

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА
(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему **Диверсифікація як напрямок забезпечення**
стратегічних орієнтирів розвитку агропромислового
підприємства

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПТБД 2022-1

спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність

Гримашевич Є.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник

Вінниченко О.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

Соколов Д.В.
(прізвище та ініціали)

2026 року

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Завідувач кафедри **ЗАТВЕРДЖУЮ**
О.В. проф., д.е.н. Димченко

«19» травня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Гримашевич Єлизаветі Миколаївні
(прізвище, ім'я та по батькові)

1. кваліфікаційної роботи	Тема	Диверсифікація як напрямок забезпечення стратегічних орієнтирів розвитку агропромислового підприємства
керівник роботи		<u>Вінниченко Олена Вікторівна, к.е.н., доц.</u>
затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428-03		
2. Термін подання здобувачем роботи	<u>19.06.2026 р.</u>	
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова і статистична звітність підприємства. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування		
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні засади диверсифікації як стратегії розвитку агропромислових підприємств. Розділ 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності «Astarta Holding PLC». Розділ 3 Стратегічні напрями диверсифікації та проектні пропозиції розвитку «Astarta Holding PLC». Висновки. Список використаних джерел.		

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2. Економічна сутність поняття диверсифікація; 3. Види, форми та підходи реалізації диверсифікації підприємства; 4. Диверсифікація, як напрямок стратегічного розвитку агропромислових підприємств; 5. Сучасний стан та тенденції розвитку агропромислового сектору України; 6. Загальноекономічна характеристика діяльності агрохолдингу «Astarta Holding PLC»; 7. Аналіз фінансового стану агрохолдингу «Astarta Holding PLC»; 8. Аналіз стратегічних орієнтирів розвитку агрохолдингу «Astarta Holding PLC»; 9. Стратегія розвитку агрохолдингу «Astarta Holding PLC»; 10. Проектні пропозиції щодо диверсифікації агрохолдингу «Astarta Holding PLC».

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

Керівник роботи

_____ (підпис)

Вінниченко О.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

(підпис)

Гримашевич Є.М.
(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	19.05.26 – 02.06.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	19.05.26 – 02.06.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	27.05.26 – 08.06.26	
4	Виконання графічної частини	09.06.26 – 14.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	15.06.26 – 18.06.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	19.06.26 – 21.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	22.06.26 – 25.06.26	

Здобувач

(підпис)

Гримашевич Є.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Вінниченко О.В.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1 Сутність поняття диверсифікація	9
1.2 Види, форми та підходи реалізації диверсифікації підприємства	14
1.3 Диверсифікація, як напрямок стратегічного розвитку агропромислових підприємств.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО–ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «ASTARTA HOLDING PLC».....	29
2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку агропромислового сектору України	29
2.2 Загальноекономічна характеристика діяльності агрохолдингу «Astarta Holding PLC».....	34
2.3 Аналіз фінансового стану агрохолдингу «Astarta Holding PLC»	45
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ РОЗВИТКУ «ASTARTA HOLDING PLC».....	64
3.1 Аналіз стратегічних орієнтирів розвитку агрохолдингу «Astarta Holding PLC».....	64
3.2 Стратегія розвитку агрохолдингу «Astarta Holding PLC».....	69
3.3 Проєктні пропозиції щодо диверсифікації агрохолдингу «Astarta Holding PLC».....	77
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

На сучасному етапі суб'єкти підприємницької діяльності функціонують в умовах високої волатильності ринкового середовища, посилення конкуренції, нестабільності цінових факторів та впливу глобальних економічних і геополітичних викликів. Особливо це стосується агропромислового комплексу, який є одним із ключових секторів національної економіки та характеризується значною залежністю від зовнішніх факторів, сезонності виробництва та кон'юнктури світових ринків. У таких умовах особливої актуальності набуває диверсифікація як інструмент зниження ризиків, підвищення фінансової стійкості та забезпечення довгострокових стратегічних орієнтирів розвитку агропромислових підприємств.

Значний внесок у дослідження теоретичних та методичних аспектів диверсифікації діяльності підприємств зробили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: І. Ансофф, М. Портер, В. Хаустова, М. Мартіянова, Н. Купріна, І. Дідович, З. Атаманчук, М. Маліновська, Д. Зюбрик, Н. Магас, Є. Парфенюк та О. Рішняк. У роботах зазначених авторів розкрито сутність диверсифікації, її основні види та форми, мотиви впровадження, а також вплив на рівень конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств. Водночас, враховуючи специфіку функціонування агропромислових підприємств, питання диверсифікації як напрямку забезпечення стратегічного розвитку потребують подальшого наукового дослідження та практичного обґрунтування.

Метою роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо диверсифікації як напрямку забезпечення стратегічних орієнтирів розвитку агропромислового підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації диверсифікації як напрямку забезпечення стратегічних орієнтирів розвитку агропромислового підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до диверсифікації діяльності агропромислових підприємств.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розглянути сутність поняття «диверсифікація»;
- визначити види та форми диверсифікації;
- проаналізувати існуючі підходи до оцінки диверсифікації;
- дослідити основні напрями діяльності підприємства «Astarta Holding PLC»;
- здійснити аналіз фінансово–господарської діяльності підприємства «Astarta Holding PLC»;
- проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегії розвитку «Astarta Holding PLC»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення стратегічних напрямів диверсифікації підприємства «Astarta Holding PLC».

У процесі дослідження використовувалися такі методи: метод порівняльного аналізу, статистичні методи, графічний метод, метод узагальнення, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та SPACE-аналіз.

Теоретичною та методичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань стратегічного розвитку та диверсифікації підприємств, матеріали періодичних видань, фінансова звітність агрохолдингу «Астарта», а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Практична значимість отриманих у кваліфікаційній роботі результатів полягає у можливості використання запропонованих напрямів диверсифікації для компанії «Astarta Holding PLC» для підвищення ефективності діяльності підприємства у цілому.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність поняття диверсифікація

Сьогоднішні підприємства функціонують у сфері, де стійкість надається радше винятком, аніж усталеною нормою. Нестабільність економічного середовища, стрімкі технологічні зміни, політична напруженість у світі – увесь цей комплекс факторів змушує підприємствам шукати шляхи не просто реагування на трансформації, а випередження їхнього настання. Одним із дієвих методів досягнення цього є цілеспрямоване розширення комерційної активності поза межами одного виду продукції чи географічного ринку, що у сукупності зветься диверсифікацією.

Сам термін походить від латинських коренів: «diversus», що означає «неоднаковий», і «facere», що перекладається як «творити» [11]. Таким чином, вже у самому походженні слова закладено основний принцип – займатися різноманітною діяльністю, уникаючи обмежень одним напрямком.

Для більш глибокого розуміння економічної сутності диверсифікації, варто розглянути та проаналізувати існуючі підходи вітчизняних та іноземних науковців до трактування поняття диверсифікація. Упродовж другої половини минулого століття питання диверсифікації отримало ґрунтовне наукове висвітлення. Зокрема, дослідник І. Ансофф [23] запровадив концепцію матриці «продукція-ринок», де диверсифікація позиціонується як четвертий сектор розширення – найбільш непередбачуваний, але водночас і найбільш перспективний. Він наголошував, що для реалізації диверсифікаційної стратегії підприємство мусить опанувати нові компетенції, технологічні здобутки та потенціал, що неминуче спричиняє вагомі трансформації як у господарській діяльності фірми, так і в її внутрішній структурі.

Подальшого розвитку ідеї Ансоффа були розвинуті у працях таких дослідників, як М. Портер [33], Ф. Котлер [31], А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд

[35]. Попри відмінність поглядів, у їхніх працях простежується єдиний критерій для визначення доцільності диверсифікації: вона є обґрунтованою за умов наявності у компанії конкурентних переваг, взаємодоповнюваності різних напрямів діяльності або ж здатності організації успішно виходити на нові ринки, спираючись на набуті нею компетенції. При цьому розширення бізнесу без належного стратегічного обґрунтування трактується як чинник зростання потенційних загроз.

Вагомий внесок у дослідження диверсифікації зробили також І.І. Дідович, З.А. Атаманчук, М.В. Маліновська та Д.І. Зюбрик [6]. У своїх працях науковці розглядали стратегію диверсифікації як інструмент реалізації потенціалу підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Автори зазначають, що незалежно від напрямку діяльності чи географії ринку диверсифікація сприяє розподілу ризиків між різними видами діяльності, що дозволяє зменшити залежність підприємства від окремого ринку або певної групи товарів і забезпечити вищий рівень стабільності.

Суттєвий науковий доробок у дослідження диверсифікації як стратегічного явища належить В.Є. Хаустовій [30]. Дослідниця наголошує, що посилення внутрішньої та зовнішньої нестабільності в діяльності підприємств обумовлює необхідність пошуку нових підходів до формування стратегій і визначення стратегічних орієнтирів, здатних забезпечити довгострокову стійкість та розвиток підприємства.

М. Мартіянова, Н. Купріна, Н. Басюркіна та К. Момот [12] розглядають диверсифікацію як важливий механізм забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Особливу увагу автори приділяють умовам воєнного часу, підкреслюючи, що диверсифікаційні стратегії сприяють підтриманню економічної стабільності, зменшенню втрат і розширенню виробничого потенціалу держави.

Н.В. Магас, Є.І. Парфенюк та О.Р. Рішняк [11] трактують диверсифікацію як процес інноваційного розвитку підприємства через освоєння нових галузей, вихід на нові товарні ринки та перерозподіл ресурсів. На думку авторів, такий

підхід спрямований на підвищення дохідності та зниження ризиків. Водночас дослідники наголошують на необхідності врахування нових викликів і ризиків, пов'язаних із цифровізацією господарської діяльності, під час формування стратегій диверсифікації.

Огляд наукових поглядів вітчизняних та закордонних науковців на сутність категорії «диверсифікація» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування поняття «диверсифікація»

Автор	Визначення
І. Ансофф [23]	Стратегічний напрям розвитку підприємства, що дозволяє максимально реалізувати конкурентні переваги шляхом виходу у нові сфери діяльності, особливо за умов нестабільного економічного середовища.
М. Портер [33]	Інструмент формування конкурентних переваг, ефективність якого залежить від наявності синергетичного зв'язку між різними видами діяльності підприємства. За відсутності стратегічного підґрунтя такі дії можуть призвести до знецінення активів замість їх примноження.
В.Є. Хаустова [30]	Форма реалізації стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, тісно пов'язана з інтеграційними процесами. Посилення внутрішньої та зовнішньої нестабільності потребує обґрунтованого вибору стратегій, здатних забезпечити довгострокову стійкість і життєздатність підприємства.
М. Мартіянова, Н. Купріна [12]	Підхід до розширення діяльності підприємства через освоєння нових ринків або впровадження нових видів продукції. Така стратегія сприяє підвищенню конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища.
І.І. Дідович, З.А. Атаманчук, М.В. Маліновська та Д.І. Зюбрик [6]	Стратегія підвищення ефективності функціонування підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, що забезпечує розподіл ризиків між різними напрямками діяльності та підвищує стійкість до змін зовнішнього середовища.
Н.В. Магас, Є.І. Парфенюк, О.Р. Рішняк [11]	Інноваційний напрям розвитку підприємства, який передбачає освоєння нових галузей, вихід на нові товарні ринки та перерозподіл ресурсів. За сучасних умов забезпечує можливість оперативного управління

	активами, зниження ризиків концентрації та формування довгострокових конкурентних переваг.
--	--

За результатами опрацювання визначень, що містяться у табл. 1.1, існуючі наукові позиції були систематизовані й об'єднані у три ключові підходи щодо тлумачення поняття «диверсифікація», що наочно відображено на рис. 1.1.

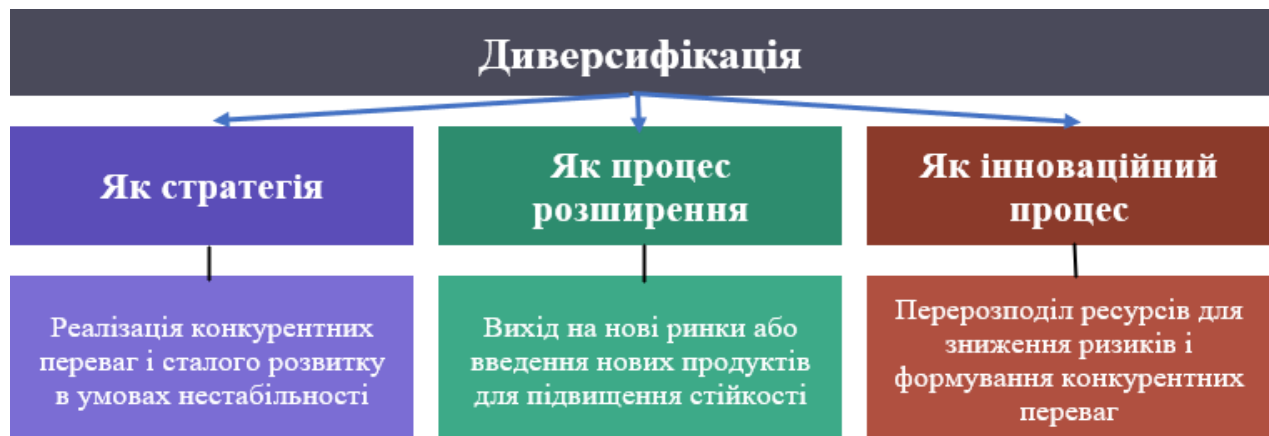


Рисунок 1.1 – Систематизація підходів до трактування поняття «диверсифікація» (складено автором на основі джерел [6, 11, 23, 30, 31, 33])

Отже, як видно з рис. 1.1, диверсифікацію варто розглядати з різних підходів: як стратегія забезпечення конкурентних переваг і стійкого розвитку, як процес розширення діяльності через освоєння нових ринків та продуктів, а також як інноваційний механізм перерозподілу ресурсів і зниження ризиків. Попри відмінності у трактуваннях, усі підходи об'єднує розуміння диверсифікації як важливого інструменту підвищення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

У науковій літературі чітко окреслюються ті рушійні сили, які скеровують компанії до диверсифікаційних рішень. Ці рушійні сили демонструють усвідомлений вибір господарюючого суб'єкта та його ключових стратегічних пріоритетів, обґрунтовуючи доцільність розширення операційних напрямків [7]. Перелік основних чинників, що мотивують компанії до диверсифікації, структуровано представлено на рис. 1.2.

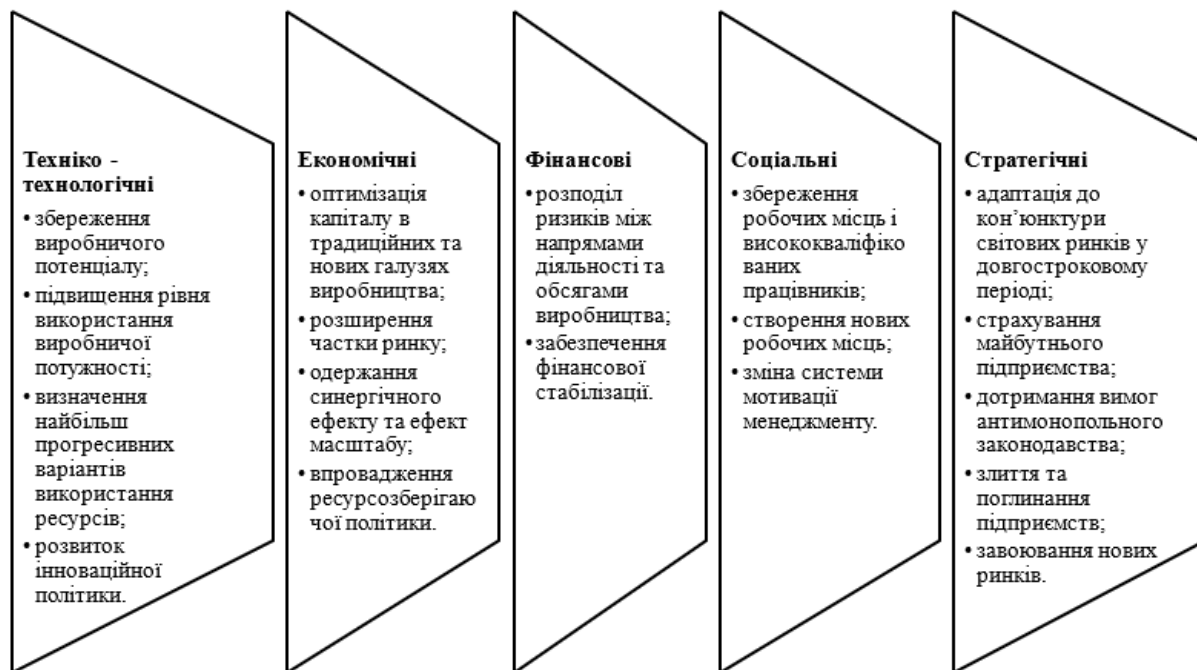


Рисунок 1.2 – Мотиви диверсифікації діяльності підприємств [2]

Як видно з рис. 1.2 мотиви диверсифікації охоплюють п'ять основних груп: техніко-технологічні, економічні, фінансові, соціальні та стратегічні. Техніко-технологічні мотиви пов'язані з ефективнішим використанням виробничого потенціалу, ресурсів і впровадженням інновацій. Економічні мотиви спрямовані на розширення ринкових позицій, оптимізацію капіталу та отримання синергічного ефекту. Фінансові мотиви передбачають зниження ризиків і забезпечення стабільності діяльності. Соціальні мотиви орієнтовані на збереження та створення робочих місць і вдосконалення системи мотивації персоналу. Стратегічні мотиви визначають довгострокові напрями розвитку підприємства, зокрема адаптацію до ринкових змін і освоєння нових ринків. Отже, диверсифікація має комплексний характер і виступає важливим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Окрім мотивів, суттєвим є окреслення критеріїв, за якими можна ідентифікувати факт запровадження диверсифікації у діяльності підприємства. Ці індикатори диверсифікації є маркерами її фактичного впровадження та дають

змогу відрізнити таку діяльність від інших форм розвитку суб'єкта господарської діяльності. Ключові ознаки диверсифікації зображено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Ознаки диверсифікації [2]

Як показано на рис. 1.3, прояви диверсифікації характеризуються багатогранністю та включають вихід у нові сфери діяльності, освоєння сучасних технологій, розширення географії функціонування підприємства, а також перерозподіл фінансових ресурсів. Ключовим елементом, що поєднує всі зазначені ознаки, виступає цілеспрямована трансформація діяльності підприємства. Це свідчить про те, що диверсифікація є не хаотичним розширенням бізнесу, а керованим процесом, спрямованим на досягнення визначених результатів.

Отже, встановлено, що диверсифікація постає як багатогранне економічне явище, що включає стратегічну частину, аспекти самого процесу та інноваційні напрямки розвитку фірми. Вивчення мотивів та ознак диверсифікації дає змогу сприймати її як злагоджений інструмент, що допомагає суб'єктам господарювання пристосовуватися до мінливих зовнішніх обставин, раціонально перерозподіляти ресурси та зменшувати потенційні загрози.

1.2 Види, форми та підходи реалізації диверсифікації підприємства

Визначення сутності диверсифікації закладає основу для всебічного дослідження її видів, форм та підходів реалізації. На думку В.Є. Хаустової [30],

критичним етапом перед розробкою та втіленням диверсифікаційної стратегії є аргументоване визначення, які конкретні види та форми цієї діяльності будуть обрані, адже саме від цього визначається ефективність усього стратегічного курсу, обраного підприємством.

