрат і посилення контролю за грошовими потоками.

Паралельно впроваджуються базові елементи операційних покращень: аналіз процесів, розробка стандартів, запуск систем управління (облік, CRM). Особливий фокус здійснюється на роботі з дебіторами: впровадження жорсткішої кредитної політики та початок активної роботи з простроченою заборгованістю.

В сфері маркетингу – перегляд стратегії, запуск рекламних кампаній, налагодження комунікацій з клієнтами для підтримки довіри в умовах невизначеності.

2027 (Розвиток та інвестиції): другий рік програми присвячений активному розвитку після подолання критичних труднощів.

Підприємство інвестує в розширення діяльності: відкриття нових представництв або складів в пріоритетних регіонах, розширення асортименту товарів і послуг.

Удосконалюються операційні процеси – впроваджується автоматизація на базі підібраної ERP/CRM системи, повністю функціонує система управління запасами та логістикою, що скорочує витрати обігу.

Продовжується робота з персоналом шляхом проведення регулярних тренінгів, мотиваційних програм для торгових представників.

Маркетингова активність наростає – ПП «Агрохім» бере участь у галузевих виставках, запускає програми лояльності. До кінця року очікується зміцнення позицій на ринку та поступове зростання частки ринку за рахунок ефективнішої роботи та позитивної репутації.

2028 (Закріплення результатів): третій рік спрямований на закріплення досягнутого ефекту та забезпечення довгострокової стійкості. Фінансова стратегія переходить від відновлення до сталого зростання: підприємство має збалансований борговий портфель, достатній рівень власного капіталу і резервів.

Отриманий прибуток реінвестується в модернізацію та інновації (наприклад, впровадження онлайн-платформи для замовлень агропродукції, розвиток сервісних послуг для клієнтів).

Операційна діяльність досягає високого рівня ефективності – налагоджені процеси регулярно переглядаються для подальшого вдосконалення. Як наслідок, репутація досліджуваного ПП «Агрохім» стабільно позитивна: підприємство ПП «Агрохім» відоме як надійний партнер, який успішно пройшов через труднощі і виконав всі зобов'язання. На цьому етапі можливий вихід на нові ринки або сегменти, використовуючи нагромаджений потенціал.

Таким чином, до кінця 2028 року ПП «Агрохім» має вийти на якісно новий рівень ефективності та фінансової стійкості.

Після реалізації даної програми очікується суттєве підвищення ефективності роботи ПП «Агрохім».

Фінансова стійкість підприємства має зміцнитися: зросте частка власного капіталу, ліквідність активів та платоспроможність, що знизить ризики кризових ситуацій.

Оптимізована операційна діяльність та сучасні бізнес-процеси сприятимуть збільшенню оборотів і прибутків без пропорційного зростання витрат.

Покращене управління дебіторською заборгованістю забезпечить стабільні грошові потоки і захистить від втрат через неоплачені борги. Активний маркетинг і високий рівень сервісу дозволять розширити клієнтську базу, зайняти міцнішу позицію на ринку.

Ділова репутація підприємства стане конкурентною перевагою: завойована довіра клієнтів і партнерів відкриє можливості для подальшого розвитку.

Вжиті заходи з підтримки іміджу під час участі у справі про банкрутство мінімізують негативний вплив цього фактору.

Таким чином, трирічна програма підвищення ефективності ПП «Агрохім» є реалістичною та орієнтованою на практичні результати. Її поетапна реалізація

дозволить підприємству поступово вийти із зони фінансового ризику, закласти основу для стійкого розвитку та посилити свої конкурентні позиції на ринку оптової торгівлі агропродукцією та технікою. Досягнення поставлених цілей вимагатиме скоординованої роботи всіх підрозділів під керівництвом менеджменту, проте очікуваний економічний ефект – зміцнення фінансового здоров'я і зростання бізнесу – цілком виправдовує ці зусилля, що у підсумку, забезпечить ПП «Агрохім» успішне функціонування в довгостроковій перспективі навіть в умовах підвищеної конкуренції та турбулентності середовища.

### **3.2. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій**

На основі аналізу фінансового стану та функціонування приватного підприємства «Агрохім» у 2020–2024 роках, було сформовано трирічну програму розвитку, спрямовану на зміцнення фінансової стабільності, покращення операційної ефективності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі.

Основною метою програми є досягнення фінансової стійкості та сталого прибуткового зростання.

Комплекс передбачених заходів охоплює фінансову реструктуризацію, оптимізацію дебіторської політики, підвищення рентабельності та інституційне зміцнення управлінських процесів.