Основною рисою, що використовується для класифікації диверсифікації у переважній більшості наукових праць, є ступінь пов'язаності нових напрямів діяльності з основним бізнесом підприємства. Спираючись на цю ознаку, виділяють два головні види: зв'язану та незв'язану диверсифікацію. Зв'язана диверсифікація має на увазі розширення у напрями, котрі якимось чином мають зв'язок до основної діяльності підприємства; це дає змогу досягти ефекту синергії та раціоналізувати залучення наявних ресурсів. Натомість незв'язана диверсифікація фокусується на абсолютно нових галузях, сприяючи зведенню до мінімуму ризиків завдяки їхньому розподілу по різних галузях [15]. Вибір між цими видами залежить від стратегічних цілей організації, її внутрішнього потенціалу та загального стану ринкового середовища. Більш детальну класифікацію видів диверсифікації, залежно від характеру взаємозв'язків між новими та існуючими напрямками діяльності наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Класифікація видів диверсифікації підприємства залежно від характеру взаємозв'язків між новими та існуючими напрямками діяльності підприємства

Як видно із рис. 1.4, класифікація видів диверсифікації являє собою багаторівневу структуру, яка охоплює як характер зв'язку нових сфер діяльності з основною діяльністю компанії, так і її приналежність до певної галузі. Звідси випливає велика кількість можливих стратегічних варіантів, вибір серед яких залежить від внутрішнього потенціалу фірми та зовнішніх ринкових обставин.

Стосовно вертикальної диверсифікації, то її мета – поглинання постачальників та посередників, аби встановити владу над усім виробничим циклом товару. Залежно від напрямку, куди спрямована ця інтеграція, виділяють зворотну – у бік постачальників сировини, та пряму – у напрямку реалізації та обслуговування кінцевих покупців. Такий спосіб дає змогу підприємству залишати собі більшу частку доданої вартості всередині своїх структур і зменшувати свою вразливість від зовнішніх контрагентів

Горизонтальна диверсифікація має на меті охопити вже наявну клієнтську базу через розробку нових товарів чи послуг, що може спиратися на вже освоєні підприємством технології. Втілення цього досягається через повну, часткову або ж умовну (квазі) інтеграцію, що дає можливість варіативно визначати ступінь проникнення у нові сфери відповідно до обсягу доступних ресурсів.

Конгломератна диверсифікація являє собою створення абсолютно нових бізнес-напрямків, що жодним чином не корелюють із профільною діяльністю організації [19]. Таке розмаїття вимагає суттєвих фінансових, матеріальних та кадрових вкладень, що має підвищений рівень невизначеності та здебільшого є доступним для великих корпорацій.

Перехресна диверсифікація являє собою поєднання як вертикального, так і горизонтального видів диверсифікації. Змішана, своєю чергою, концентрує в рамках однієї господарської одиниці різномірні напрями диверсифікації, завдяки чому стає можливим синергетичний ефект від споріднених сфер, так і захист, що надається відокремленим бізнес-одиницям.

Окрім класифікації за ступенем пов'язаності напрямів діяльності, диверсифікацію також поділяють залежно від організаційної форми її реалізації. Стратегія диверсифікації може впроваджуватися у внутрішній формі – шляхом самостійного розвитку підприємства, або у зовнішній – через співпрацю чи взаємодію з іншими учасниками ринку. Внутрішня форма диверсифікації здійснюється на основі власних ресурсів підприємства та передбачає створення нових структурних підрозділів, розроблення нових видів продукції або освоєння нових ринків без залучення сторонніх організацій. Її перевагами є збереження повного управлінського контролю, поступове формування необхідних компетенцій і відсутність витрат, пов'язаних з інтеграцією інших структур. Разом із тим така форма диверсифікації характеризується повільнішими темпами реалізації та значною залежністю від наявного ресурсного потенціалу підприємства.

Зовнішня форма диверсифікації ґрунтується на взаємодії підприємства з іншими суб'єктами ринку шляхом злиття, поглинань, приєднань або створення

стратегічних альянсів. Основною перевагою такої форми є можливість оперативного виходу на нові ринки, а також отримання доступу до вже сформованих активів, технологій і професійних компетенцій. Водночас зовнішня диверсифікація супроводжується значними фінансовими витратами, ризиками інтеграційних процесів і потенційними управлінськими суперечностями. На практиці підприємства часто комбінують внутрішню та зовнішню форми диверсифікації, формуючи змішану модель розвитку, яка забезпечує баланс між швидкістю розширення діяльності та рівнем контролю над новими напрямками бізнесу. Кожна з форм характеризується власними особливостями реалізації, сферою застосування та вимогами до ресурсного забезпечення підприємства, що відображено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Основні стратегії диверсифікації [12]

Визначення виду та формату диверсифікації задає стратегічний вектор, проте для практичного впровадження також критично важливим є підбір певного

організаційного механізму, котрим фірма безпосередньо втілює диверсифікаційні дії. Ключові методи, що застосовуються для розширення діяльності підприємств, проілюстровано на рис. 1.6.

Підходи які використовують при диверсифікації		
Адаптація	→	Існуючий персонал та обладнання мають використовуватися для досягнення надалі більшої різноманітності товарів і послуг
Експансія	→	Підвищення продуктивності відбувається за рахунок збільшення кількості обладнання та якості організації, що, як правило, веде до збільшення асортименту
Поглинання	→	Підприємство, що зайняте в певній сфері діяльності, поглинається шляхом покупки або за готівку, або за акції, або за їх комбінацію
Злиття	→	Об'єднання компаній приблизно однакового розміру та роду діяльності
Приєднання	→	Отримання участі або контролю над іншою компанією, при тому, що приєднана компанія продовжує функціонувати як незалежна структура
Інвестування	→	Процес залучення всіх ресурсів повинен протікати таким чином, щоб компанія змогла отримати з цього певні види переваг
Сприяння	→	Надання підтримки постачальнику або покупцеві в проведенні диверсифікації або в розширенні їх діяльності

Рисунок 1.6 – Підходи які використовують при диверсифікації підприємств [30]

Як показано на рис. 1.6, підходи до диверсифікації включають сім основних механізмів реалізації – від адаптації наявних ресурсів та експансії як засобів органічного розвитку до злиття, поглинання й приєднання як зовнішніх способів розширення діяльності, а також інвестування та підтримки партнерів як інструментів опосередкованого впливу. Вибір відповідного підходу залежить від масштабів діяльності підприємства, наявності фінансових ресурсів і специфіки обраної стратегії розвитку.

Зокрема, вертикальна та горизонтальна диверсифікація найчастіше реалізуються шляхом адаптації наявних ресурсів або розширення діяльності, оскільки підприємство вже володіє частиною необхідних компетенцій і досвіду. Конгломератна диверсифікація, своєю чергою, переважно потребує використання механізмів злиття чи поглинання, які дають змогу оперативно

отримати доступ до необхідних активів, знань і технологій у новій сфері діяльності. Концентрична диверсифікація здебільшого здійснюється через інвестування або приєднання, тоді як співпраця з партнерами є ефективним інструментом для підприємств, що застосовують змішану модель розширення діяльності з обмеженим рівнем прямого контролю над новими напрямками бізнесу.

Таким чином, вибір виду, форми та методу диверсифікації не є універсальним рішенням – він визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх чинників: галузевою специфікою підприємства, наявним ресурсним потенціалом, рівнем технологічної готовності, конкурентним середовищем та стратегічними цілями власників. Для агропромислових підприємств, які функціонують в умовах сезонності виробництва, цінової волатильності та залежності від природно-кліматичних умов, особливого значення набуває узгодженість диверсифікаційних рішень із наявними виробничими можливостями та довгостроковою стратегією розвитку підприємства. Саме сукупність цих виборів формує стратегічний вектор розвитку компанії та визначає ефективність його практичного втілення.

1.3 Диверсифікація, як напрямок стратегічного розвитку агропромислових підприємств

В умовах глобалізації економічного середовища, прискорення цифровізації процесів та швидкі зміни у зовнішніх умовах, диверсифікація постає не просто як один із можливих шляхів розвитку, а як вирішальний стратегічний пріоритет, котрий забезпечує підприємству довгострокову здатність протистояти конкурентному тиску. Саме тому розгляд диверсифікації у контексті стратегічного розвитку підприємства є необхідним для розуміння її ролі та практичного значення.

Перед тим як розглядати диверсифікацію в контексті стратегічного розвитку, необхідно уточнити зміст самого поняття. Стратегічний розвиток

підприємства трактується як свідомо керований процес трансформації кількісних і якісних характеристик господарської діяльності, орієнтований на набуття стійких конкурентних позицій у довгостроковому горизонті. Його реалізація потребує від підприємства здатності формувати перспективні орієнтири, своєчасно адаптуватися до динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища, вибудовувати дієві програми дій в умовах різних сценаріїв розвитку подій, а також ефективно розподіляти ресурсний потенціал задля виконання стратегічних пріоритетів [12]. Зростання волатильності середовища функціонування підприємств зумовлює необхідність переосмислення підходів до вибору та обґрунтування стратегій, а також удосконалення механізмів, що забезпечують збереження їхньої конкурентоспроможності та сталість розвитку в перспективі [21].

Стратегічний розвиток підприємства реалізується через систему взаємопов'язаних функціональних складових. Маркетингова складова передбачає виявлення перспективних ринкових сегментів і нарощування частки присутності підприємства на ринку. Фінансово-економічна спрямована на оптимізацію витрат виробництва, підвищення прибутковості діяльності та зміцнення власної фінансової бази. Інвестиційна складова охоплює реконструкцію та технічне переоснащення виробничої інфраструктури. Інноваційна орієнтована на впровадження передових технологічних рішень у виробничі та переробні процеси. Організаційна складова передбачає розвиток форм організації трудової діяльності та підвищення ефективності систем стимулювання персоналу [9]. Зазначені складові у своїй єдності утворюють концептуальну основу стратегічного розвитку, тоді як диверсифікація відіграє роль інтегруючого інструменту їх узгодженого впровадження.

Разом із тим практичне впровадження стратегічного розвитку супроводжується низкою організаційних і управлінських труднощів. До основних причин недостатньої ефективності реалізації стратегій розвитку належать невідповідність організаційної структури обраній стратегії, недостатня результативність систем моніторингу та контролю, відсутність колективного

підходу до прийняття стратегічних рішень, а також недостатній рівень розвитку маркетингової та збутової діяльності підприємства [12]. Основні обмеження у процесі впровадження стратегічного розвитку та можливі шляхи їх подолання наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Шляхи подолання обмежень щодо використання стратегічного управління на підприємстві

№	Обмеження	Шляхи подолання
1	Відсутність комплексного підходу до побудови стратегічного управління підприємством.	Стратегічний контроль і контролінг спрямовуються на формування стратегічної поведінки персоналу та застосування стимулів для розвитку системи стратегічного управління. На рівні стратегічного менеджменту й у децентралізованих підрозділах запроваджується подвійна система управління.
2	Суперництво між стратегічною та поточною діяльністю, де пріоритет надається поточним завданням.	Формується система стратегічного планування, до якої входить стратегічне бюджетування. Також створюються умови для захисту стратегічної діяльності шляхом реалізації організаційно-планових і соціально-економічних заходів.
3	Недостатній обсяг надійної стратегічної інформації для результативного управління підприємством.	Удосконалюється робота аналітичних підрозділів та розширюються їхні функції. Водночас впроваджуються системи стратегічного моніторингу й контролінгу для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
4	Недостатній рівень компетентності працівників у сфері стратегічного управління.	Організовується спеціальна підготовка управлінського персоналу, насамперед керівників вищої ланки, для ефективної діяльності підприємства в умовах стратегічного управління. Додатково проводяться навчальні програми та підвищення кваліфікації працівників з метою вдосконалення процесу прийняття й реалізації стратегічних рішень та оцінки їх ефективності.
5	Опір змінам, який виникає через загрозу усталеній організаційній структурі, системі влади, правам, обов'язкам і відповідальності працівників.	Запроваджується адаптивна організаційна структура, що здатна швидко реагувати на зміни. Стратегічні рішення ухвалюються на основі колективної участі. Також здійснюється управління опором персоналу та формується стратегічне мислення і відповідна поведінка працівників.

Значна частина бар'єрів, що перешкоджають стратегічному розвитку підприємства, зумовлена організаційними та інформаційними чинниками, що потребує застосування комплексного підходу до їх усунення. Подолання таких

обмежень є важливою передумовою ефективної реалізації будь-якої стратегії розвитку, зокрема стратегії диверсифікації.

Попри наявність зазначених труднощів, диверсифікація залишається одним із найефективніших інструментів забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Її стратегічне значення полягає у здатності одночасно вирішувати низку важливих завдань – від зміцнення фінансової стійкості до формування довгострокових конкурентних переваг. У наукових дослідженнях виокремлюють такі основні стратегічні цілі диверсифікації: забезпечення фінансової стабільності та економічної безпеки підприємства, інтеграція цифрових технологій у господарські процеси, мінімізація фінансових ризиків і досягнення стратегічних цілей розвитку [12].

Основні стратегічні цілі використання диверсифікації наведено на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Стратегічні цілі та напрями реалізації диверсифікації діяльності підприємства [11]

Як ілюструє рис. 1.7, стратегічні цілі диверсифікації охоплюють три сфери, які тісно переплетені між собою: підтримка фінансової стійкості, інтеграція

цифрових рішень та мінімізація фінансових загроз. Кожен із цих аспектів має визначені способи практичного втілення. Успішна реалізація цих цілей, своєю чергою, закладає основу формування додаткових стратегічних переваг підприємства, що деталізовано на рис. 1.8.

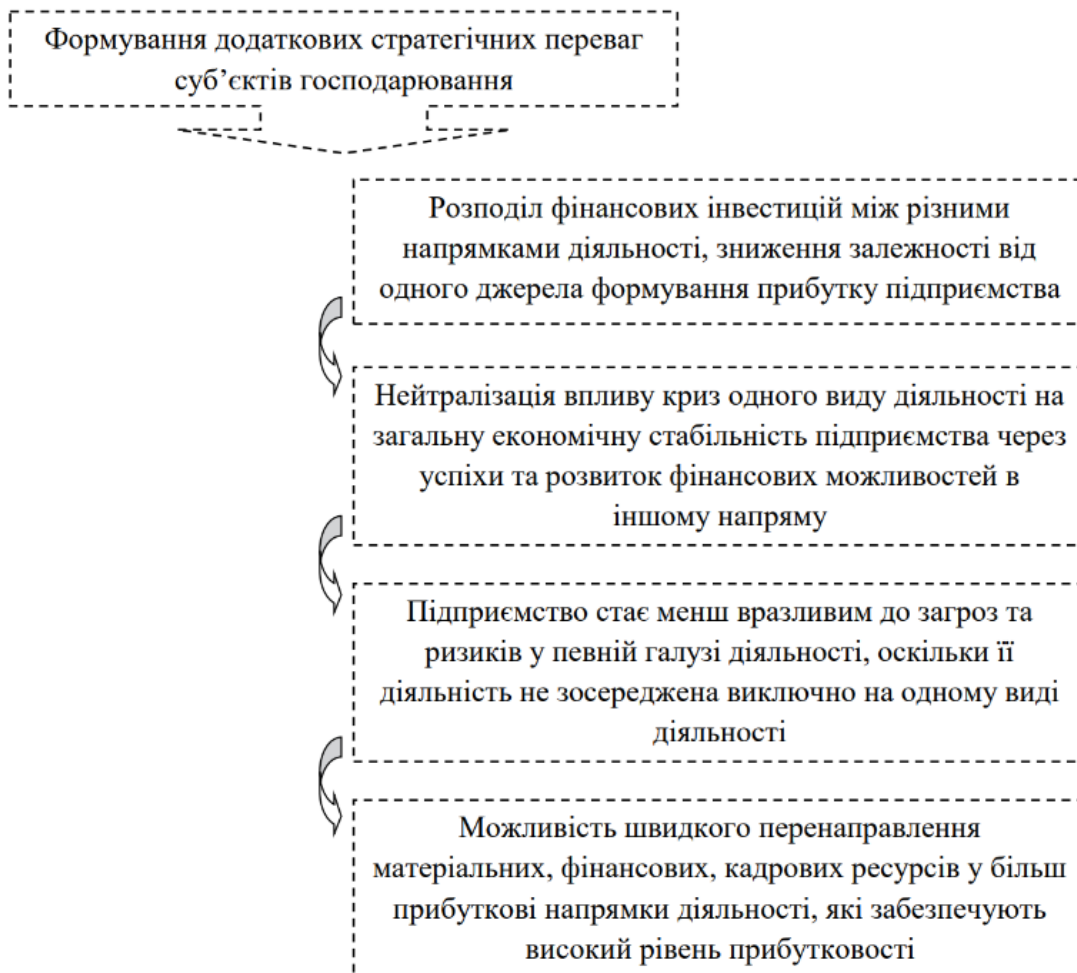


Рисунок 1.8 – Вплив диверсифікації на формування додаткових стратегічних переваг підприємства [11]

Як демонструє рис. 1.8, диверсифікація створює додаткові стратегічні переваги завдяки чотирьом важелям впливу: розподіл інвестицій між напрямками, нейтралізацію галузевих криз, зниження вразливості до ризиків окремих галузей та можливість оперативного перерозподілу ресурсів у більш прибуткові сфери діяльності.

Вибір конкретного напрямку диверсифікації визначається за результатами комплексної стратегічної діагностики підприємства, що включає оцінку його

внутрішнього потенціалу, наявної ресурсної бази та умов зовнішнього середовища. Це унеможливує застосування єдиного універсального підходу для всіх суб'єктів господарської діяльності.

Отже, диверсифікація є дієвим інструментом зміцнення фінансової стійкості підприємства, активізації його технологічного оновлення та підвищення конкурентного статусу на ринку. Її інтеграція в систему стратегічного розвитку забезпечує розосередження комерційних ризиків між різними видами діяльності, створює передумови для концентрації фінансових потоків у найбільш пріоритетних напрямках, а також сприяє підтриманню стабільного рівня прибутковості завдяки взаємному вирівнюванню коливань результативності окремих бізнес-напрямів. Для підприємств агропромислового комплексу зазначені переваги набувають особливої актуальності з огляду на галузеву специфіку, яка суттєво впливає на вибір організаційних форм і практичних механізмів реалізації диверсифікації.

М. Мартіянова та співавтори [12] розрізняють дві ключові організаційні форми диверсифікації – внутрішню та зовнішню, які в господарській практиці нерідко інтегруються у змішану (комбіновану) форму. Порівняльну характеристику організаційних форм диверсифікації агропромислових підприємств наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Форми диверсифікації агропромислових підприємств

Форма диверсифікації	Характеристика	Особливості в аграрному секторі
Внутрішня (органічна)	Реалізується шляхом використання власних ресурсів і компетенцій підприємства, що досягається через запуск нових виробничих потужностей, упровадження інноваційних товарів чи освоєння нових напрямів діяльності, без потреби у співпраці з незалежними організаціями.	Найбільш поширена форма для агропідприємств; проявляється у введенні нових культур, розвитку власної переробки, організації агротуризму
Зовнішня (неорганічна)	Мається на увазі розширення діяльності шляхом злиття, поглинання чи купівлі інших	Реалізується через формування агрохолдингів,

	компаній, або ж долучення до інтеграційних об'єднань.	кооперативів, інтеграцію з іншими суб'єктами ринку
Комбінована	Здійснюється комбінація внутрішніх та зовнішніх стратегій диверсифікації з метою реалізації ключових завдань компанії.	Дозволяє гнучко використовувати ресурси та адаптуватися до змін ринку

Як свідчать дані табл. 1.3, вибір моделі диверсифікації істотно визначається фінансовим потенціалом підприємства, рівнем сформованості управлінських компетенцій та характером його стратегічних пріоритетів. Для переважної більшості українських агропромислових підприємств, передусім суб'єктів малого та середнього підприємництва, найбільш прийнятною з практичної точки зору залишається внутрішня форма диверсифікації, яка передбачає поетапне впровадження змін без істотного залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Натомість зовнішня форма диверсифікації притаманна переважно великим агрохолдингам, що володіють достатнім ресурсним потенціалом для реалізації процесів злиття, поглинання та господарської інтеграції. Комбінована модель, що синтезує переваги обох форм, вважається найбільш гнучкою та здатною генерувати синергетичний ефект, що зумовлює її привабливість для підприємств із середнім рівнем розвитку в умовах євроінтеграції та загострення конкуренції на зовнішніх ринках.

Для агропромислових підприємств диверсифікація виконує подвійну функцію: з одного боку, слугує механізмом розширення господарської діяльності, з іншого – є стратегічним інструментом адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. В контексті посилення міжнародної конкуренції, кліматичної нестабільності та поглиблення євроінтеграційних процесів вона дедалі частіше розглядається як ключовий чинник забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Стратегічна цінність диверсифікації визначається її комплексним впливом на розвиток підприємства. Зокрема, вона забезпечує зміцнення фінансової стабільності шляхом розосередження ризиків між різними напрямками господарювання, формування альтернативних джерел доходу та підвищення

ефективності використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів. При цьому процес диверсифікації органічно вписується в систему стратегічного управління, оскільки потребує чіткого визначення пріоритетних цілей, оцінки ресурсного потенціалу підприємства та врахування актуальних тенденцій ринкового середовища.

Особливої значущості диверсифікація набула в умовах воєнного стану та в контексті майбутнього відновлення національної економіки. Емпіричний досвід засвідчує, що підприємства, які заздалегідь розширили спектр своєї господарської діяльності, демонструють вищу стійкість до зовнішніх деструктивних впливів і швидше відновлюють операційні процеси. З огляду на це диверсифікація трактується не як тимчасовий антикризовий інструмент, а як повноцінна довгострокова стратегія, орієнтована на формування сталих конкурентних переваг та підтримання стабільності функціонування підприємства у перспективному горизонті [2, 10, 17].

Окрім того, диверсифікація створює умови для більш раціонального та повного залучення наявного ресурсного потенціалу підприємства [9]. Практична реалізація зазначених переваг в аграрному секторі відбувається через різноманітні напрями: інтеграцію виробництва з переробкою сільськогосподарської сировини, впровадження ресурсощадних технологій, освоєння нових видів діяльності – агротуризму, логістичного та консалтингового обслуговування, заснування підприємств харчової галузі, а також розбудову власних збутових мереж і торгових точок на локальних ринках [16]. Визначення пріоритетного напрямку диверсифікації зумовлюється ресурсними можливостями підприємства, його стратегічними орієнтирами та характером впливу зовнішнього ринкового середовища.

Таким чином, диверсифікація є обґрунтованим та ефективним напрямом стратегічного розвитку агропромислових підприємств. Її практична реалізація охоплює широкий спектр організаційних форм і галузевих напрямів – від розвитку власної переробки та впровадження нових видів продукції до створення інтеграційних об'єднань і розширення спектра послуг. Вибір конкретного

напряму диверсифікації визначається результатами стратегічного аналізу підприємства, зокрема оцінкою внутрішнього потенціалу, наявних ресурсів та умов зовнішнього середовища, що унеможлиблює застосування універсального підходу для всіх суб'єктів господарювання [5, 21]. Визначення ефективних напрямів диверсифікації сільськогосподарського виробництва та розроблення стратегій їх реалізації сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, фінансової результативності та забезпеченню стабільного розвитку агропромислових підприємств у перспективі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО–ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «ASTARTA HOLDING PLC»

2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку агропромислового сектору України

Агропромисловий комплекс (АПК) посідає центральне місце у вітчизняній економіці, оскільки є основою продовольчого забезпечення країни, вагомим елементом експортного потенціалу та важливим джерелом надходження іноземної валюти. Його функціонування має значний вплив на розвиток суміжних галузей, інвестиційну активність і загальну стійкість країни. Узагальнене відображення частку та місця агропромислового комплексу в економічній системі України наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Частка агропромислового комплексу у ВВП, експорті, кредитуванні та інвестиціях в Україні протягом 2020–2024 рр. [8]

Представлена інформація яскраво демонструє ключову роль агропромислового комплексу в економіці України. Навіть під час активних бойових дій аграрний сектор не припиняє генерувати вагомий обсяг надходжень у валюті та зберігає статус одного з найбільш стійких сегментів національної економіки.

Показником, що добре відображає здатність нашого агропромислового комплексу конкурувати на міжнародній арені, є його частка у загальносвітових

обсягах аграрного експорту. Протягом 2024–2025 маркетингового року наша держава утримувала провідні позиції на глобальних ринках олійних культур: 40,2% світового продажу соняшникового шроту, 35,6% – соняшникової олії, 15,9% – ріпаку та 10,7% – кукурудзи (рис. 2.2) [8].

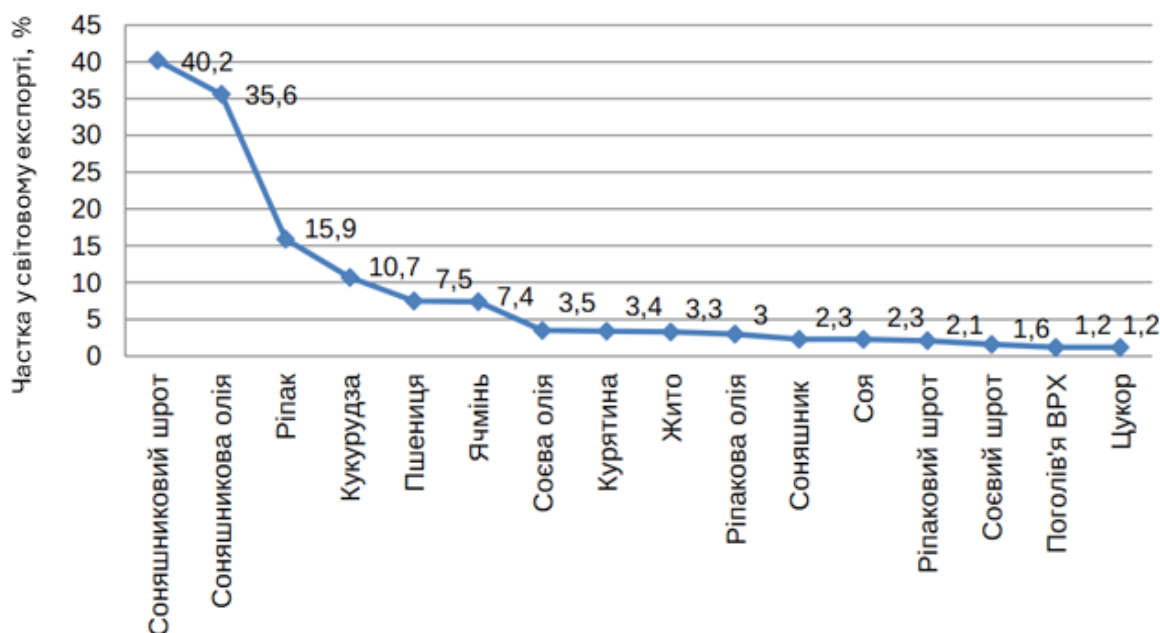


Рисунок 2.2 – Частка України у світовому експорті основних видів агропродовольчої продукції у 2024–2025 маркетинговому році, % [14]

Дані наведені на рис. 2.2 свідчать про те, що Україна займає провідне становище на світовій арені у сфері олійних культур: їй належить контроль над більш ніж 35 відсотками світового обороту соняшникової олії та шроту. Ця значна частка на ринку забезпечує незмінну зацікавленість у закордонних ринках щодо продукції від українських агрофірм та генерує надходження іноземної валюти.

Якщо ж розглядати фінансові показники, то за 2024 рік обсяг експорту сільськогосподарської продукції з України сягнув 24,5 млрд дол. США, що є другим найвищим показником за весь період незалежності країни. Аграрний сектор сформував 59% усього обсягу експорту товарів, причому левову частку в цьому переліку традиційно займають соняшникова олія та кукурудза [20].

Динаміку виробництва основних сільськогосподарських культур за останні роки наочно демонструє табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур агросектором України (млн т) [14]

Культура	2020 р.	2022 р.	2024 р.	2025 р.
Зернові, всього	63,3	53,9	56,2	57,9
з них: пшениця	25,3	20,7	22,4	23,0
ячмінь	7,8	5,6	5,6	5,4
кукурудза	28,1	26,2	26,9	23,5
Соняшник	13,1	11,3	11,0	9,0
Соя	2,8	3,4	6,0	–
Ріпак	2,6	3,3	3,5	3,3
Цукровий буряк	8,3	9,9	12,8	–

Розгляд інформації, представленої у табл. 2.1, наочно демонструє трансформацію структури аграрного сектору. Попри те що площі, відведені під вирощування зернових, відновилися після падіння, зафіксованого у 2022–му році, найбільш суттєві зрушення стосуються збільшення обсягів виробництва олійних та спеціалізованих (технічних) культур. Зокрема, що виробництво сої подвоїлось, а виробництво цукрового буряку також продемонструвало зростання. Ця тенденція свідчить про активну адаптацію аграріїв до актуальних ринкових реалій, надаючи пріоритет культурам, що генерують більший прибуток.

Повномасштабна військова агресія спричинила відчутних прямих та опосередкованих збитків агропромислому комплексу нашої держави. Найбільше постраждали сільськогосподарські машини, виробниче устаткування, складські споруди та матеріально-технічне забезпечення. Бойові дії негативно позначилися на виробничих циклах, шляхах постачання і загальній продуктивності цього сектору. З огляду на це, відновлення аграрної сфери вимагає чималих фінансових вкладень та тривалого часу на оновлення та відбудову [6]. Карта розподілу збитків по областях та необхідність відновлювальних робіт зображена на рис. 2.3.

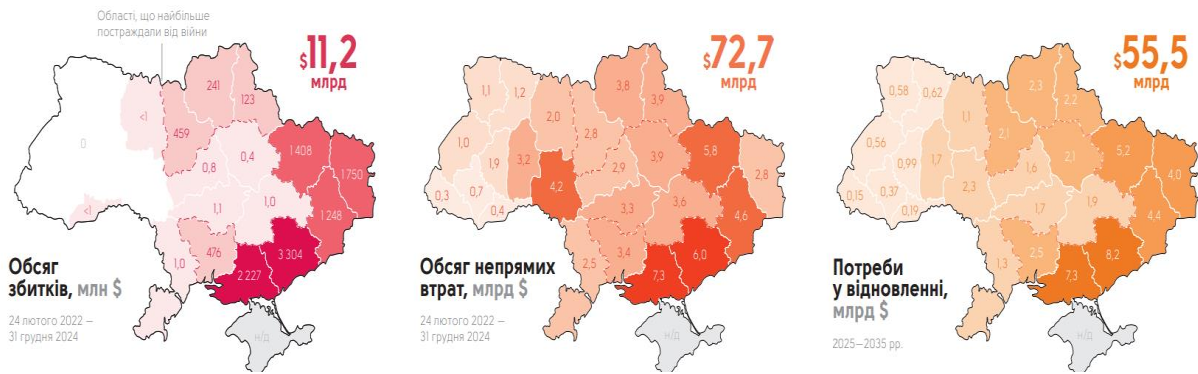


Рисунок 2.3 – Регіональна структура збитків, непрямих втрат та потреб у відновленні агропромислового комплексу України станом на 2024 рік [8]

Попри відчутні втрати, відбудова агропромислового сектору поступово набирає обертів, що відбувається завдяки державним вливанням та міжнародній підтримці. Пріоритетними сферами для фінансування стали надання кредитів аграріям та сприяння розвитку невеликих господарств. Протягом 2024 року агросектор продемонстрував гарну тенденцію: обсяги експорту української сільгосппродукції значно зросли, сягнувши одного з найвищих показників за весь період спостережень.

Європейський Союз твердо утримує позицію головного торговельного партнера, а його частка в експортних потоках помітно збільшилася. Паралельно з цим фіксується поступове відновлення постачання продукції на ринки в Африці та інших географічних зонах.

У самому ж аграрному виробництві також відбулися вагомі трансформації. Зменшення вирощування зернових, що було зумовлене як поганими погодними умовами, так і викликами воєнного часу, спричинило зміщення акцентів агровиробників у бік більш прибуткових олійних культур насамперед сої. Цей факт яскраво ілюструє поступове пристосування агробізнесу до нових економічних реалій та перебудову самого виробничого ланцюга [8].

Аграрний сектор демонструє суттєву зміну у своїй територіальній структурі. Протягом 2024 року помітною рисою стало те, що саме регіони центральної та західної України почали виходити на передові позиції у

виробництві. Конкретніше, якщо говорити про зернові, то першість утримують Чернігівщина, Одещина та Вінниччина. Водночас коли мова йде про ріпак та цукровий буряк, найбільші обсяги вирощують на Вінниччині, Хмельниччині та Тернопільщині.

Переробка АПК у 2024 році продовжувала відновлюватися, про що свідчить зростання індексу виробництва практично у всіх основних товарних категоріях. У сфері зовнішньої торгівлі простежується поступовий відхід від експорту первинної сировини на користь реалізації продукції з більшою доданою вартістю.

Цукрова промисловість зберігає свій статус одного з найважливіших напрямів агропромислового комплексу. За період 2024–2025 рр. у межах України працювало 29 цукрозаводів, чий сукупний випуск цукру сягнув 1,8 мільйона тон. Лідером ринку стала компанія «Радехівський цукор», яка контролювала 31% ринку; на другій сходинці опинилася компанія «Астарта» з часткою 21%, а третє місце зайняв «Укрпромінвест-Агро» (14%) [1].

Позитивна динаміка торкнулася і молочного сектора: у 2024 р. обсяги збору молока у фермерських господарствах збільшилися на 7%, сягнувши позначки у 3 млн тон, що стимулювало подальший розвиток переробних потужностей.

До ключових стратегічних напрямів у розвитку АПК належать: пристосування виробничих процесів до умов воєнного часу, структурна перебудова галузі з акцентом на поглиблену переробку продукції, посилення інтеграційних процесів із Європою, а також розвиток біоенергетичного потенціалу. Ключові тенденції розвитку АПК України наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Ключові тенденції розвитку АПК України у 2024–2025 маркетинговому році [8]

Напрямок	Реалії	Перспективи
Воєнні фактори та безпека	Географічна адаптація виробництва, енергетична децентралізація, посилення операційної стійкості	Формування нової архітектури АПК, досягнення енергонезалежності,

		масштабування процесів розмінування
Структурні зміни АПК	Зростання ролі переробки та нішевої продукції, початок євроінтеграційних трансформацій	Розвиток повних ланцюгів створення доданої вартості та перехід до більш капіталомісткої моделі
Логістика та зовнішня торгівля	Диверсифікація експортної логістики, функціонування власного морського коридору, гармонізація з вимогами ЄС	Реалізація інфраструктурної стратегії, розвиток власної дистрибуції та нарощення експорту переробленої продукції
Клімат і ресурси	Трансформація структури посівів, впровадження екологічних технологій і стійкої селекції	Розвиток кліматичного менеджменту, раціонального зрошення та систем агрострахування
Людський капітал	Автоматизація виробництва, зростання ролі жінок і ветеранів у галузі, оптимізація оплати праці	Перехід до технологічної продуктивності та масштабної роботизації виробництва
Фінанси міжнародна підтримка	Залежність від донорської підтримки, оптимізація витрат, впровадження ESG–практик	Формування інвестиційно орієнтованої моделі, розвиток страхування ризиків та забезпечення сталого розвитку

Як видно з табл. 2.2 агросектор адаптується до воєнного стану. Це означає, що сфера переходить від реагування на кризові ситуації до впровадження стратегічних змін, акцентуючи на глибинній переробці продукції, злитті з Євросоюзом та модернізації технічного оснащення.

Таким чином, український агропромисловий комплекс у маркетинговому періоді 2024–2025 рр. послідовно нарощує свої виробничі резерви та експортний потенціал, попри постійні виклики, спричинені бойовими діями. Формування нової, більш конкурентоспроможної моделі галузі відбувається через переорієнтацію на переробні потужності, посилення ролі ЄС як ключового ринку збуту та диверсифікацію того, що виробляється.

2.2 Загальноекономічна характеристика діяльності агрохолдингу «Astarta Holding PLC»

«Astarta Holding PLC» (далі – «Астарта») є холдинговою компанією, до складу якої входить вертикально інтегрований агропромисловий холдинг

«Астарта-Київ». Компанія зареєстрована за адресою: Lamprusas 1, 1095, Нікосія, Кіпр. Основні напрями діяльності охоплюють: рослинництво, виробництво цукру, переробку сої та молочне тваринництво.

Історія розвитку агропромислового бізнесу групи бере початок 2 березня 1993 року із заснування компанії «Астарта–Київ». У 2006 році була створена холдингова структура «Astarta Holding N.V.», зареєстрована у Нідерландах, а також здійснено первинне публічне розміщення акцій (IPO) на Варшавській фондовій біржі. У вересні 2022 року компанія завершила процедуру корпоративної міграції до Кіпру та продовжила діяльність під назвою «Astarta Holding PLC». За період свого функціонування підприємство трансформувалося в один із найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів України з потужною виробничою, переробною та експортною інфраструктурою [1].

Основні етапи розвитку підприємства, історію становлення та стратегічної трансформації холдингу, наведену у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Історія розвитку агрохолдингу «Астарта» [24–28]

Рік, період	Ключова подія	Значення для розвитку та корпоративної структури
1993	Заснування ТОВ «Астарта-Київ»	Початок операційної діяльності в Києві; закладення основ майбутнього агропромислового холдингу.
1997–1999	Вихід на ринок сільгоспвиробництва та переробки	Старт аграрного бізнесу та придбання першого цукрового заводу (Полтавська обл.).
2003–2005	Масштабування цукрового сегмента	Консолідація активів та придбання нових заводів, що зробило компанію лідером галузі.
2006	Реєстрація «Astarta Holding N.V.» та IPO	Створення холдингової структури в Нідерландах. Вихід на Варшавську фондову біржу (лістинг).
2007–2008	Розширення земельного банку та приєднання до ГД ООН	Нарощення банку ріллі. Офіційне прийняття принципів сталого розвитку (ESG).
2010–2012	Розбудова елеваторного господарства та тваринництва	Диверсифікація бізнесу: розвиток молочного напрямку та власної зернової логістики.

2014	Запуск заводу з переробки сої та біоенергетики	Початок виробництва продукції з високою доданою вартістю та курс на енергонезалежність.
2017	Цифровізація (проект AgriChain)	Перехід до інноваційного управління: автоматизація виробничих та управлінських процесів.
2021	Виплата перших дивідендів	Підтвердження статусу прибуткової та інвестиційно привабливої публічної компанії.
2022	Редоміциляція та створення «Astarta Holding PLC»	Завершення міграції холдингу з Нідерландів на Кіпр (Нікосія). Оптимізація управління.
2023	Старт виробництва соєвого білкового концентрату	Поглиблення переробки та посилення позицій на міжнародних ринках харчових інгредієнтів.
2024–2025	Розвиток логістичної стійкості	Активні інвестиції в автономність зберігання та переробки в умовах воєнного стану.

Як видно з табл. 2.3, розвиток холдингу «Астарта» свідчить про поступовий перехід від традиційної сільськогосподарської моделі до становлення повноцінного вертикально інтегрованого агропромислового об'єднання. До ключових чинників цього стрімкого піднесення можна віднести залучення іноземного капіталу, нарощування потужностей із переробки продукції та інтеграцію передових технологій управління.

На рис. 2.4 наведено розподілу акцій холдингу «Астарта» станом на поточний період.

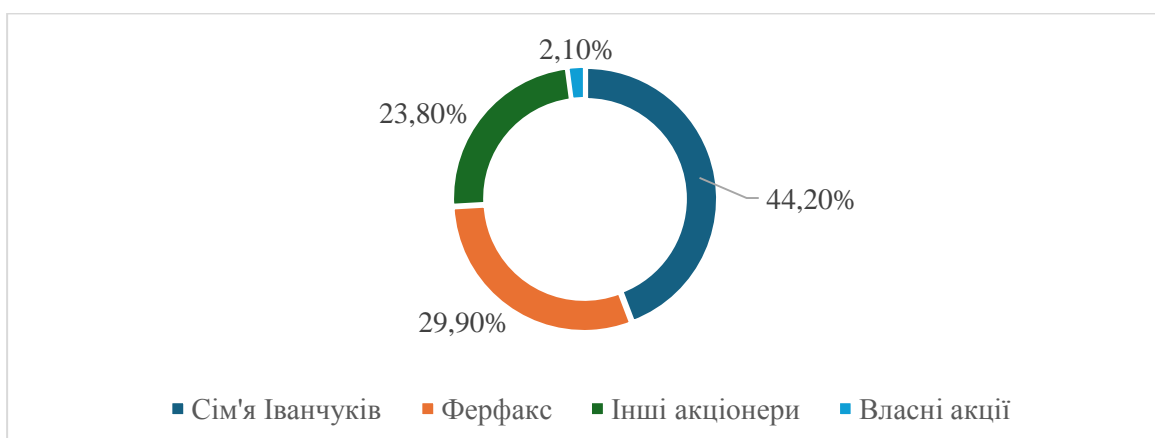


Рисунок 2.4 – Розподіл акціонерного капіталу агрохолдингу «Астарта» [1]

Як видно з даних, наведених на рис. 2.4, основна частка акцій компанії належить родині засновника – Віктор Іванчик, тоді як суттєва частина акціонерного капіталу перебуває у власності закордонного інвестора – Fairfax Financial Holdings Ltd. Решта акцій, що котируються на Варшавській фондовій біржі, перебуває у власності численних інших інвесторів, зокрема фінансових установ США та ЄС, а також приватних акціонерів, за винятком частини акцій, які знаходяться у власному обігу компанії та були викуплені у попередні роки в межах програм викупу акцій. Це свідчить про стабільність та ефективність корпоративного управління, високий рівень довіри з боку міжнародних інвесторів до діяльності холдингу.