У результаті очікується досягнення наступних кількісних і якісних ефектів, зокрема:

#### **1. Фінансові результати та коефіцієнти ефективності:**

1.1. Коефіцієнт фінансової автономії: базовий рівень цього показника у 2024 році становив 0,65, що свідчить про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Цільове значення до 2028 року має стати не менше 0,70, що свідчить про зростання власного капіталу у загальній структурі

пасивів. Як наслідок, означає зменшення фінансових ризиків, зростання довіри інвесторів та потенціал для залучення довгострокових інвестицій.

Очікуване зростання на 5–10% створює оптимальні умови для фінансової стійкості підприємства..

1.2. Коефіцієнт загальної ліквідності: поточне значення – 1,89, що відповідає допустимому рівню, але не забезпечує достатнього запасу ліквідності в умовах нестабільного ринку.

Програма передбачає досягнення рівня не нижче 2,5 до 2028 року, що означатиме посилення здатності підприємства оперативно розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями. Це зростання на 32% дасть змогу ефективніше управляти оборотним капіталом і уникати касових розривів.

1.3. Коефіцієнт рентабельності реалізації: очікуване підвищення рентабельності з 3,2% до  $\geq 4,0\%$ , тобто на 25%, що свідчить про зростання ефективності основної діяльності підприємства. Це стане наслідком реалізації заходів із оптимізації собівартості, удосконалення логістичних і виробничих процесів, підвищення якості продукції та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю. Такий рівень рентабельності забезпечує сталий прибуток навіть в умовах конкуренції та коливань ринку.

2.1. Управління дебіторською заборгованістю:

2.1. Скорочення середнього строку інкасації дебіторської заборгованості: станом на 2024 рік, середній строк погашення дебіторки становив близько 60 днів, що є надмірно тривалим і створює ризики заморожування обігових коштів.

Завдяки цифровізації контролю, запровадженню систем раннього оповіщення та персоналізованої дебіторської політики, очікується скорочення цього строку до 30 днів, тобто на 50%, що суттєво прискорить грошовий обіг і підвищить фінансову гнучкість підприємства.

2.2. Зниження рівня простроченої дебіторки: прострочена дебіторська заборгованість у 2024 році сягала 10–15%, що є критичним показником ризиків втрати ліквідності та неповернення коштів.

Досягнення рівня не більше 5% у 2028 році (-60%) стане можливим завдяки впровадженню систем превентивного моніторингу, індивідуалізації умов продажу, використанню факторингових інструментів, що суттєво зменшить потребу в залученні додаткових фінансових ресурсів.

### 3. Підвищення прибутковості:

3.1. Зростання чистого прибутку: у 2024 році обсяг чистого прибутку становив 4039,3 тис. грн, що є позитивним, але недостатнім для реалізації довгострокових стратегій.

Очікуване збільшення до 5500 тис. грн і більше (на понад 36%) дозволить не лише реінвестувати в інновації, модернізацію і розвиток персоналу, а й сформує резервний фонд на випадок криз. Такий фінансовий результат засвідчить ефективність програми та її економічну доцільність.

Далі, вважаємо, наочно представити очікувані результати у вигляді табл.

### 3.2

Таблиця 3.2 – Очікувані результати впровадження програми заходів із підвищення ефективності функціонування ПП «Агрохім» впродовж 2026-2028 років

Показник	Базове значення (2024 рік)	Цільове значення (2028 рік)	Очікуваний ефект (%)
Коефіцієнт фінансової автономії	0,65	≥ 0,70	+5–10% (оптимальне значення)
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,89	≥ 2,5	+32%
Коефіцієнт рентабельності реалізації	3,2%	≥ 4,0%	+25%
Середній строк інкасації дебіторки	60 днів	≤ 30 днів	-50%
Рівень простроченої дебіторки	10–15%	≤ 5%	-60%
Обсяг чистого прибутку	4039,3 тис. грн	≥ 5500 тис. грн	+36%

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, варто констатувати, що запропонована програма на 2026–2028 роки є високоефективною за всіма ключовими критеріями, а саме:

– фінансовий ефект, який проявляється в стабілізації грошових потоків, підвищенні рентабельності та зростанні капіталу і прибутку;

- операційний ефект, який проявляється в оптимізації процесів, скороченні витрат, цифровізації контролю та підвищенні швидкості прийняття рішень;
- антикризовий ефект, який проявляється у підвищенні рівня ліквідності та зниженні залежності від кредитних джерел, мінімізація ризиків;
- репутаційний ефект, який проявляється у підвищенні прозорості фінансової звітності, посиленні довіри контрагентів, зміцненні ділової репутації;
- стратегічний ефект, який проявляється у створенні фундаменту для масштабування бізнесу, виходу на нові сегменти ринку та міжнародні партнерства.