Організаційна структура підприємством сформована за концепцією вертикальної інтеграції, об'єднуючи виробничі потужності, переробні підрозділи, логістику та адміністративні служби в уніфікований механізм керування. Така побудова гарантує результативний нагляд за усіма етапами формування доданої вартості – починаючи від культивування сировинних матеріалів і аж до збуту кінцевого товару. Організаційна схема управління агрохолдингу «Астарта» представлена на рис. 2.5.

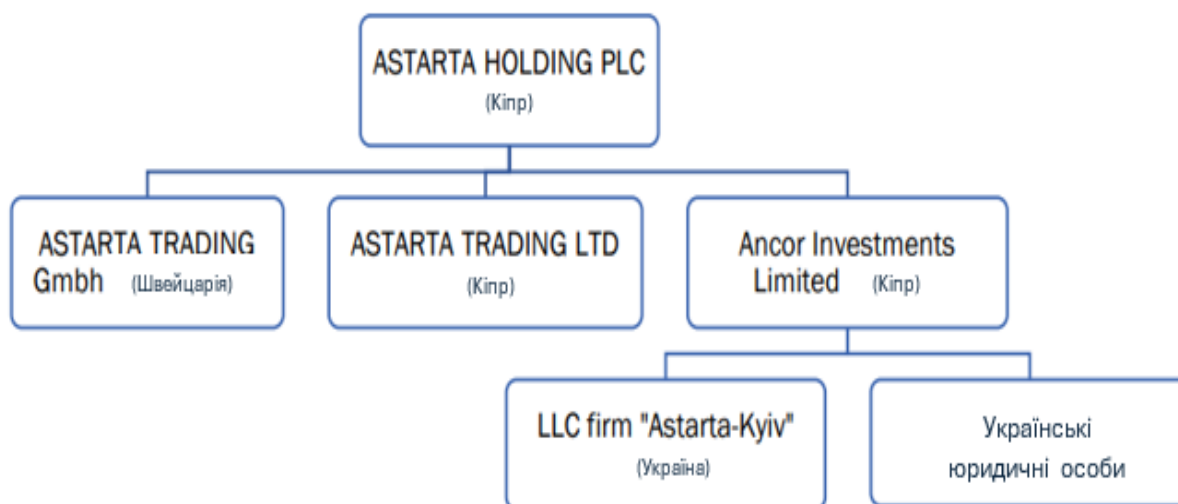


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління холдингу «Астарта» [28]

Як демонструє рис. 2.5, модель керування холдингом побудована за лінійно-функціональним принципом, що значно полегшує узгодження дій між виробничими та адміністративними ланками. Подібна конфігурація забезпечує швидкість у прийнятті ключових рішень та гарантує посилений моніторинг роботи всіх компонентів бізнесу.

Дієвість цієї лінійно-функціональної моделі підсилюється завдяки вдалому вибору локацій об'єктів у межах промислових регіонів України. Точні дані про географічний розподіл цукропереробних підприємств, зерноховищ та тваринницьких комплексів, що входять до складу холдингу, представлена на рис. 2.6.

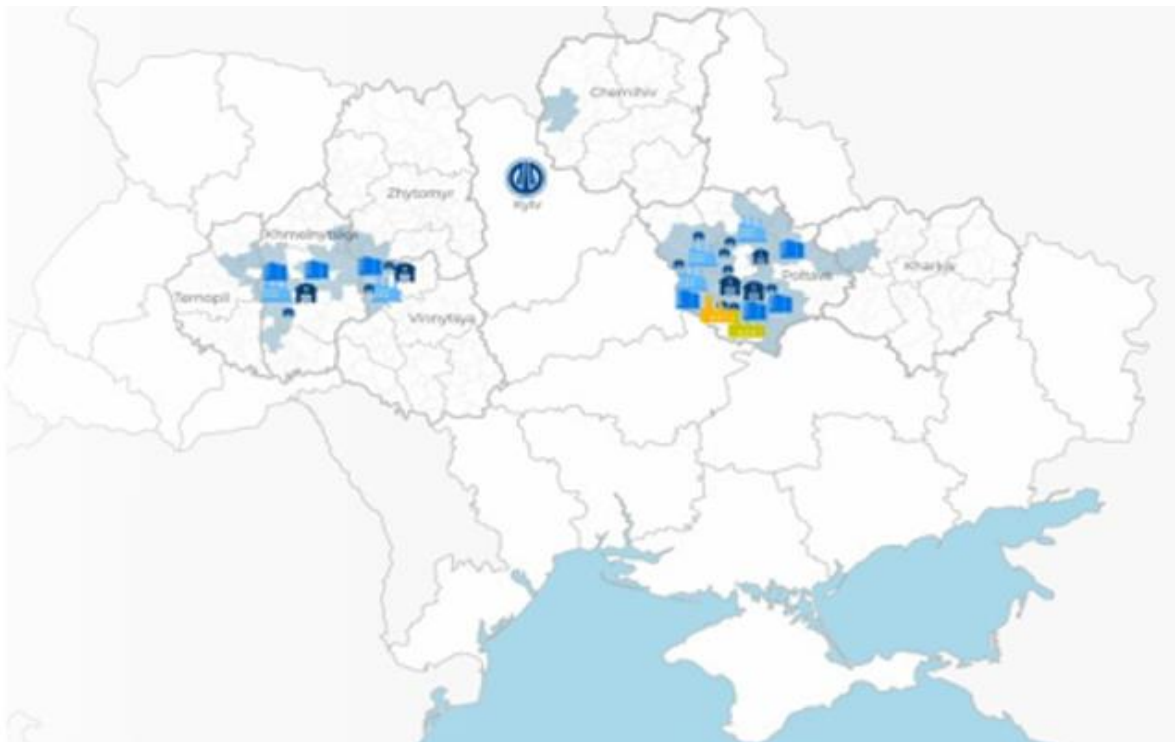


Рисунок 2.6 – Географічне розміщення виробничих активів та оперативної діяльності агрохолдингу «Астарта» [28]

Отже, як видно з даних наведених на рис. 2.6, географічне охоплення діяльності компанії поширюється на 7 областей України. Виробничі об'єкти холдингу розосереджені по ключових аграрних регіонах центральної частини країни, що сприяє раціоналізації логістичних ланцюгів, гарантує безперебійне

надходження сировини та забезпечує злагодженість роботи виробничих підрозділів.

Найбільш значущим з точки зору масштабів діяльності є Полтавський регіон, де зосереджено 129 тис. га орендованого земельного фонду, розміщено 4 зерносховища, 3 цукрові заводи, утримується 24 тис. голів великої рогатої худоби, функціонують біоенергетичне підприємство та завод із переробки сої. У Хмельницькій області компанія обробляє 42 тис. га земель, експлуатує 1 зерносховище, 1 цукровий завод і утримує близько 4 тис. голів худоби. У Вінницькій області господарська діяльність охоплює 16 тис. га орендованих угідь, 1 зерносховище, 1 цукровий завод та 2 тис. голів худоби.

Менш масштабна присутність зафіксована в Тернопільській (7 тис. га), Житомирській (11 тис. га), Чернігівській (4 тис. га) та Харківській (4 тис. га) областях, де основу діяльності становить землекористування.

Сформована географічна мережа виробничих об'єктів і розвинена інфраструктура створюють передумови для подальшого зростання холдингу та підвищення операційної ефективності. На цій основі одним із пріоритетних векторів розвитку стає цифровізація агробізнес-процесів. Зокрема, компанія розробила власну програмну платформу AgriChain, що забезпечує автоматизацію управління земельним банком, координацію транспортної логістики, моніторинг виробничих циклів і контроль ресурсного забезпечення. Паралельно здійснюється модернізація переробних потужностей і розбудова біоенергетичного напрямку. Протягом 2024–2025 рр. холдинг реалізує масштабний інвестиційний проєкт із будівництва заводу з виробництва соєвого протеїнового концентрату, що має сприяти нарощуванню частки високомаржинальної експортної продукції у структурі доходів.

Основні техніко-економічні показники, що характеризують обсяги діяльності фірми, наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко–економічні показники холдингу «Астарта», 2021–2025 рр. [24–28]

Показник	2021р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Площа с.–г. угідь в управлінні, тис. га	220	220	215	214	214
Кількість цукрових заводів, од.	6	5	5	5	5
Потужність елеваторної мережі, тис. т	562	562	562	562	562
Потужність переробки сої, тис. т/рік	172	211	232	226	229
Виробництво цукру, тис. т	340	282	377	380	362
Виробництво молока, тис. т	97	102	115	119	126
Поголів'я ВРХ, тис. голів	22	23	26	28	29

Дані табл. 2.4 свідчать про те, що впродовж 2021–2025 рр. підприємство демонструвало стійку тенденцію до нарощування виробничих показників. Тваринницький сектор вирізнявся особливо динамічним розвитком, що підтверджується зростанням чисельності поголів'я великої рогатої худоби та збільшенням обсягів виробництва молока. Виробництво цукру, яке зазнало тимчасового спаду у 2022 р., поступово відновилося та вийшло на високі показники до 2024 р. Незначне скорочення площ сільськогосподарських угідь істотно не позначилося на загальних масштабах діяльності холдингу.

Підприємство також вирізняється широкою географічною диверсифікацією зовнішньоекономічної діяльності. Згідно з публічною звітністю холдингу «Астарта», у 2025 р. його продукція постачалася до 48 країн світу, що свідчить про зміцнення позицій компанії на глобальному аграрному ринку та її вагомий внесок у забезпечення міжнародної продовольчої безпеки [28].

На рис. 2.7 представлено основні напрями експорту продукції агропромислового холдингу у 2025 р.



Рисунок 2.7 – Основні напрями експорту продукції холдингу «Астарта» у 2025 році

Таким чином, холдинг «Астарта» рішуче продовжувала нарощувати свою частку на світових ринкових ринках. Особливо високий попит спостерігався на кукурудзу, зерно пшениці, цукор та похідні продукти переробки сої. Відзначимо, що обсяги експорту соєвої продукції продемонстрували зростання на п'ятнадцять відсотків у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, що є прямим індикатором посилення ефективності зовнішньоторгівельних операцій фірми.

У той час як територіальне охоплення реалізації продукції окреслює вектори зовнішнього розвитку агробізнесу, внутрішня структура рослинництва дає уявлення про виробничі спроможності компанії та її здатність пристосовуватися до актуальних економічних реалій. На рис. 2.8 наведено динаміку посівних площ, відведених під ключові сільськогосподарські культури, які обробляє агрохолдинг.

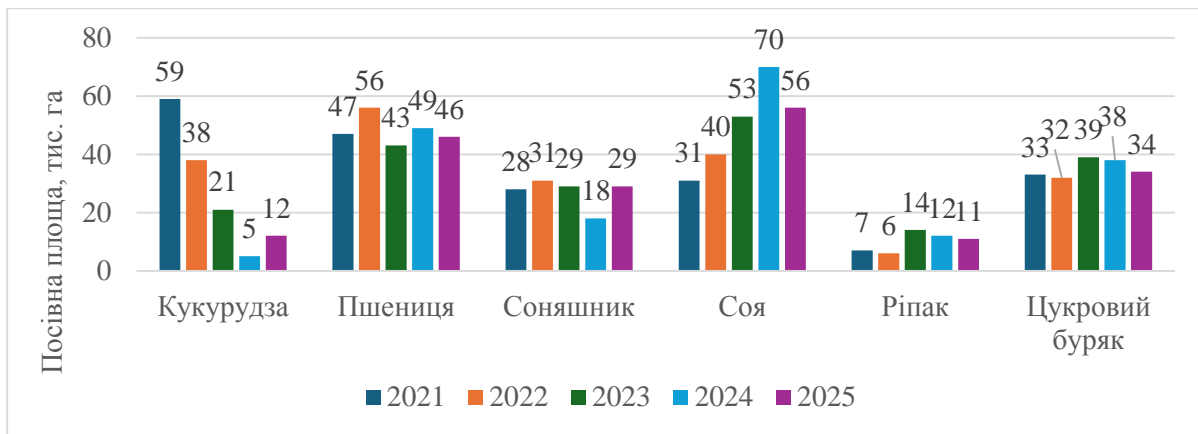


Рисунок 2.8 – Динаміка посівних площ основних сільськогосподарських культур агрохолдингу «Астарта» у 2021–2025 рр., тис. га [24–28]

Найбільш помітною тенденцією є суттєве збільшення площ під соєю з 31 тис. га у 2021 р. до 70 тис. га у 2024 р., що свідчить про стратегічне зміщення акценту на більш прибуткові олійні культури. Водночас спостерігається різке скорочення посівів кукурудзи – з 59 до 5 тис. га у 2024 р., що, зумовлено логістичними обмеженнями та зниженням експортної привабливості цієї культури в умовах воєнного стану.

Площі під пшеницею залишаються відносно стабільними (47–56 тис. га), що підтверджує її важливу роль у структурі виробництва. Посіви соняшнику демонструють тенденцію до зменшення – з 31 до 18 тис. га у 2024 р. Площі під ріпаком і цукровим буряком зберігаються на відносно стабільному рівні без суттєвих коливань.

З метою глибшого аналізу результативності рослинництва доцільно розглянути динаміку валового збору основних сільськогосподарських культур, що представлена на рис. 2.9.

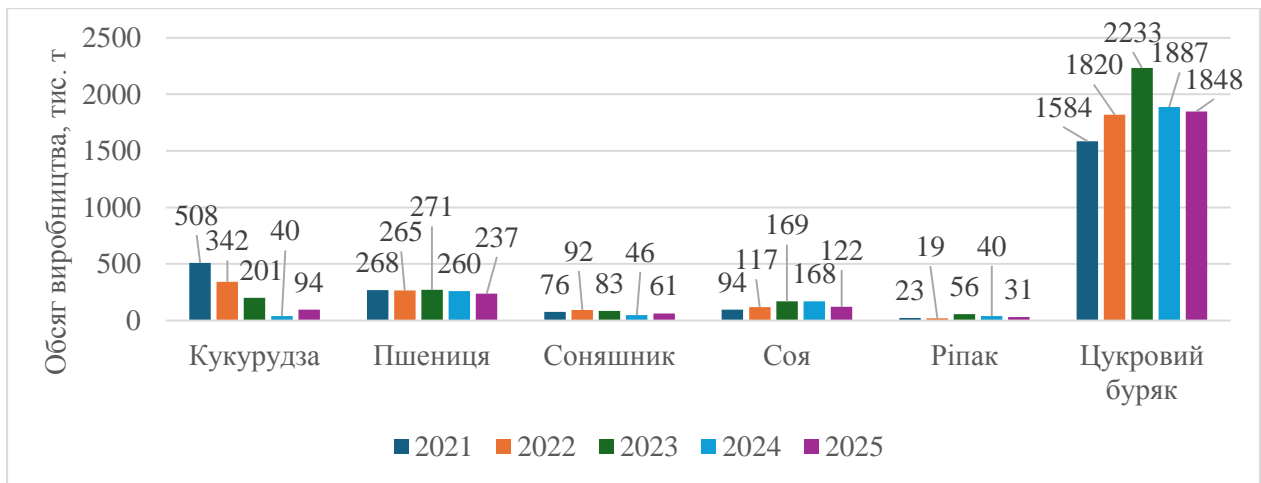


Рисунок 2.9 – Обсяги валового випуску продукції агрохолдингу «Астарта» за 2021–2025 рр. [24–28]

Динаміка обсягів виробництва основних культур «Астарті» за 2021–2025 рр. відображає суттєві зміни у структурі виробничої діяльності компанії.

Цукровий буряк стабільно залишається ключовою культурою за обсягами виробництва – понад 1500–2233 тис. т щороку, що підкреслює цукровий напрям як базовий елемент бізнес-моделі холдингу. Виробництво кукурудзи зазнало найбільш різкого скорочення – з 508 тис. т у 2021 р. до 40–94 тис. т у 2023–2025 рр., що корелює зі зменшенням посівних площ під цією культурою.

Обсяги виробництва пшениці та соняшнику знизилися помірно та залишаються відносно стабільними. Соя демонструє позитивну динаміку – з 94 до 169 тис. т у 2024 р., що відповідає розширенню посівних площ. Виробництво ріпаку залишається незначним, хоча у 2023–2024 рр. спостерігається певне зростання.

У цілому компанія зберігає виробничий потенціал переважно завдяки вирощуванню цукрового буряку та сої, поступово змінюючи структуру виробництва на користь більш маржинальних культур в умовах воєнного періоду.

Таким чином, агрохолдинг «Астарта» є одним із провідних агропромислових холдингів України, який характеризується високим рівнем вертикальної інтеграції, диверсифікованою структурою діяльності, активною

експортною орієнтацією та широким використанням сучасних технологій. Компанія демонструє здатність ефективно адаптуватися до складних умов функціонування, забезпечувати стабільність виробничо-господарської діяльності та зміцнювати свої конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Для визначення ролі підприємства в загальній структурі аграрного сектору України та оцінювання рівня його конкурентного потенціалу доцільно здійснити порівняльний аналіз основних виробничих показників агрохолдингу з відповідними показниками інших провідних учасників вітчизняного аграрного ринку, що наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Порівняльна характеристика ринкових позицій холдингу «Астарта» серед найбільших агрохолдингів України [36]

№	Агрохолдинг	Власники	Регіони присутності	Спеціалізація	Земельний банк, га	Виручка за 2025 р., млрд грн
1	«Кернел»	Андрій Веревський	Полтавська, Кіровоградська, Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська та ін.	Олійні культури, зернові	358 000	170
2	«МХП»	Юрій Косюк	Вінницька, Черкаська, Київська, Сумська та ін.	Птахівництво, зернові, олійні	351 000	144
3	«Укрлендфармінг»	Олег Бахматюк	Сумська, Полтавська, Рівненська, Житомирська та ін.	Зернові, олійні	330 000	26–34
4	«Агропросперіс»	«Ен-Сі-Ейч Кепітал» (США)	Сумська, Харківська, Чернігівська, Полтавська та ін.	Зернові, олійні	250 000	25–30
5	«Астарта»	Віктор Іванчик	Полтавська, Вінницька, Хмельницька, Чернігівська, Харківська	Зернові, олійні, цукровий буряк	214 000	23

Аналіз діяльності п'яти провідних агрохолдингів України виявляє високий ступінь концентрації земельних активів і капіталу в межах обмеженої кількості

вертикально інтегрованих структур. Беззаперечним лідером як за площею орендованого земельного фонду, так і за обсягом отриманих доходів залишається група «Кернел», стратегія якої орієнтована на розширення виробництва соняшнику та зернових із подальшим їх експортом на зовнішні ринки.

Порівняльний аналіз ключових гравців галузі дозволяє виявити їхні характерні конкурентні особливості. Група «МХП» вирізняється найглибшим рівнем інтеграції у сегменті птахівництва та переробки м'ясної продукції. «Укрлендфармінг» та «Агропросперіс» зосереджують свою діяльність переважно на традиційних напрямках – вирощуванні польових культур та експортно-торгівельних операціях з аграрною сировиною.

На цьому тлі агрохолдинг «Астарта» посідає особливе місце на ринку. Його відмінною рисою є збалансована модель диверсифікації, що поєднує лідерські позиції у цукровому виробництві, активний розвиток молочного напрямку та глибоку переробку насіння сої. Така бізнес-модель дозволяє холдингу генерувати вищу додану вартість у межах національної економіки та забезпечує підвищену стійкість до цінової волатильності на світових ринках зернових порівняно з більшістю конкурентів.

2.3 Аналіз фінансового стану агрохолдингу «Astarta Holding PLC»

З метою поглибленого аналізу майнового стану холдингу проводимо дослідження структури балансу в динаміці. Аналіз структури активів дозволяє визначити напрями використання інвестованих коштів та оцінити обґрунтованість їх розподілу, тоді як дослідження пасивів дає змогу встановити джерела формування капіталу та рівень фінансової автономії підприємства. Дані щодо структури балансу наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура балансу холдингу «Астарта» (тис. євро) [24–28]

Стаття балансу	2021	2022	2023	2024	2025
АКТИВИ					
Необоротні активи	345 292	323 588	335 267	383 298	485 412
Оборотні активи	345 265	384 005	375 004	364 924	383 971
у т.ч. запаси (вкл. готова продукція)	227 040	244 156	254 939	220 663	245 070
у т.ч. дебіторська заборгованість та інші	65 024	80 632	89 277	76 431	77 201
у т.ч. грошові кошти та еквіваленти	11 763	26 248	13 291	48 391	40 260
Всього активів	690 557	707 593	710 271	748 222	869 383
ПАСИВИ					
Власний капітал	495 142	489 239	498 811	549 463	552 893
Частка власного капіталу, %	71,7	69,1	70,2	73,4	63,6
Довгострокові зобов'язання	117 705	104 683	127 026	122 498	175 578
Поточні зобов'язання	77 710	113 671	84 434	76 261	140 912
Всього пасивів	690 557	707 593	710 271	748 222	869 383

Аналіз динаміки активів і капіталу засвідчує, що протягом 2021–2025 рр. відбувається суттєве зростання загальної вартості майна холдингу – з 690,6 млн євро до 869,4 млн євро (+25,9%), що свідчить про розширення масштабів діяльності та реалізацію масштабної інвестиційної програми.

У структурі активів спостерігається перерозподіл на користь необоротних активів. Так, у 2021 р. їх частка у загальній структурі активів становила 50,0%, тоді як у 2025 р. вона зросла до 55,8%, що пояснюється рекордними капітальними інвестиціями (99,9 млн євро у 2025 р.) – будівництвом нових переробних потужностей, оновленням сільськогосподарської техніки та реконструкцією молочних ферм. При цьому абсолютна вартість необоротних активів зросла на 40,6% – з 345,3 до 485,4 млн євро.

Щодо оборотних активів, спостерігається різноспрямована динаміка: у 2022–2024 рр. їх обсяг коливався в межах 365–384 млн євро, тоді як у 2025 р. порівняно з 2024 р. загальна вартість оборотних активів зросла на 19,0 млн євро – з 364,9 до 384,0 млн євро. Основним чинником цього зростання стало

збільшення запасів на 24,4 млн євро через накопичення готової продукції внаслідок нижчих ринкових цін та логістичних обмежень. Водночас залишок грошових коштів скоротився з 48,4 до 40,3 млн євро, що відображає активне використання ліквідності для фінансування інвестиційної програми.

Аналіз структури капіталу показує, що протягом усього аналізованого періоду значна частка пасивів належить власному капіталу, що свідчить про фінансову незалежність холдингу. Власний капітал зростає в абсолютному вираженні – з 495,1 до 552,9 млн євро (+11,7%) – завдяки накопиченню нерозподіленого прибутку попередніх років. Його питома вага у загальній структурі пасивів коливалась у межах від 63,6% до 73,4%, що у всіх випадках перевищує мінімально рекомендований рівень фінансової автономії 50%.

Довгострокові зобов'язання холдингу протягом аналізованого періоду демонструють нерівномірну динаміку, після скорочення з 117,7 млн євро у 2021 р. до 104,7 млн євро у 2022 р. вони поступово зростають і у 2025 р. досягають максимального значення – 175,6 млн євро (+49,2% до рівня 2021 р.). Це пов'язано з цілеспрямованим залученням довгострокового фінансування – банківських кредитів та облігаційних позик – для реалізації стратегічної інвестиційної програми, а саме будівництва заводу соєвого білкового концентрату (SPC), нового дробарного комплексу та оновлення машинно-тракторного парку. Переважання довгострокових зобов'язань над поточними протягом 2021–2024 рр. свідчить про збалансовану боргову структуру холдингу, що відповідає найкращим практикам корпоративного фінансування.

Поточні зобов'язання демонструють найбільш виражену волатильність серед усіх статей пасивів. У 2022 р. вони різко зросли до 113,7 млн євро через рефінансування частини боргу у короткострокові інструменти в умовах невизначеності першого року повномасштабної війни. У 2023–2024 рр. поточні зобов'язання скоротились до 76,3 млн євро завдяки погашенню короткострокових кредитів та покращенню управління оборотним капіталом.

Однак у 2025 р. зафіксовано різке зростання до 140,9 млн євро, що відображає активне використання короткострокового торговельного

фінансування для забезпечення масштабних закупівель сировини в рамках розширення соєпереробного напрямку та підготовки до нового виробничого сезону. Попри зростання сукупного боргового навантаження у 2025 р., фінансова структура балансу залишається стійкою, власний капітал (552,9 млн євро) перевищує сукупні зобов'язання (316,5 млн євро) у 1,7 рази.

Більш детальне уявлення про структуру активів підприємства дозволяє отримати аналіз його необоротних активів, що формують виробничу базу холдингу.

Матеріальна база виробничих потужностей представлена основними засобами (ОЗ). Згідно з обліковою звітністю за МСФЗ, їхня балансова вартість відображає оцінку наявної виробничої інфраструктури. Активи у категорії «Права користування» (ROU) значною мірою складаються з довгострокових домовленостей щодо оренди земельних площ. Структура необоротних активів наведена на рис. 2.10.

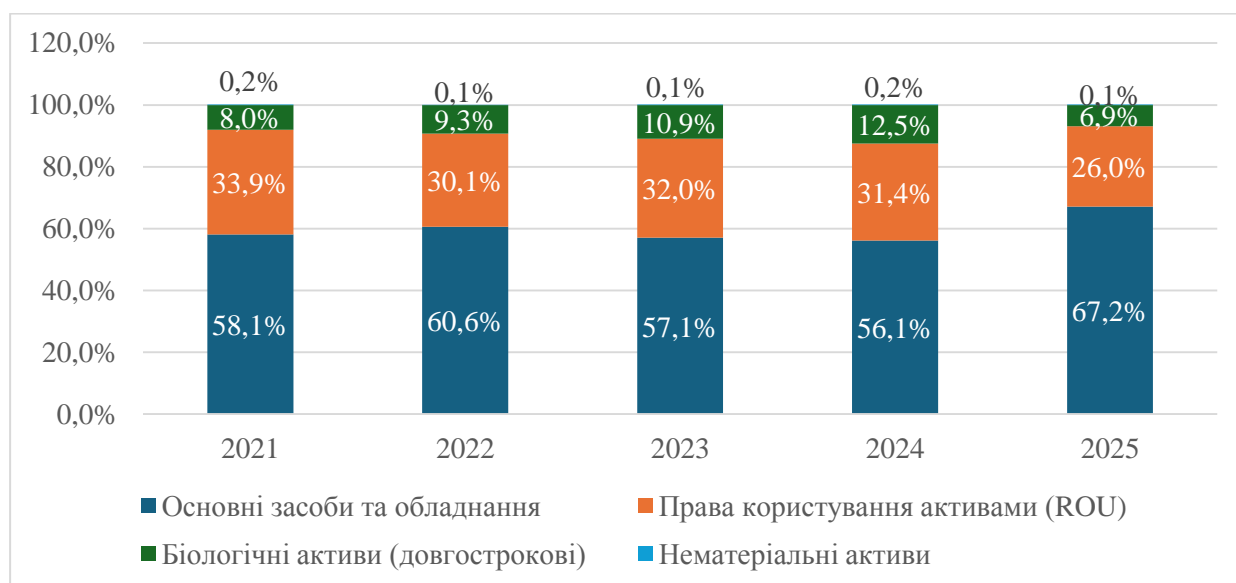


Рисунок 2.10 – Структура необоротних активів холдингу «Астарта» за 2021–2025 рр., % [24–28]

Ключовою тенденцією досліджуваного періоду стало зміцнення матеріально-технічної бази холдингу. У 2025 році частка основних засобів та обладнання у структурі необоротних активів зросла до 67,2%, що свідчить про

активне оновлення виробничих потужностей і розширення капітального будівництва.

Одночасно спостерігається скорочення питомої ваги прав користування активами (ROU) з 31,4% до 26,0%, що вказує на поступове зниження залежності від орендованих ресурсів. Частка довгострокових біологічних активів також зменшилась до 6,9%, що може бути пов'язано з плановим оновленням основного стада.

Загалом структура активів компанії «Астарта» у 2025 р. є достатньо збалансованою для вертикально інтегрованого агрохолдингу та забезпечує належний рівень автономності виробничого циклу, створюючи передумови для подальшого зростання доданої вартості.

Далі проводимо аналіз операційної діяльності підприємства на основі порівнянні доходів і витрат. Особливе значення при цьому займають абсолютні фінансові показники, зокрема виручка від реалізації, собівартість продукції та операційний прибуток, які формують базу для подальших аналітичних розрахунків. Узагальнені показники фінансової діяльності холдингу «Астарта» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка основних фінансових показників холдингу «Астарта» у 2021–2025 рр. (тис. євро) [24–28]

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відношення 2025/2021, %
Виручка від реалізації	491 355	510 070	618 931	612 145	471 925	-3,9
Собівартість реалізованої продукції	415 958	379 888	453 289	455 070	380 572	-8,5
Валовий прибуток (без ВА)	163 144	203 255	225 861	228 595	146 814	-10,0
Адміністративні витрати	30 741	24 113	27 735	28 693	31 981	+4,0
Збутові витрати	31 475	66 444	87 598	45 541	86 261	+174,1
ЕБІТДА	201 459	154 771	145 368	159 353	99 677	-50,5
Чистий прибуток	122 491	65 164	61 903	83 247	19 941	-83,7

Аналіз показників має різноспрямовану динаміку, зумовлену впливом воєнних та зовнішньоекономічних факторів.

У 2021 р. зафіксовано найвищі фінансові результати за аналізований період: виручка становила близько 491 млн євро, EBITDA (це показник, який відображає прибуток компанії до врахування витрат на відсотки, податки, амортизацію та знецінення активів) – понад 200 млн євро, чистий прибуток – понад 120 млн євро, що пояснюється сприятливою кон'юнктурою світових аграрних ринків та високою ефективністю операційної діяльності.

У 2022–2023 рр. спостерігається різке погіршення рентабельності внаслідок повномасштабної збройної агресії. Збутові витрати зросли майже у три рази, EBITDA скоротилась приблизно на третину, тоді як виручка, попри коливання, досягла максимального значення за період завдяки розширенню географії експорту та частковому відновленню логістики.

У 2024 р. простежується часткове відновлення фінансових результатів. EBITDA та чистий прибуток демонструють помірне зростання, а витрати на збут істотно скорочуються завдяки відновленню логістичних маршрутів.

Однак у 2025 р. фінансові показники знову погіршуються і досягають мінімальних значень за п'ятирічний період. Виручка знижується більш ніж на п'яту частину, EBITDA – майже на третину, а чистий прибуток скорочується у декілька разів. Це зумовлено комплексом факторів, серед яких несприятливі погодні умови, падіння цін на цукор, зростання логістичних витрат та зовнішній ціновий тиск на аграрних ринках.

Характерною залишається структурна тенденція: попри зниження абсолютних показників прибутковості, холдинг зберігає операційну стійкість, а позитивна динаміка окремих напрямів (зокрема тваринництва та переробки сої) підтверджує ефективність диверсифікаційної стратегії як інструменту зниження ризиків.

Разом із тим для оцінки ефективності та стійкості бізнес-моделі необхідним є дослідження структури доходів і джерел їх формування. Це

дозволяє визначити вплив диверсифікації бізнес-портфеля на стабільність діяльності компанії в умовах ринкових коливань. Розпочнемо з аналізу структури продажів за ключовими напрямками діяльності (рис. 2.11).

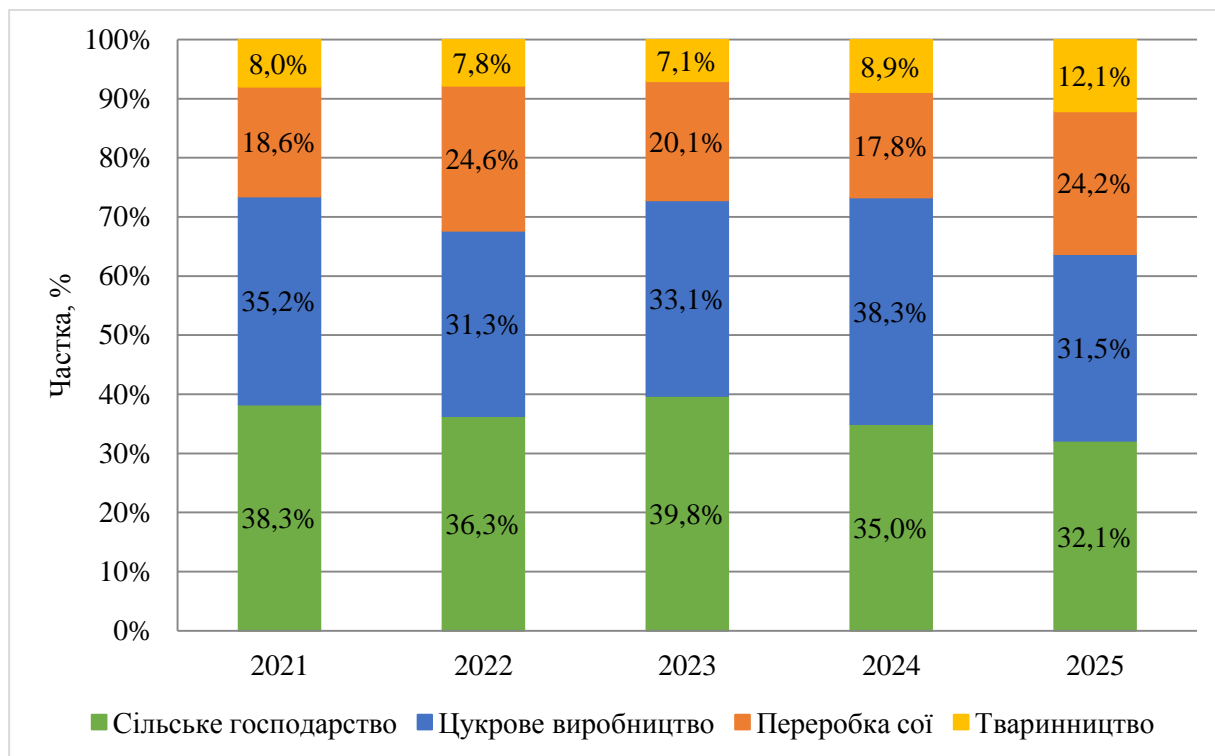


Рисунок 2.11 – Динаміка структури виручки холдингу «Астарта» за основними бізнес-сегментами у 2021–2025 рр., % [24–28]

Аналіз даних рис. 2.11. демонструє стабільну тенденцію до збалансування товарного портфеля. Хоча аграрний сектор зберігає значущість, простежується збільшення ваги тваринництва (з 8,0% у 2021 р. до 12,1% у 2025 р.) та сектора переробки соєвих бобів. Ця зміна візуально підтверджує вдаль втілення стратегічного курсу на зведення до мінімуму залежності від продажу первинної сировини, віддаючи перевагу продукції з глибшим ступенем переробки.

Втім, показники отриманого доходу не завжди дають повну картину реальної дієвості запровадженої схеми диверсифікації. Щоб глибше осягнути, які саме компоненти генерують основну частку доданої вартості та забезпечують грошовий потік холдингу, потрібен аналіз розподілу операційного прибутку, як це представлено на рис. 2.12.

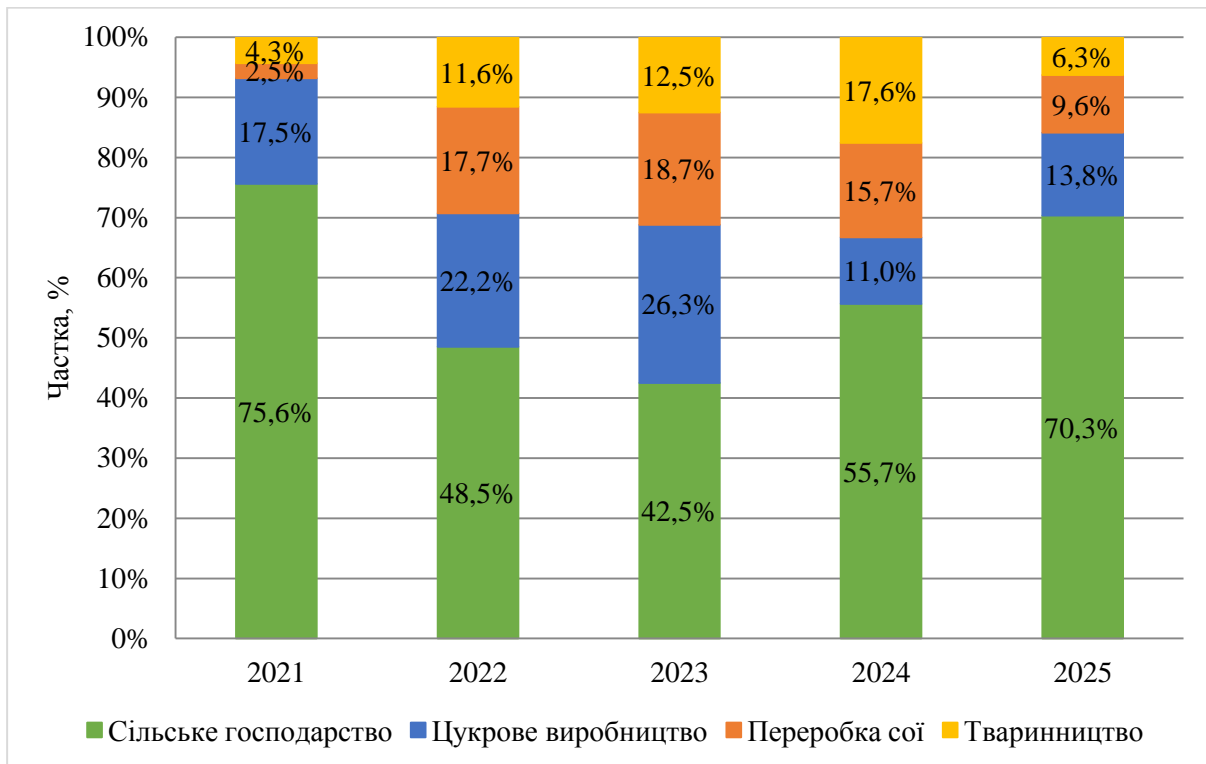


Рисунок 2.12 – Динаміка структури операційного прибутку холдингу «Астарта» за бізнес-сегментами у 2021–2025 рр., % [24–28]

Зіставлення структури операційного прибутку (рис. 2.12) зі структурою виручки розкриває принципову особливість бізнес-моделі холдингу: переробні сегменти, як правило, формують вищу частку прибутку відносно своєї питомої ваги в загальному обсязі продажів. Зокрема, у 2023–2024 рр. цукровий та соєпереробний напрями у сукупності забезпечували значну частину консолідованого операційного прибутку, виконуючи функцію фінансового стабілізатора в періоди зниження рентабельності рослинницького сегмента. Різде збільшення частки агросегменту у 2025 р. до 70,3% на тлі скорочення його питомої ваги у виручці свідчить про суттєве підвищення операційної ефективності безпосередньо у сфері рослинництва.