Як висновок, слід відзначити, що запропонована програма є високоефективною за всіма ключовими критеріями, поряд із тим умовою досягнення вищенаведених результатів є послідовна реалізація всіх заходів програми згідно із затвердженим планом-графіком; відповідального виконання функціональних обов'язків керівниками підрозділів; постійного моніторингу КРІ та оперативного коригування дій у разі відхилень; інституційної підтримки — з боку власників, партнерів і регіональних інституцій та гнучкості програми щодо адаптації до зовнішніх викликів і ризиків.

Таким чином, реалізація програми дозволить не лише стабілізувати поточну фінансову ситуацію підприємства, а й забезпечить довгостроковий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості у динамічному середовищі.

## ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретичні, методологічні та прикладні аспекти забезпечення ефективності функціонування аготрейдингових підприємств, зокрема на прикладі ПП «Агрохім».

Результати дослідження дали змогу зробити низку важливих висновків, які відображають сучасні тенденції розвитку агроторгівлі, особливості її діяльності в умовах трансформаційної економіки та перспективи підвищення її конкурентоспроможності.

По-перше, встановлено, що аготрейдинг є однією з ключових ланок у системі агробізнесу, яка забезпечує ефективний розподіл сільськогосподарської продукції між виробниками та споживачами. Його значення зростає в умовах глобалізації та лібералізації торгівлі, коли доступ до внутрішніх і зовнішніх ринків стає вирішальним фактором успішності аграрного виробництва.

Аготрейдинг виконує низку важливих функцій: формування цін, забезпечення логістики, управління ризиками, стандартизація якості та просування продукції на ринку.

Ефективне функціонування аготорговельних підприємств сприяє підвищенню продовольчої безпеки країни, стабільності сільського населення, створенню доданої вартості та залученню інвестицій у сільське господарство.

По-друге, дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників ефективності дало змогу узагальнити багатofакторну природу цього явища.

Внутрішні чинники включають: рівень фінансової стабільності, технічне забезпечення, кадрову політику, маркетинг, логістику та організаційну культуру.

Зовнішні чинники - це, перш за все, стан макроекономічного середовища, політична стабільність, державне регулювання, конкуренція, рівень розвитку інфраструктури та доступ до фінансових ресурсів.

Визначено, що найбільший вплив на ефективність підприємств агротрейдингу здійснюють поєднання внутрішньої адаптивності до ринкових умов та здатність до інновацій у сфері управління.

По-третє, поглиблений аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Агрохім» за 2020–2024 роки показав, що підприємство має стабільну динаміку зростання основних фінансових показників. Зокрема, спостерігалось зростання чистого прибутку з 2,6 млн грн у 2023 році до 4,04 млн грн у 2024 році.

Доходи від реалізації також зросли, що свідчить про адаптацію підприємства до ринкової кон'юнктури, збереження лояльності клієнтів і успішну маркетингову політику. Водночас, аналіз балансу виявив низку проблем, зокрема високий рівень зношеності основних засобів, зменшення запасів і нестабільну дебіторську заборгованість, що може свідчити про напружену ситуацію з обіговими коштами та потребу в модернізації фінансового управління.

У роботі запропоновано низку практичних заходів для підвищення ефективності діяльності ПП «Агрохім», серед яких: оптимізація структури витрат і дебіторської заборгованості; впровадження цифрових інструментів моніторингу фінансових потоків; оновлення матеріально-технічної бази з урахуванням енергоефективності; диверсифікація товарного асортименту та ринків збуту; вдосконалення організаційної структури з урахуванням принципів гнучкого менеджменту; розробка антикризової стратегії для підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