Спроможність різних бізнес-напрямів забезпечувати стабільне генерування операційного прибутку безпосередньо визначає інвестиційну привабливість холдингу та його потенціал до самофінансування. Разом з тим ефективно впровадження стратегії диверсифікації та підтримання належного

рівня операційної ефективності потребують міцної фінансової основи. З огляду на це, логічним продовженням аналізу є оцінювання фінансової стійкості підприємства.

Аналіз фінансової стійкості передбачає визначення її типу та розрахунок системи відносних показників, що характеризують фінансовий стан суб'єкта господарювання. Методичну основу розрахунку зазначених показників становлять формули, наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Формули розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості [13]

Коефіцієнт	Формула
Коефіцієнт автономії	$K_{авт} = \frac{ВК}{А}$ <i>де, ВК – Власний капітал</i> <i>А – Активи</i>
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фз} = \frac{А}{ВК}$ <i>де, А – Активи</i> <i>ВК – Власний капітал</i>
Коефіцієнт фінансового ризику	$K_{фр} = \frac{ЗК}{ВК}$ <i>де, ЗК – залучений капітал</i> <i>ВК – Власний капітал</i>
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{ман. вк} = \frac{ВOK}{ВК}$ <i>де, ВOK – Власні оборотні кошти</i> <i>ВК – Власний капітал</i>
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	$K_{стр. дв} = \frac{ДЗ}{НА}$ <i>де, ДЗ – довгострокові зобов'язання</i> <i>НА – необоротні активи</i>
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	$K_{дзк} = \frac{ДЗ}{(ВК+ДЗ)}$ <i>де, ДЗ – довгострокові зобов'язання</i> <i>ВК – власний капітал</i>
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	$K_{фнкд} = \frac{ВК}{(ВК+ДЗ)}$ <i>де, ВК – власний капітал</i> <i>ДЗ – довгострокові зобов'язання</i>

На основі наведених формул здійснено розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.9 – Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості холдингу «Астарта»

Показник	Нормативне значення	2021	2022	2023	2024	2025
1.Коефіцієнт автономії	$\geq 0,50$	0,717	0,691	0,702	0,734	0,636
2.Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 2,0$	1,395	1,446	1,424	1,362	1,572
3.Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 0,5$; критичне – 1,0	0,395	0,446	0,424	0,362	0,572
4.Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0	0,303	0,339	0,328	0,302	0,234
5.Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	–	0,341	0,324	0,379	0,320	0,415
6.Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4	0,192	0,176	0,203	0,182	0,241
7.Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6	0,808	0,824	0,797	0,818	0,759

Коефіцієнт автономії протягом 2021–2024 рр. перевищував нормативне значення, коливаючись у межах 0,691–0,734, що свідчить про достатню незалежність холдингу від зовнішнього фінансування. Однак у 2025 р. показник знизився до 0,636, що є наслідком суттєвого зростання боргового навантаження – чистий борг за рік збільшився більш ніж удвічі, зокрема через залучення нових кредитів для фінансування інвестиційної програми.

Коефіцієнт фінансового ризику у 2021–2024 рр. стабільно утримувався нижче нормативу, проте у 2025 р. зріс до 0,572, перевищивши норму. Це

підтверджується даними звіту, бо короткострокові позики зросли, що суттєво змінило структуру капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу залишається додатним упродовж усього аналізованого періоду, однак демонструє низхідну тенденцію – з 0,339 у 2022 р. до 0,234 у 2025 р. Зниження пов'язане зі зростанням необоротних активів, що зменшує частку власного капіталу, залученого в оборотних активах.

Коефіцієнт довгострокового залучення коштів залишається нижчим за орієнтир (0,4) протягом усього періоду, хоча у 2025 р. зріс до максимального значення 0,241, відображаючи збільшення довгострокових зобов'язань до 175,6 млн євро.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел перевищує норматив (0,6) у всі роки, хоча у 2025 р. дещо знизився до 0,759, що все одно свідчить про переважання власного капіталу у структурі довгострокового фінансування.

Тобто упродовж 2021–2024 рр. холдинг демонстрував стабільну фінансову стійкість із дотриманням більшості нормативних значень. У 2025 р. спостерігається помітне погіршення низки показників, зумовлене активним нарощуванням боргового фінансування для реалізації стратегічних інвестиційних проєктів в умовах воєнного часу. Попри це, критичних порогів не досягнуто, а структура капіталу залишається прийнятною.

Далі визначаємо тип фінансової стійкості, розрахунок типу фінансової стійкості наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Визначення типу фінансової стійкості холдингу «Астарта», тис. євро

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
1. Запаси (З)	227 040	244 156	254 939	220 663	245 070
2. Власні оборотні кошти (ВОК) =	149 850	165 651	163 544	166 165	68 481

Власний капітал (ВК) – Необоротні активи (НА)					
3. ВОК + Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	267 555	270 334	290 570	288 663	243 059
4. ВОК + ДЗ + Короткострокові зобов'язання (КЗ)	345 265	384 005	375 004	364 924	383 971
5. Надлишок/нестача власних коштів (Δ ВОК) ВОК–Запаси	-77 190	-78 505	-91 395	-54 498	-177 589
6. Надлишок/нестача власних та довгострокових джерел (Δ КД) (ВОК + ДЗ) – З	+40 515	+26 178	+35 631	+68 000	-2 011
7. Надлишок/нестача загальних джерел (Δ ЗД)	+118 225	+139 849	+120 065	+144 261	+138 901
Тип фінансової стійкості	0;1;1	0;1;1	0;1;1	0;1;1	0;0;1

Протягом 2021–2024 рр. холдинг демонстрував нормальний тип фінансової стійкості (0;1;1), за якого запаси фінансувались власними коштами. Так, надлишок власних та довгострокових джерел над запасами у 2024 р. досяг максимального значення за аналізований період +68,0 млн євро, що свідчило про раціональну та стійку структуру фінансування оборотних активів.

Однак у 2025 р. тип фінансової стійкості змінився до нестійкого (0;0;1). Власні оборотні кошти різко скоротились із 166,2 до 68,5 млн євро (-59%), що зумовлено одночасним впливом двох факторів, суттєвим зростанням необоротних активів внаслідок рекордної інвестиційної програми та падінням чистого прибутку. Нестача власних коштів для покриття запасів досягла 177,6 млн євро, а вперше за аналізований період виникла нестача навіть сукупних власних та довгострокових джерел фінансування. Єдиним достатнім джерелом

покриття запасів залишилися загальні джерела фінансування з надлишком 138,9 млн євро.

Водночас слід підкреслити, що погіршення типу фінансової стійкості у 2025 р. є тимчасовим і керованим явищем, а не ознакою системної фінансової кризи. Власний капітал холдингу залишається на рівні 552,9 млн євро і перевищує сукупні зобов'язання у 1,7 рази, коефіцієнт автономії (0,636) зберігається вище мінімально допустимого рівня 0,5, а холдинг у 2025 р. виплатив дивіденди у розмірі 12,2 млн євро. Перехід до нестійкого типу стійкості є закономірним наслідком агресивної інвестиційної стратегії та несприятливої ринкової кон'юнктури, і очікується його відновлення в міру введення нових потужностей в експлуатацію та нормалізації операційних результатів.

Наступним етапом є аналіз показників ліквідності підприємства. Ліквідність суб'єкта господарювання визначається його здатністю своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання. Виділяють три основні показники ліквідності: загальний (поточний), швидкий та абсолютний, формули яких наведені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Формули розрахунку коефіцієнтів ліквідності [13]

Коефіцієнт		Формула
Коефіцієнт ліквідності	поточної	$K_{пл} = \frac{OA}{ПЗ}$ <p>де, <i>OA</i> – Оборотні актив <i>ПЗ</i> – Поточні зобов'язання</p>
Коефіцієнт ліквідності	швидкої	$K_{шл} = \frac{(OA - З - ПБА)}{ПЗ}$ <p>де, <i>OA</i> – Оборотні актив <i>З</i> – Запаси <i>ПБА</i> – Поточні біологічні активи <i>ПЗ</i> – Поточні зобов'язання</p>
Коефіцієнт ліквідності	абсолютної	$K_{ал} = \frac{ГКЕ}{ПЗ}$ <p>де, <i>ГКЕ</i> – Грошові кошти та еквіваленти <i>ПЗ</i> – Поточні зобов'язання</p>

В табл. 2.12 наведено розрахункові значення показників ліквідності аналізованого підприємства.

Таблиця 2.12 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності холдингу «Астарта», 2021–2025 рр.

Показник	Нормативне значення	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$\geq 1,5$	4,44	3,38	4,44	4,79	3,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	$\geq 0,7$	0,99	0,94	1,21	1,64	1,28
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$\geq 0,2$	0,15	0,23	0,16	0,63	0,29

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього періоду значно перевищує норматив, досягнувши максимуму у 2024 році (4,79) та мінімуму у 2025 році (3,16), що свідчить про достатній обсяг оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Зниження у 2025 році зумовлене насамперед зростанням поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності стабільно відповідає нормативу в усі роки, зростаючи з 0,99 у 2021 році до 1,64 у 2024-му з подальшим незначним зниженням до 1,28 у 2025 році, що підтверджує спроможність холдингу покривати зобов'язання без реалізації запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найменш стабільним: у 2021 та 2023 роках не досягав нормативу (0,15 і 0,16 відповідно), тоді як у 2024 році зріс до максимального рівня 0,63 на тлі рекордного операційного грошового потоку 167 млн євро. У 2025 році знизився до 0,29 – залишки грошових коштів скоротились до 40 млн євро через масштабні капітальні вкладення.

Загалом холдинг зберігає задовільний рівень ліквідності. Зниження показників у 2025 році зумовлене зростанням боргового навантаження та збільшенням інвестиційних витрат, проте загрози платоспроможності не спостерігається.

Наступним етапом аналізу є оцінка ділової активності підприємства, яка характеризує ефективність використання його ресурсів та інтенсивність господарської діяльності. У табл. 2.13 наведені коефіцієнти ділової активності.

Таблиця 2.13 – Коефіцієнти ділової активності підприємства [13]

Коефіцієнт	Формула
Коефіцієнт оборотності активів	$Koa = \frac{B}{A}$ де, <i>B</i> – виручка від реалізації <i>A</i> – активи
Оборотність дебіторської заборгованості	$Odz = \frac{ДЗ}{B} \times 365$ де, <i>ДЗ</i> – дебіторська заборгованість <i>B</i> – виручка від реалізації
Оборотність запасів	$Oz = \frac{З}{СБ} \times 365$ де, <i>З</i> – Запаси <i>СБ</i> – собівартість реалізованої продукції

В табл. 2.14 наведено розрахункові значення показників ділової активності.

Таблиця 2.14 – Розрахунок коефіцієнтів ділової активності холдингу «Астарта»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт оборотності активів	0,71	0,72	0,87	0,82	0,54
Оборотність дебіторської заборгованості	48,3	57,7	52,6	45,6	59,7
Оборотність запасів	252,5	290,5	236,7	210,0	240,3

За результатами аналізу коефіцієнтів ділової активності холдингу «Астарта» у 2021–2025 роках спостерігається змішана динаміка.

Коефіцієнт оборотності активів у 2021–2023 роках зростав з 0,71 до 0,87, що відображало зростання виручки. У 2024 році спостерігалось незначне зниження до 0,82, а у 2025 році – суттєве падіння до 0,54, що є мінімальним

значенням за п'ятирічний період. Це пов'язано зі скороченням виручки на 23% на тлі одночасного зростання активів на 16% внаслідок інвестиційної активності.

Оборотність дебіторської заборгованості характеризується коливаннями: від 45,6 дня у 2024 р. до 59,7 дня у 2025 р., що свідчить про подовження розрахункового циклу з покупцями.

Оборотність запасів залишається відносно стабільною в межах 210–290 днів. У 2025 р. показник становить 240 днів, що дещо вище рівня попереднього року, що пов'язано зі зростанням запасів.

Загалом ділова активність холдингу у 2025 р. знизилася, сповільнилася оборотність активів і дебіторської заборгованості. Основними причинами є зменшення виручки та погіршення ринкової кон'юнктури.

Наступним етапом є аналіз показників рентабельності, які характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток.

Показники рентабельності відображають ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток з кожної інвестованої грошової одиниці або одиниці реалізації. Серед ключових показників виділяють рентабельність активів (ROA), що характеризує віддачу від сукупного майна, та рентабельність власного капіталу (ROE), що відображає ефективність використання коштів власників.

Формули розрахунку коефіцієнтів наведу у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Формули розрахунку показників рентабельності [13]

Коефіцієнт	Формула
Рентабельність активів	$ROA = \frac{\text{ЧП}}{A}$ <p>де, ЧП – чистий прибуток A – Сукупні активи</p>
Рентабельність власного капіталу	$ROE = \frac{\text{ЧП}}{BK}$ <p>де, ЧП – чистий прибуток BK – Власний капітал</p>
Рентабельність продажів	$ROS = \frac{\text{ЧП}}{B}$ <p>де, ЧП – чистий прибуток B – Виручка від реалізації продукції</p>

На основі наведених формул здійснено розрахунок показників рентабельності агрохолдингу «Астарта», див. табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники рентабельності холдингу «Астарта», 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність активів (ROA), %	17,7	9,2	8,7	11,1	2,3
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	24,7	13,3	12,4	15,2	3,6
Рентабельність продажів (ROS), %	24,9	12,8	10,0	14,6	4,2

Рентабельність активів (ROA) демонструє стійку низхідну динаміку – з 17,7% у 2021 році до 2,3% у 2025 році, що є мінімальним значенням за період. Це зумовлено одночасним зниженням чистого прибутку та зростанням активів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) також суттєво знизилась – з 24,7% до 3,6%, що відображає падіння маржинальності в основних сегментах діяльності та зменшення ефективності використання капіталу.

Рентабельність продажів (ROS) скоротилась з 24,9% до 4,2%, що пов'язано зі зниженням цін реалізації продукції та зростанням витрат у воєнних умовах.

Загалом рентабельність холдингу у 2025 р. істотно знизилась і досягла мінімальних значень за п'ятирічний період. Основними причинами є несприятлива ринкова кон'юнктура, експортні обмеження та підвищення витрат виробництва, зокрема внаслідок переоцінки біологічних активів. Водночас компанія зберігає прибутковість за всіма ключовими показниками.

Крім аналізу рентабельності, ключовим є також розгляд руху грошових коштів. Вільний грошовий потік (FCF) слугує стратегічно значущим

індикатором фінансової стійкості та потенціалу для зростання підприємства, див табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Аналіз грошових потоків холдингу «Астарта» протягом 2021–2025 рр., (тис. євро)

Стаття грошового потоку	2021	2022	2023	2024	2025
Прибуток до оподаткування	128 773	75 323	73 793	89 609	23 925
Амортизація та знецінення	51 386	45 702	49 591	48 970	49 709
Зміни в оборотному капіталі	85 235	104 559	44 207	19 691	67 380
Сплачені податки на прибуток	5 937	8 841	13 663	6 195	6 230
Операційний грошовий потік (OCF)	57 289	39 464	91 303	167 038	36 465
Інвестиційний грошовий потік	4 017	15 500	40 314	52 293	99 876
Вільний грошовий потік (FCF)	53 272	23 964	50 989	114 745	-63 411
Фінансовий грошовий потік	64 853	5 451	62 910	77 565	62 097

За результатами аналізу грошових потоків холдингу «Астарта» у 2021–2025 рр. спостерігається нестабільна динаміка фінансових потоків.

Операційний грошовий потік (OCF) характеризується значною волатильністю, після досягнення високого рівня у 2024 р., у 2025 р. цей показник суттєво скоротився. Це зумовлено негативними змінами в оборотному капіталі, зокрема накопиченням запасів через затримки збирання та формування перехідних залишків.

Інвестиційний грошовий потік має стійку тенденцію до зростання, що відображає реалізацію стратегічних проєктів, зокрема оновлення техніки,

будівництво заводу соєвого протеїнового концентрату та розвиток переробних потужностей.

Вільний грошовий потік (FCF) у 2025 р. став від'ємним, що є наслідком високих інвестиційних витрат на фоні зниження операційного потоку. Це свідчить про активну інвестиційну фазу розвитку, а не про погіршення операційної діяльності.

Фінансовий грошовий потік у 2025 р. залишається позитивним, що відображає залучення зовнішнього фінансування для покриття інвестиційних потреб та підтримки ліквідності.

Загалом структура грошових потоків у 2025 р. свідчить про перехід холдингу до активної інвестиційної фази. Від'ємний вільний грошовий потік є очікуваним наслідком реалізації стратегії розвитку, а його відновлення прогнозується після введення нових виробничих потужностей.

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ РОЗВИТКУ «ASTARTA HOLDING PLC»

3.1 Аналіз стратегічних орієнтирів розвитку агрохолдингу «Astarta Holding PLC»

Визначення стратегічних орієнтирів розвитку агрохолдингу «Астарта» потребує комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки саме їх взаємодія формує передумови для обґрунтування диверсифікації як пріоритетного напрямку забезпечення стійкого розвитку підприємства. На основі аналізу наукових досліджень можна виокремити три ключові фактори зовнішнього середовища, що найбільш суттєво вплинули на діяльність сільськогосподарських виробників та переробників у 2024–2025 рр. і зумовили необхідність трансформації їхніх стратегічних орієнтирів у бік диверсифікації виробництва та ринків збуту.

Одним із факторів є воєнно-політична нестабільність та руйнування логістичної й виробничої інфраструктури. Повномасштабна війна суттєво порушила функціонування агропродовольчих ланцюгів України, спричинила втрати виробничих ресурсів, обмеження експорту та дефіцит матеріально-технічного забезпечення аграрного сектору [29]. Це призвело до зростання логістичних ризиків, підвищення виробничих витрат та ускладнення стратегічного планування діяльності агропромислових підприємств. У таких умовах диверсифікація виробництва, розширення переробки та географічне розосередження активів виступають важливими інструментами забезпечення стійкості підприємства.

Наступним фактором є волатильність цін та інфляційний тиск. Для переробних підприємств зазначені фактори можуть проявлятися у коливанні собівартості сировини, ускладненні формування стабільних ланцюгів постачання та зниженні прогнозованості фінансових результатів [18]. У таких умовах стратегічного значення набуває продуктова диверсифікація, орієнтація

на продукцію з високою доданою вартістю та розширення джерел фінансування діяльності підприємства.

Ще одним фактором є посилення технологічних та екологічних вимог до агропромислового виробництва. Сучасний розвиток аграрного сектору дедалі більше залежить від рівня технологічної модернізації, енергоефективності та відповідності екологічним стандартам [32]. Для агропромислових підприємств це зумовлює необхідність інвестування у цифровізацію виробництва, ресурсозберігаючі технології, біоенергетику та розвиток глибокої переробки продукції. Адаптація до нових технологічних та екологічних вимог стає важливою передумовою підтримання конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Обґрунтування диверсифікації як інструменту забезпечення стратегічних орієнтирів розвитку агропромислового підприємства потребує комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. Для оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність компанії використовуємо PEST-аналіз, для визначення стратегічного потенціалу – SWOT-аналіз [4]. У табл. 3.1 наведено основні фактори зовнішнього середовища та характер їх впливу на діяльність холдингу.

Таблиця 3.1 – Фактори зовнішнього середовища

	Фактори макросередовища	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
	Політичні фактори:			
1	Загальна політична та геополітична нестабільність в Україні	3	3	-9
2	Тривалий збройний конфлікт на території України	3	3	-9
3	Регуляторні зміни (земельна реформа, квоти на експорт, харчові стандарти)	2	2	-4
4	Євроінтеграційні процеси: розширення доступу до ринків ЄС	2	2	+4
	Разом :			-18

Економічні фактори:				
5	Зростання податкового навантаження	2	3	-6
6	Збільшення відсоткових ставок на кредитному ринку	2	2	-4
7	Девальвація гривні та валютна нестабільність	2	2	-4
8	Зростання цін на енергоносії	3	3	-9
9	Загальна економічна криза	2	2	-4
10	Загальний рівень конкуренції в галузі	1	1	-1
	Разом:			-28
Соціальні фактори:				
11	Зміна споживацьких уподобань	2	2	+4
12	Підвищений попит та позитивне ставлення до вітчизняних товарів	2	3	+6
13	Зменшення платоспроможного попиту населення	2	3	-6
14	Соціальна відповідальність бізнесу	2	2	+4
15	Негативні демографічні тенденції у сільських регіонах	2	2	-4
	Разом			4
Технологічні:				
16	Рівень екологічності виробничих процесів у галузі	2	1	+2
17	Інноваційність виробництва та цифровізація агросектору	2	2	+4
18	Вплив технологічного розвитку на галузь	2	2	+4
19	Кваліфікація персоналу (дефіцит кадрів у галузі)	2	2	+4
	Разом			+14
	Разом за факторами макросередовища			-28

На наступному етапі здійснюється розрахунок інтегрального показника, який кількісно відображає ступінь значущості кожного окремого чинника для функціонування підприємства. Отримані результати аналізу факторів макросередовища використовуються для визначення їх сукупного впливу на діяльність організації. Оцінювання взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем відбувається шляхом обчислення коефіцієнта впливу макрофакторів за відповідною формулою:

$$C_{\text{мас}} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm x_i \cdot y_i)}{|\max x_i \cdot y_i| \cdot n} = \frac{-28}{171} = -0,164 \quad (3.1)$$

де x_i – вага фактора;

y_i – оцінка сили впливу фактора;

n – кількість факторів дослідження;

$\max x_i \cdot y_i$ – максимально можливе значення добутку ваги та оцінки.

Отримані результати свідчать про помірно негативний вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства. Як видно з табл. 3.1, найбільшу загрозу для діяльності суб'єктів господарювання становлять політичні та економічні фактори, що чинять найпотужніший дестабілізаційний вплив зі зваженими оцінками -18 та -28 відповідно. Водночас технологічна частина, навпаки, відкриває значні перспективи для розвитку галузі, формуючи позитивне сальдо у розмірі +14 балів. Соціальні фактори також здійснюють помірний позитивний вплив (+4), зумовлений зростаючим попитом на вітчизняну продукцію та розвитком соціальної відповідальності бізнесу.

Проведений PEST-аналіз свідчить про домінуючий вплив політичних та економічних компонентів зовнішнього середовища на агропромислові підприємства. Зокрема, геополітична нестабільність, тривалий збройний конфлікт, зростання цін на енергоносії та девальвація гривні суттєво ускладнюють операційну діяльність і ціноутворення в галузі. Загальний показник впливу макросередовища становить -28 балів, що підтверджує переважання загроз над можливостями на поточному етапі.

У подальшому етапі дослідження здійснюється побудова таблиці SWOT-аналізу з метою виявлення ключових сильних і слабких сторін підприємства, а також потенційних можливостей і загроз, що зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, які наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз агрохолдингу «Астарта»

Strengths (Сильні сторони):	Weaknesses (Слабкі сторони):
- Вертикально інтегрована модель бізнесу - Лідерські позиції на ринку цукру та переробки сої	- Висока залежність від кон'юнктури світових цін

<ul style="list-style-type: none"> - Диверсифікований бізнес-портфель - Стійка фінансова автономія - Власна цифрова платформа AgriChain - Широка міжнародна присутність Власний біоенергетичний комплекс 	<ul style="list-style-type: none"> - Сезонність виробництва та нерівномірність грошових потоків - Структурне зростання збутових витрат - Висока частка запасів в оборотних активах - Залежність від орендованих земель (права користування ROU)
Opportunities (Можливості):	Threats (Загрози):
<ul style="list-style-type: none"> - Зростаючий попит ЄС на продукцію переробки сої (шрот, олія, білковий концентрат) - Євроінтеграційні процеси - Монетизація біогазового комплексу - Подальший розвиток молочного тваринництва - Залучення міжнародного фінансування та ESG-інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> - Геополітична нестабільність та збройний конфлікт - Неприятлива ринкова кон'юнктура - Зростання цін на енергоносії та логістичні обмеження - Девальвація гривні та валютна нестабільність - Дефіцит кваліфікованих кадрів - Кліматичні ризики

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що холдинг має міцний стратегічний фундамент, водночас функціонуючи в умовах суттєвих зовнішніх і внутрішніх викликів.

Сильні сторони формують стійку конкурентну позицію. Вертикальна інтеграція від вирощування до експорту дозволяє контролювати якість на кожному етапі та утримувати маржинальність навіть за несприятливої кон'юнктури. Частка ринку цукру на рівні 21% та лідерство у переробці сої забезпечують стабільне генерування виручки, а коефіцієнт автономії 0,636–0,734 свідчить про відповідальну фінансову політику та знижений ризик втрати платоспроможності. Власна цифрова платформа AgriChain, біоенергетичний комплекс і лістинг на Варшавській фондовій біржі додатково підтверджують зрілість бізнес-моделі.

Слабкі сторони обмежують здатність повністю реалізувати наявний потенціал. Висока залежність від світових цін на цукор і зернові означає, що фінансові результати значною мірою визначаються факторами поза контролем менеджменту. Сезонна нерівномірність грошових потоків і висока частка запасів в оборотних активах (понад 60%) підвищують потребу у зовнішньому фінансуванні, а структурне зростання збутових витрат тисне на операційну

маржу. Використання земель на умовах оренди залишається чинником невизначеності для довгострокового планування.

Можливості відкривають перспективи нарощування виручки та диверсифікації. Зростаючий попит ЄС на продукти переробки сої у поєднанні з євроінтеграційними процесами дає змогу збільшити частку на преміальних ринках з вищою маржинальністю. Монетизація біогазового комплексу через трансформацію у біометан відповідає глобальному курсу на декарбонізацію і може стати окремим джерелом доходу. Відповідність ESG-стандартам розширює доступ до пільгового фінансування від міжнародних інституцій.

Загрози формують складне операційне середовище. Геополітична нестабільність несе прямий ризик для виробничих активів, тоді як падіння світових цін на цукор та зернові у 2024–2025 роках уже вплинуло на виручку. Додатковий тиск створюють девальвація гривні, зростання цін на енергоносії, дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та кліматичні ризики, що проявились у зниженні врожайності у 2025 році.

3.2 Стратегія розвитку агрохолдингу «Astarta Holding PLC»

За результатами SWOT-аналізу визначено ключові сильні сторони та стратегічні можливості агрохолдингу «Астарта», однак для обґрунтування конкретного типу стратегії диверсифікації необхідно здійснити кількісну оцінку стратегічної позиції підприємства. З цією метою застосовано SPACE-аналіз – метод, який дозволяє визначити оптимальний стратегічний напрям розвитку підприємства на основі чотирьох груп факторів: фінансового потенціалу (FS), конкурентних переваг (CA), привабливості галузі (IS) та стабільності середовища (ES) [34].

На відміну від SWOT-аналізу, який має переважно якісний характер, SPACE-аналіз забезпечує кількісне позиціонування підприємства у стратегічному просторі та дозволяє однозначно визначити – агресивна, конкурентна, консервативна чи захисна стратегія є найбільш доцільною для

компанії «Астарта» в поточних умовах. Оцінювання факторів здійснено за шкалою від 0 до 6, результати зведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Групи факторів за методом SPACE

Фактор	Оцінка						
	0	1	2	3	4	5	6
Фактори стабільності галузі (ES)							
Технологічні зміни в галузі				3			
Темп інфляції та валютна нестабільність					4		
Мінливість попиту на аграрну продукцію					4		
Діапазон цін конкуруючих продуктів				3			
Перешкоди для виходу на зовнішні ринки				3			
Тиск конкурентів				3			
Цінова еластичність попиту				3			
Середнє значення	3,29						
Фактори привабливості галузі (IS):							
Продуктивність виробництва					4		
Доступ до ринків збуту					4		
Капіталоінтенсивність				3			
Ступінь використання ресурсів галузі				3			
Рівень технологій					4		
Фінансова стабільність галузі				3			
Потенціал прибутку в галузі					4		
Потенціал зростання агросектору					4		
Середнє значення	3,63						
Фактори конкурентних переваг(CA):							
Частка ринку				3			
Якість продукції				3			
Технологічна інновація				3			
Лояльність покупців				3			
Вертикальна інтеграція					4		
Диверсифікація бізнес-портфелю					4		
Середнє значення	3,33						
Фактори фінансового потенціалу (FS):							
Рентабельність				3			
Фінансова залежність					4		
Ліквідність				3			
Власний капітал / наявний капітал					4		
Вільний грошовий потік				3			
Боргове навантаження				3			
Середнє значення	3,33						

Після оцінки значення кожного фактора та розрахунку середнього значення факторів у кожній групі, наступним кроком необхідно відкласти отримані значення на осях координат для отримання квадрата як результату одного з видів оцінки стратегічного позиціонування та дій.

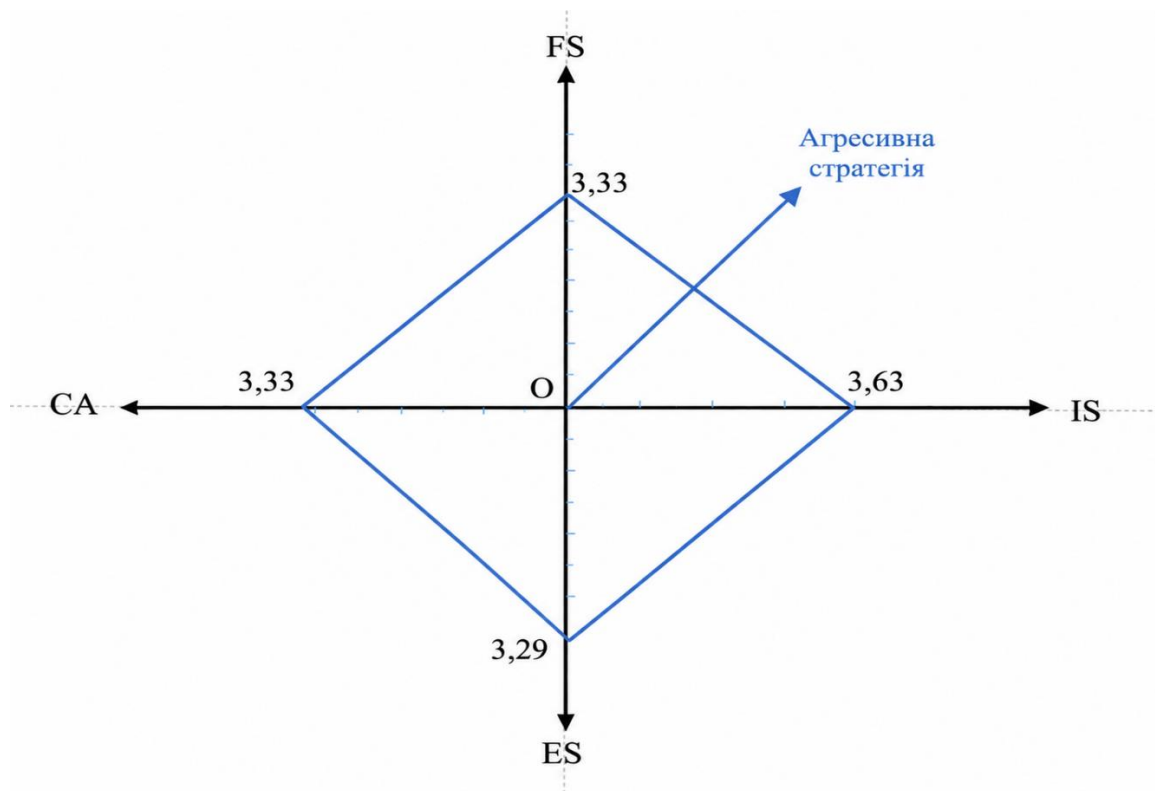


Рисунок 3.1 – Пелюсткова діаграма SPACE-аналізу агрохолдингу «Астарта»

Наступним кроком необхідно визначити найбільш віддалену сторону від центру. Для цього від центра координат у кожному з трикутників, необхідно знайти довжину його бісектриси за відповідною формулою:

$$D_6 = \sqrt{2} \cdot \frac{D_{k1} \cdot D_{k2}}{D_{k1} + D_{k2}} \quad (3.2)$$

де, D_6 – довжина бісектриси, см;

$D_{k1} \cdot D_{k2}$ – довжина відповідно першого та другого катетів, см

Використовуючи формулу 3.2 розрахуємо бісектриси трикутників, результати систематизуємо у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати розрахунків бісектрис трикутників

Трикутник	Значення бісектриси
$\Delta FS - O - IS$	2,456
$\Delta IS - O - ES$	2,441
$\Delta ES - O - CA$	2,340
$\Delta CA - O - FS$	2,355

Отже, за результатами обчислення бісектриси (табл. 3.4) встановлено, що найбільше значення має сектор $\Delta FS - O - IS$, що свідчить про доцільність формування агресивної конкурентної стратегії розвитку підприємства. Такий стан характерний для привабливої та перспективної галузі з високим рівнем конкуренції та значним потенціалом зростання.

Аналізоване підприємство має достатньо сильні конкурентні переваги, сформовані завдяки вертикальній інтеграції, диверсифікації бізнес-портфеля та експортній орієнтації. Водночас критичним фактором залишається фінансовий тиск та висока залежність від зовнішніх макроекономічних умов, що посилюються впливом воєнного стану, коливанням цін та логістичними обмеженнями.

Підприємству доцільно орієнтуватися на стратегію активного зростання та зміцнення конкурентних позицій шляхом розширення переробних потужностей, підвищення частки продукції з доданою вартістю та посилення експортної діяльності.

За результатами проведеного SPACE-аналізу, можна рекомендувати такі стратегічні напрями вдосконалення:

- подальший розвиток існуючих конкурентних переваг та посилення ринкових позицій;

- оптимізація фінансової структури та підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів;
- спрямування інвестицій у проєкти з високою доданою вартістю (переробка, біоенергетика, експортні продукти);
- ефективне використання технологічного потенціалу та інноваційних рішень в агровиробництві;
- диверсифікація ринків збуту з акцентом на ЄС та преміальні сегменти.

Отже, серед інструментів стратегічного аналізу для оцінки розвитку підприємства SPACE-аналіз є найбільш доцільним, оскільки дозволяє комплексно врахувати фінансовий стан, конкурентні переваги, привабливість галузі та вплив зовнішнього середовища. Отримані результати підтверджують доцільність обраної стратегії агресивного розвитку та активного зростання компанії в довгостроковій перспективі.

За результатами SPACE-аналізу встановлено, що агрохолдинг «Астарта» займає агресивну стратегічну позицію. Такий результат свідчить про наявність достатнього фінансового потенціалу та конкурентних переваг для реалізації активної стратегії зростання. Відповідно до методології SPACE-аналізу, агресивна позиція передбачає доцільність стратегії диверсифікації – розширення діяльності у суміжних напрямках із використанням наявних компетенцій та ринкових позицій підприємства.

Водночас SWOT-аналіз виявив суттєву структурну слабкість: висока залежність від кон'юнктури світових цін на цукор та зернові обмежує здатність підприємства повністю реалізувати свій стратегічний потенціал. Аналіз фінансово-господарських показників конкретизує масштаб цієї проблеми: синхронне погіршення результатів у всіх чотирьох сегментах у 2025 р. є прямим наслідком надмірної концентрації на традиційних продуктах. Стратегічну діагностику за ключовими напрямками та відповідні стратегічні ініціативи систематизовано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Стратегічна діагностика агрохолдингу «Астарта» та обґрунтування напрямів диверсифікації

Виявлена проблема	Стратегічне рішення
Висока залежність результатів діяльності від кон'юнктури сировинних ринків, що проявляється у зниженні частки цукрового сегменту в структурі виручки та скороченні прибутковості переробних напрямів	Диверсифікація виробництва шляхом розвитку напрямів із вищою доданою вартістю та розширення асортименту продукції глибокої переробки.
Скорочення операційного грошового потоку та висока енергетична залежність виробництва від зовнішніх джерел енергопостачання	Диверсифікація джерел доходу та енергозабезпечення через розвиток біоенергетичних проєктів і підвищення енергоефективності виробництва.
Нестабільність транспортної інфраструктури в умовах воєнного стану та залежність від зовнішніх логістичних операторів	Розвиток власної логістичної інфраструктури та диверсифікація транспортних маршрутів для підвищення надійності постачань.

Як видно з табл. 3.5, запропонована стратегія диверсифікації є комплексною відповіддю на три ключові проблеми розвитку підприємства: залежність від кон'юнктури сировинних ринків, енергетичні та фінансові ризики, а також нестабільність транспортно-логістичної інфраструктури. Важливою особливістю запропонованих стратегічних рішень є їхня орієнтація на використання наявних виробничих потужностей, ресурсної бази та накопичених компетенцій підприємства. Це забезпечує можливість реалізації диверсифікаційних заходів без суттєвого виходу за межі основних напрямів діяльності та сприяє підвищенню стійкості й конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Далі розглянемо важливі стратегічні напрямки диверсифікації для агрохолдингу «Астарта».

Глибока переробка аграрної продукції є першочерговим стратегічним напрямом. SWOT-аналіз визначив розвиток молочного тваринництва як ключову можливість, яка наразі реалізується лише частково – молоко реалізується у

сирому вигляді, що означає втрату маржі переробки. Наявне стадо 29 тис. голів ВРХ формує достатню сировинну базу для організації власного виробництва сирів, масла та СЗМ.

Біоенергетика та циркулярна економіка набувають стратегічного значення через енергетичну вразливість підприємства. Функціонуючий біогазовий комплекс покрив 71% потреб Глобинського заводу у 2024 р. – доведена модель, що потребує масштабування на цукровий сегмент, де газ формує 25% виробничих витрат.

Органічне виробництво формує вихід у преміальний ціновий сегмент ЄС із премією 20–40%. Досвід регенеративного землеробства на 189 тис. га є базою для поступового перепрофілювання обмежених площ під органічні стандарти.

Цифровізація та AgriTech є наскрізним напрямом підвищення ефективності. Власна платформа AgriChain та GPS-моніторинг створюють основу для впровадження Big Data-аналітики та автоматизованих систем управління врожайністю.

Логістична диверсифікація є умовою реалізації всіх інших напрямів. Запуск морського експорту цукру у 2024 р. був першим кроком до зниження залежності від наземної логістики, яку ускладнює воєнний стан.

Реалізація стратегії диверсифікації супроводжується специфічними ризиками, характерними для процесу диверсифікації, матрицю яких наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Ризики реалізації стратегії диверсифікації агрохолдингу «Астарта»

Ризик	Вплив	Рівень	Заходи мінімізації
Недостатність фінансових ресурсів для реалізації інвестиційної програми	Суттєвий	Суттєвий	Пріоритет операційного грошового потоку; залучення пільгових кредитів ЄБРР під ESG-проекти; поетапна реалізація
Кадровий дефіцит технологічного	Помірний	Помірний	Партнерство з профільними

персоналу (технологі-сировари, оператори переробного цеху)			університетами; залучення іноземних технологів на етапі запуску; перекваліфікація наявного персоналу
Затримка будівництва переробного молочного цеху через воєнні умови або брак підрядників	Суттєвий	Суттєвий	Поетапне введення потужностей; страхування будівельних ризиків; резервний графік введення в експлуатацію
Волатильність цін на енергоносії та зниження ефективності біоенергетичного напряму	Помірний	Помірний	Пріоритет власного споживання над продажем в мережу; довгострокові контракти на постачання газу як резерв
Тривала сертифікація органічного виробництва (перехідний період 2–3 роки)	Помірний	Помірний	Поетапне перепрофілювання обмежених площ; паралельне проходження сертифікації EU Organic з першого року

Аналіз матриці свідчить, що переважна більшість ризиків має помірний або суттєвий рівень – критичних ризиків не виявлено, що підтверджує реалістичність запропонованої стратегії. Найвищий рівень загрози несуть недостатність фінансових ресурсів та затримка будівництва молочного переробного цеху, однак обидва ризики піддаються управлінню через поетапну реалізацію інвестиційної програми та залучення пільгового фінансування ЄБРР під ESG-проекти. Ризики, пов'язані з кадровим дефіцитом, волатильністю енергоцін та тривалою органічною сертифікацією, є характерними для будь-якої трансформаційної програми й можуть бути суттєво знижені завчасними організаційними заходами.