Обґрунтовано, що реалізація цих заходів забезпечить комплексне підвищення фінансової стійкості, рентабельності, ліквідності та ділової активності підприємства. Згідно з розрахунками, очікується зростання коефіцієнта рентабельності реалізації до 4%, підвищення коефіцієнта загальної ліквідності до 2,5 та скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості вдвічі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березюк Ю.Я. Особливості оцінки ефективності аграрного підприємства. *Економіка АПК*, 2021, № 8, с. 44–49.
2. Бойко О.П. Управління ефективністю господарської діяльності агропідприємств. *Економіка. Управління. Інновації*, 2022, № 1, с. 91–95.
3. Бублик М.І. Аграрна логістика в системі аграрного ринку. *Економіка. Фінанси. Право*, 2020, № 6, с. 10–14.
4. Васильєва Н.Ц., Беляєв Д.О. Стратегії підприємств у цифрову епоху. *Вісник економічної науки України*, 2022, № 1, с. 105–109.
5. Власова Н.С. Сучасні механізми формування ефективної аграрної політики. *Актуальні проблеми економіки*, 2021, № 11, с. 25–30.
6. Гринько Т.І. Ефективність функціонування підприємств: сутність, оцінка, шляхи підвищення. *Економіка та держава*, 2020, № 7, с. 42–47.
7. Гудзь П.В. Інноваційні підходи до розвитку підприємств АПК. *АгроСвіт*, 2022, № 4, с. 72–77.
8. Демиденко Д.О. Конкурентоспроможність агропромислового комплексу: економічна оцінка. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020, № 23, с. 64–68.
9. Довгань І.І. Методика оцінювання ефективності агропідприємств. *АгроСвіт*, 2022, № 9, с. 34–39.
10. Журавель В.А. Інструменти стратегічного розвитку аграрного бізнесу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2021, № 1, с. 91–95.
11. Завадська Г.І. Сучасні тенденції розвитку агробізнесу в Україні. *Економіка АПК*, 2021, № 12, с. 16–21.
12. Зінченко В.І. Трейдинг у сільському господарстві: економічні аспекти. *Проблеми економіки*, 2022, № 3, с. 55–60.
13. Калініченко О.Л. Логістичне забезпечення аграрних підприємств. *Економіка України*, 2020, № 4, с. 88–93.

14. Квасній Л.І. Теоретичні основи ефективності аграрних підприємств. *Економіка і прогнозування*, 2022, № 2, с. 33–39.
15. Коваленко Т.М. Ефективність фінансової діяльності аграрного сектору. *Фінанси України*, 2021, № 5, с. 24–29.
16. Ковальова І.М. Управління ефективністю діяльності агропідприємств. *Бізнес Інформ*, 2021, № 3, с. 98–104.
17. Крупка Я.Д. Роль інновацій у розвитку агроторгівлі. *АгроСвіт*, 2022, № 12, с. 63–68.
18. Лагутін В.В. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності агробізнесу. *Агросвіт*, 2020, № 19, с. 24–29.
19. Лисенко Т.О. Інституційне середовище аграрного підприємництва. *Економіка і держава*, 2020, № 10, с. 37–41.
20. Маркович В.С. Цифрова трансформація агробізнесу. *Економіка та держава*, 2021, № 2, с. 85–89.
21. Ніколаєнко Ю.О. Управління витратами в аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*, 2020, № 8, с. 41–46.
22. Обертинська І.О. Агрологістика в системі ефективного управління підприємством. *Бізнес Інформ*, 2022, № 4, с. 56–61.
23. Орлова Н.В. Методологічні підходи до оцінювання ефективності підприємств. *Економіка і суспільство*, 2021, № 30, с. 11–15.
24. Панасюк В.М. Аналіз ефективності аграрного сектору в умовах глобальних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2020, № 2, с. 40–44.
25. Романенко О.В. Фінансова звітність як інструмент оцінки ефективності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 2021, № 3, с. 77–82.
26. Савченко О.В. Економічна безпека аграрного підприємства. *Економіка і прогнозування*, 2022, № 1, с. 48–53.
27. Соловей В.П. Управління фінансовими ресурсами підприємства: теорія та практика. *Фінанси України*, 2021, № 1, с. 63–68.

28. Сорока О.С. Агробізнес в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*, 2021, № 5, с. 22–27.
29. Таран О.М. Сучасні тенденції та моделі агротрейдингу. *Інвестиції: практика та досвід*, 2022, № 7, с. 58–62.
30. Хомутенко Л.Ф. SWOT-аналіз агропідприємств: методика та інтерпретація. *АгроСвіт*, 2020, № 3, с. 17–22.
31. Чередніченко Н.В. Ефективність як категорія економічної науки. *Економіка і прогнозування*, 2022, № 3, с. 52–58.
32. Черняк О.В. Удосконалення бізнес-процесів аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*, 2022, № 8, с. 104–109.
33. Шевченко І.В. Розвиток аграрного ринку України: виклики та можливості. *Бізнес Інформ*, 2020, № 6, с. 79–83.