Таким чином, стратегія розвитку агрохолдингу «Астарта» логічно впливає з результатів комплексного стратегічного аналізу: агресивна позиція за SPACE-аналізом, можливості, визначені у SWOT-аналізі, та технологічний потенціал, виявлений у PEST-аналізі, разом формують підґрунтя для пов'язаної

диверсифікації у п'яти взаємодоповнювальних напрямках. Супровідна матриця ризиків підтверджує, що виявлені загрози є керованими та не ставлять під сумнів доцільність обраного стратегічного курсу.

3.3 Проектні пропозиції щодо диверсифікації агрохолдингу «Astarta Holding PLC»

На основі проведеного аналізу діяльності агрохолдингу «Астарта», його фінансово-господарських показників, структури бізнесу та сучасних тенденцій розвитку агропромислового сектору України доцільно запропонувати декілька стратегічних напрямів диверсифікації діяльності підприємства. Компанія вже має високий рівень вертикальної інтеграції, поєднуючи рослинництво, цукрове виробництво, тваринництво, переробку сої та біоенергетику, що створює сприятливі передумови для подальшого розширення діяльності та формування нових джерел доходу. Узагальнену характеристику пропозицій наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Пропозиції щодо диверсифікації діяльності агрохолдингу «Астарта»

Напрямок диверсифікації	Сутність напрямку	Очікуваний економічний ефект
Глибока переробка молочної продукції	Виробництво твердих сирів, вершкового масла, СЗМ та фасованого молока на базі стада 29 тис. голів ВРХ	Утримання маржі переробки всередині холдингу; зниження залежності від волатильності цін на сире молоко
Біоенергетика та циркулярна економіка	Масштабування біогазового комплексу; введення когенерації 2 МВт; переробка жому, меляси та гною	Скорочення витрат на газ цукрового сегменту; підвищення ESG-рейтингу; залучення зеленого фінансування ЄБРР
AgriTech та цифровізація	Розширення платформи AgriChain; впровадження Big Data-аналітики, автоматизованих систем управління врожайністю та AI-рішень	Зниження витрат на добрива на 8–12%; підвищення надою з 26,3 до ≥ 28 кг/день; мінімізація кліматичних ризиків
Органічне виробництво	Поетапне перефільювання частини з 214 тис. га під органічні стандарти ЄС на базі регенеративного землеробства	Вихід на преміальні ринки ЄС із премією 20–40% до конвенційних цін; диверсифікація експортних потоків

Логістична диверсифікація	Розширення морського експорту; розвиток мультимодальних маршрутів; партнерства з транспортними операторами ЄС	Зниження транспортних ризиків і витрат; підвищення стабільності експортних операцій в умовах воєнного стану
---------------------------	---	---

Стратегічне значення для агрохолдингу має розвиток біоенергетики та циркулярної економіки. Успішний досвід 2024 року, коли біогазовий комплекс забезпечив 71% газових потреб Глобинського заводу, відкриває шлях до масштабування цієї моделі на цукровий сегмент, де природний газ становить чверть виробничих витрат. Органічні відходи – жом (114 тис. т/рік), меляса (96 тис. т) та гній молочного комплексу – формують надійну сировинну базу. Додатково цей напрям посилює ESG-профіль компанії та підтримує співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями, зокрема ЄБРР.

Паралельно доцільним є перехід до глибокої переробки молочної продукції. Наразі молоко реалізується переважно у сирому вигляді, що означає втрату переробної маржі. Організація власного виробництва твердих сирів, вершкового масла та СЗМ дозволить утримати додану вартість всередині холдингу. Наявне поголів'я 29 тис. голів ВРХ з надоем 26,3 кг/день формує достатню сировинну базу, а отримана у 2024 р. сертифікація Halal відкриває стабільний ринок MENA.

Не менш актуальною є логістична диверсифікація. В умовах воєнного стану стабільний доступ до експортних каналів набуває критичного значення. Запуск у 2024 р. морського експорту цукру власними чартерними суднами – перший подібний досвід в Україні – створює платформу для розширення морського збуту та формування партнерств із транспортними операторами в ЄС і MENA.

Перспективним вектором зростання залишається органічне виробництво. Попит на органічну продукцію в ЄС стабільно зростає, а програма регенеративного землеробства, що охоплює 189 тис. га у 2025 р., є готовою агрономічною основою для часткового переходу на органічні стандарти.

Перепрофілювання близько 10 тис. га під зернові та бобові культури дозволить увійти у преміальний сегмент із ціною премією 20–40% і диверсифікувати експорт.

Окремим напрямом є цифровізація та AgriTech. Власна платформа AgriChain і GPS-моніторинг полів закладають міцну технологічну базу для впровадження Big Data-аналітики, систем управління врожайністю та штучного інтелекту. У перспективі ці компетенції можна комерціалізувати – надаючи цифрові сервіси стороннім аграрним виробникам.

Нарешті, розвиток суміжних сервісних напрямів – аграрного консалтингу, трейдингу та технологічного супроводу фермерів – дозволяє монетизувати накопичену експертизу. Високий рівень технологізації та практичний досвід агрохолдингу «Астарта» є конкурентною перевагою, що виходить за межі власного виробництва. Для оцінки результативності реалізації пропозицій визначено кількісні індикатори та стратегічні ефекти по кожному напрямку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Очікувані результати реалізації проектних пропозицій агрохолдингу «Астарта»

Напрямок диверсифікації	Кількісний індикатор результату	Стратегічний ефект
Глибока переробка молочної продукції	Зростання виручки молочного сегмента на 15–20% за рахунок маржі переробки; вихід на ринки ≥ 3 нових країн	Зниження залежності від цін на сире молоко; нові канали збуту ЄС
Біоенергетика та циркулярна економіка	Частка власної енергії у витратах газу цукрового сегмента: 6% (2024) $\rightarrow \geq 20\%$ (2028)	Зниження операційних витрат; підвищення ESG-рейтингу для залучення ЄБРР
AgriTech та цифровізація	Витрати на добрива – 8–12%; надій на корову: 26,3 $\rightarrow \geq 28$ кг/день	Підвищення конкурентоспроможності; база для CSRD-звітності
Органічне виробництво	Площа органічного виробництва: 0 \rightarrow 10–15 тис. га до 2027 р.; цінова премія 20–40%	Вихід у преміальний сегмент ЄС; диверсифікація експортних потоків

Логістична диверсифікація	Частка морського експорту у загальному обсязі, зростання до 15–20%	Зниження транспортних ризиків; стабільність постачань в умовах воєнного стану
---------------------------	--	---

Отже, запропоновані напрями диверсифікації дозволять агрохолдингу «Астарта» знизити рівень залежності від окремих сегментів аграрного ринку, мінімізувати вплив зовнішніх ризиків, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити довгострокову фінансову стійкість. Реалізація зазначених стратегічних напрямів сприятиме формуванню більш адаптивної та інноваційно орієнтованої моделі розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки, євроінтеграції та посилення глобальної конкуренції.

ВИСНОВКИ

В роботі були проведені дослідження які дозволили сформуванати наступні висновки:

Було розглянуто сутність поняття «диверсифікація». Встановлено, що у науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення цього поняття, що зумовлено різноманітністю методологічних підходів дослідників. Одні науковці розглядають диверсифікацію як стратегію забезпечення конкурентних переваг та стійкого розвитку І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер та інші – як процес розширення діяльності через освоєння нових ринків та продуктів з метою підвищення дохідності та зниження ризиків Н.В. Магас, Є.І. Парфенюк, треті – як механізм забезпечення конкурентоспроможності та стійкості в умовах мінливого ринкового середовища М. Мартіянова, В.Є. Хаустова. Попри відмінності у трактуваннях, усі підходи об'єднує розуміння диверсифікації як важливого інструменту розподілу ризиків, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Було визначено види та форми диверсифікації. Встановлено, що основною класифікаційною ознакою є ступінь пов'язаності нових напрямів діяльності з основним бізнесом підприємства, за якою виділяють зв'язану та незв'язану диверсифікацію. У межах зв'язаної розрізняють вертикальну – через інтеграцію з постачальниками або каналами збуту, горизонтальну – через розширення продуктового портфеля для наявної клієнтської бази, а також перехресну та змішану як їх комбінації. Незв'язана (конгломератна) диверсифікація передбачає вихід в абсолютно нові галузі з метою максимального розподілу ризиків. Щодо організаційних форм реалізації, виділено внутрішню форму – на основі власних ресурсів шляхом створення нових підрозділів або розроблення нових продуктів, та зовнішню – через злиття, поглинання, приєднання або стратегічні альянси. На практиці підприємства часто поєднують обидві форми, формуючи змішану модель розвитку.

Проаналізовано існуючі підходи до оцінки диверсифікації. Визначено сім основних підходів до її практичної реалізації: адаптація наявних ресурсів, експансія, злиття, поглинання, приєднання, інвестування та підтримка партнерів. Встановлено, що вертикальна та горизонтальна диверсифікація найчастіше реалізуються шляхом адаптації наявних ресурсів або розширення діяльності, конгломератна – переважно через злиття чи поглинання, концентрична – через інвестування або приєднання. Обґрунтовано, що вибір конкретного виду, форми та методу диверсифікації не є універсальним рішенням і визначається галузевою специфікою підприємства, наявним ресурсним потенціалом, рівнем технологічної готовності, конкурентним середовищем та стратегічними цілями.

Також було досліджено основні напрями діяльності «Astarta Holding PLC». Встановлено, що компанія є вертикально інтегрованим агропромисловим холдингом, діяльність якого охоплює чотири ключові сегменти: рослинництво, виробництво цукру, переробку сої та молочне тваринництво. Така багатогалузева структура є свідченням реалізації стратегії зв'язаної диверсифікації, що забезпечує синергетичний ефект між сегментами та знижує залежність холдингу від кон'юнктури окремого ринку. Зокрема, у періоди зниження рентабельності рослинництва переробні сегменти – цукрове виробництво та переробка сої – виконували роль фінансового буфера, що підтверджує ефективність диверсифікаційної стратегії як інструменту зниження ризиків.

Здійснено й аналіз фінансово-господарської діяльності «Astarta Holding PLC» за 2021–2025 роки. Аналіз майнового стану засвідчив суттєве зростання загальної вартості активів, зумовлене реалізацією масштабної інвестиційної програми – будівництвом нових переробних потужностей, оновленням техніки та реконструкцією молочних ферм. Аналіз структури капіталу показав, що холдинг зберігає фінансову незалежність упродовж усього аналізованого періоду, а частка власного капіталу перевищує мінімально рекомендований рівень автономії. Аналіз фінансових результатів виявив різноспрямовану динаміку: найвищі показники зафіксовано у 2021 р., у 2022–2023 рр. відбулося

суттєве погіршення рентабельності внаслідок повномасштабної збройної агресії, у 2024 р. простежується часткове відновлення, тоді як у 2025 р. показники знизились до мінімальних значень за період через несприятливу ринкову кон'юнктуру та погодні умови. Аналіз фінансової стійкості засвідчив зміну її типу у 2025 р. з нормального до нестійкого, що є закономірним наслідком агресивної інвестиційної стратегії, а не ознакою системної кризи. Загалом холдинг зберігає операційну стійкість та прибутковість за всіма ключовими показниками, а позитивна динаміка окремих напрямів підтверджує ефективність реалізованої диверсифікаційної стратегії.

Проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегії розвитку «Astarta Holding PLC». З метою дослідження зовнішнього середовища проведено PEST-аналіз, в результаті якого ідентифіковано основні чинники, що впливають на діяльність підприємства. Політичні ризики, пов'язані з воєнним станом, визначено як найбільш дестабілізуючі, тоді як технологічні фактори формують найвищий позитивний потенціал. За результатами SWOT-аналізу виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози: ключовою слабкістю визначено надмірну залежність від цукрового сегменту, тоді як зростаючий попит ЄС на продукти переробки формує суттєві можливості для розвитку. За результатами SPACE-аналізу встановлено, що «Astarta Holding PLC» займає агресивну стратегічну позицію, що підтверджує наявність достатнього потенціалу для реалізації активної стратегії диверсифікації.

В роботі було запропоновано пропозиції щодо удосконалення стратегічних напрямів диверсифікації підприємства «Astarta Holding PLC». Обґрунтовано доцільність п'яти взаємопов'язаних напрямів пов'язаної диверсифікації: глибокої переробки молочної продукції, розвитку біоенергетики та циркулярної економіки, цифровізації та AgriTech, органічного виробництва, а також логістичної диверсифікації. Реалізація зазначених напрямів спирається на наявні компетенції, виробничу базу та ринкові позиції підприємства і не потребує входження у принципово нові ніші. Сформовано матрицю ризиків реалізації

стратегії з відповідними заходами мінімізації. Запропоновані стратегічні напрями дозволять агрохолдингу знизити залежність від традиційних сегментів аграрного ринку, підвищити рентабельність діяльності та забезпечити довгострокову фінансову стійкість в умовах воєнного стану та посилення глобальної конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астарта Холдинг: офіційний сайт компанії. URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення: 13.05.2026)
2. Басюркіна Н. Й., Седікова І. О., Момот К. В. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 2. С. 440–446. URL: <https://ujae.org.ua/teoretychni-zasady-dyversyfikatsiyi-diyalnosti-pidpryyemstva-v-umovah-ekonomichnoyi-nestabilnosti/> (дата звернення: 09.05.2026)
3. Вовк М. В., Табацкова Г. В., Стибель Р. І. Диверсифікація сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17360546> (дата звернення: 09.05.2026)
4. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 318, № 3. С. 260–264. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-318-3-40. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/592/605>
5. Дергалюк М. О. Диверсифікація ринків збуту як стратегічний інструмент підвищення стійкості та конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 72–77. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6333> (дата звернення: 09.05.2026)
6. Дідович І. І., Атаманчук З. А., Маліновська М. В., Зюбрик Д. І. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. *Ефективність державного управління*. 2024. Випуск 78/79. URL: <https://doi.org/10.36930/507816> (дата звернення: 09.05.2026)
7. Згурська О. М., Ващенко О. О., Гужавіна І. В. Концептуальна характеристика категоріального апарату «диверсифікація діяльності

підприємства». *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 22–27. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2021/6.pdf (дата звернення: 09.05.2026)

8. Інфографічний довідник «Агробізнес України 2024/25». URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/agrobiznesukraini2025fin.pdf (дата звернення: 11.05.2026)

9. Козик В. В., Степанків Н. З. Диверсифікація як метод забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 153–159. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-153_159.pdf (дата звернення: 09.05.2026)

10. Кухар О. В., Крюкова І. О., Руденко С. В. Реалізація потенціалу диверсифікації аграрного бізнесу для зниження ризиків сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 24–28. URL: <https://ujae.org.ua/realizatsiya-potentsialu-dyversyfikatsiyi-agrarnogo-biznesu-dlya-znyzhennya-ryzykiv-stalogo-rozvytku/>

11. Магас Н. В., Парфенюк Є. І., Рішняк О. Р. Диверсифікація як напрям забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах системних криз та цифрової трансформації. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2025. Том 30. Випуск 3(105). С. 32–36. URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2025_30_3/7.pdf

12. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 440–447. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=21735>

13. Методичне забезпечення та реалізація фінансового аналізу. Харків : ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2021. 74 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/31631/1/2023-%d0%91%d0%b5%d1%80%d0%b5%d1%81%d1%82%20%d0%9c.%d0%9c.%20%282%29.pdf> (дата звернення: 13.05.2026).

14. Мовчанюк А. В., Бойко А. В. Аграрний сектор України в умовах війни: економічні виклики та державні інструменти стабілізації. *Економіка та*

суспільство. 2026. Випуск 84. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7638>

15. Мудрак Я. В. Сутність поняття диверсифікації, її види та значення в діяльності підприємств. 2023. URL:
<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/44229/16847.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).

16. Печка С. С. Вплив диверсифікації сільськогосподарського виробництва на процеси раціонального використання ресурсного потенціалу підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 54–60. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/106fa9a3-875c-4c4d-96ec-43ef1f46d987>

17. Сітковська А. О., Полегенька М. А., Бородей Д. В. Диверсифікація виробництва як напрямок стратегічного розвитку аграрного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 111–114. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2809>

18. Тимченко А. О. *Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі*. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/f04128b8-517c-4e1e-b2a3-3c0579b7b851/content> (дата звернення: 18.05.2026)

19. Трофименко К. В. Інструменти диверсифікаційної діяльності при формуванні корпоративної інтегрованої системи в торгівлі. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Випуск 19. Том 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/372273215_INSTRUMENTI_DIVERSIFIKACIJOI_DIALNOSTI_PRI_FORMUVANNI_KORPORATIVNOI_INTEGROVANOI_SISTEMI_V_TORGIVLI

20. Україна експортувала агропродукції на 24,5 млрд доларів США у 2024 році. Верховна Рада України : офіційний сайт. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257211.html (дата звернення: 09.05.2026).

21. Чорнобай Л. М., Мушеник І. М. Диверсифікація як інструмент розвитку сільських територій. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2025. № 46. С. 200–204. URL: https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/478/434
22. Шульга О. А., Осадчий В. В. Інститути диверсифікації співробітництва між Україною та ЄС. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52055/1/O_Shulha_V_Osadchyi_ES_71_2025.pdf
23. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw–Hill, 1965. 241 p.
24. Astarta Holding PLC. Annual Report 2021. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/08/astarta-annual-report-2021.pdf> (дата звернення: 03.05.2026)
25. Astarta Holding PLC. Annual Report 2022. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta-annual-report-2022-1.pdf> (дата звернення: 03.05.2026)
26. Astarta Holding PLC. Annual Report 2023. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta_ar2023-2.pdf (дата звернення: 03.05.2026)
27. Astarta Holding PLC. Annual Report 2024. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf> (дата звернення: 03.05.2026)
28. Astarta Holding PLC. Annual Report 2025. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2026/04/astarta_ar_2025.pdf (дата звернення: 13.05.2026)
29. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). *Ukraine’s agriculture: FAO sets out a three-year emergency and early recovery plan*. URL: <https://www.fao.org/europe/news/detail/ukraine-s-agriculture--fao-sets-out-a-three-year-emergency-and-early-recovery-plan/en/> (дата звернення: 18.05.2026)

30. Khaustova V. Ye. Diversification and Integration as the Forms of Ensuring Strategic Guidelines for the Enterprise Development Management. *Business Inform.* 2020. № 12. С. 482–494. URL: <https://www.researchgate.net/publication/349341018>
31. Kotler P., Armstrong G., Balasubramanian S. Principles of Marketing. 19th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2023. 768 p. URL: <https://studylib.net/doc/27640750/principles-of-marketing-nineteenth-edition-2023-129244936...?p=7> (дата звернення: 15.05.2026)
32. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025: Making the Most of the Trade and Environment Nexus in Agriculture.* URL: https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_a80ac398-en/full-report/making-the-most-of-the-trade-and-environment-nexus-in-agriculture_d74b07a7.html (дата звернення: 18.05.2026)
33. Porter M. E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review.* 1987. Vol. 65, no. 3. P. 43–59. URL: https://www.academia.edu/6689159/From_competitive_advantage_to_corporate_strategy (дата звернення: 12.03.2026)
34. Sheptukha O., Vinnychenko O., Tokhtamysh T., Sukhonos M., Bazetska H. Formation of a marketing strategy for a construction company. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.* 2025. Vol. 1499, No. 1. P. 012078. DOI: 10.1088/1755-1315/1499/1/012078. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1499/1/012078/pdf>
35. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland A. J. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage.* 24th ed. New York : McGraw–Hill, 2025. 672 p. URL: https://info.mheducation.com/rs/128-SJW-347/images/Preface_Thompson_Crafting%20and%20Executing%20Strategy%20-%20Concept%20and%20Cases_2024%20Release.pdf?version=0 (дата звернення: 12.03.2026)

36. TOP 100 Largest Agroholdings in Ukraine by Land Bank Size. InVenture, вебсайт. URL: <https://inventure.com.ua/en/tools/database/top-100-largest-agroholdings-in-ukraine-by-land-bank-size> (дата звернення: 12.05.2026)