

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 339.138

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«___» _____ 2022р.

Магістерська дисертація
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Економіка бізнес-підприємства»
зі спеціальності 051 «Економіка»

на тему: «Стратегічне управління розвитком підприємства агропромислового комплексу з метою підвищення його конкурентоспроможності»

Виконала:

студентка VI курсу, групи УЕ-11мп

Малахова Юлія Романівна

Науковий керівник:

Професор, д.е.н., професор

Тुльчинська С. О.

Консультант з економіко-математичного розділу:

Доцент, к.е.н., доцент

Кузьмінська Н. Л.

Рецензент:

Доцент, д.е.н.

Шевчук О. А.

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студентка _____

Київ – 2022 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студентці

Малаховій Юлії Романівні

1. Тема дисертації «Стратегічне управління розвитком підприємства агропромислового комплексу з метою підвищення його конкурентоспроможності», науковий керівник дисертації Тульчинська Світлана Олександрівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедрою «Економіка бізнес-підприємства», затверджені наказом по університету від «__» _____ 20__ р. № _____.
2. Термін подання студентом дисертації _____.
3. Об'єкт дослідження – процес управління стратегією розвитку агропромислового підприємства.
4. Вихідними даними у даній роботі є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо дослідження та покращення управління стратегією розвитку підприємства агропромислового комплексу.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ.

- 1.1. Сутність та підходи до визначення поняття «стратегічне управління підприємством».
- 1.2. Обґрунтування необхідності стратегічного управління на підприємстві агропромислового комплексу.
- 1.3. Методика та механізми стратегічного управління підприємством агропромислового комплексу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ.

- 2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства.
- 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та виробничого потенціалу підприємства.
- 2.3. Оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства.
- 2.4. Аналіз впливу зовнішніх факторів на господарську діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБґРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

- 3.1. Розробка проекту стратегії роботи підприємства агропромислового комплексу в умовах формування ринку землі.
- 3.2. Забезпечення мінімізації впливу зовнішніх факторів на впровадження стратегії розвитку підприємства.
- 3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності підприємства після впровадження проекту стратегії розвитку.

6. У роботі присутні 41 таблиця та 26 рисунків.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Малахова Ю. Р. Ринок землі, як елемент євроінтеграційних процесів в Україні. *Науковий журнал Economic Synergy*. 2022. Вип. 1-2. С. 21-32.

2. Тульчинська С. О., Малахова Ю. Р. Органічне виробництво, як напрямок інтенсивного стратегічного управління агропромисловим підприємством. *Науковий журнал Economic Synergy*. 2022.

3. Малахова Ю. Р. Стратегічне управління розвитком підприємства агропромислового комплексу з метою підвищення його конкурентоспроможності. Проблеми розвитку підприємництва в Україні: Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції 17 листопада 2021 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2021. 137 с.

4. Малахова Ю. Р., Тульчинська С. О. АПК України в умовах війни. Проблеми розвитку підприємництва в Україні: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції 23 листопада 2022 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2022.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко-математичного підрозділу	доц., к.е.н. Кузьмінська Н. Л.		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О. В.		

9. Дата видачі завдання: 29 вересня 2021 року.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження теми науковим керівником		
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації		
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації		
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації		
5.	Попередній захист магістерської дисертації		
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП		
7.	Захист магістерської дисертації		

Студент

Юлія МАЛАХОВА

Науковий керівник

Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Малахової Юлії Романівни на тему «Стратегічне управління розвитком підприємства агропромислового комплексу з метою підвищення його конкурентоспроможності» зі спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка підприємства», КПІ, 2022, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків.

Робота виконана у обсязі 120 сторінок друкованого тексту, містить 26 рисунків, 41 таблицю, 60 посилань та 5 додатків.

Метою дослідження є обґрунтування науково–методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства агропромислового комплексу з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегією розвитку агропромислового підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства агропромислового комплексу.

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані методи наукового узагальнення, метод групування, історичного і системного підходів, порівняння, графічний метод, експертного оцінювання, метод аналізу ієрархій.

В роботі запропоновано нові перспективні напрямки розвитку підприємства, такі як органічне виробництво, інвестування в земельні ресурси, диференціація товарних груп та послуг, що їх пропонує підприємство. Прораховано альтернативні варіанти стратегій, для зосередження на найефективнішому варіанті розвитку підприємства.

В результаті впровадження запропонованих заходів, підприємство агропромислового комплексу, ФГ «Скіф», на базі якого проводилось дослідження, зможе зменшити свої витрати, розширити товарну групу продукції, збільшити маржинальний дохід від реалізації товару та збільшити прибуток майже вдвічі. Крім того, результати дослідження також передбачають покращення якості ОЗ підприємства – земельних угідь, а також зменшення амортизаційних витрат.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, стратегія розвитку, конкурентоспроможність продукції, земельні ресурси, операційні витрати підприємства, органічне виробництво, ринок змелі, диференціація товарних груп, маржинальний дохід підприємства.

ABSTRACT

Master's thesis of Yulia Malakhova on the topic "Strategic management of the development of the enterprise of the agro-industrial complex in order to increase its competitiveness" from the specialty 051 "Economics", specialization "Economics of the enterprise", KPI, 2022, Kyiv.

The master's thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and recommendations, appendices.

The work consists of 120 pages of printed text, contains 26 figures, 41 tables, 60 references and 5 appendices.

The purpose of the study is to substantiate the scientific and methodological principles and practical recommendations for improving the strategy of the development of the agro-industrial complex in order to increase its competitiveness on the market.

The object of the study is the process of managing the development strategy of an agro-industrial enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical, methodical and practical approaches to improving the strategy of the development of the enterprise of the agro-industrial complex.

The methods of scientific generalization, the method of grouping, historical and systemic approaches, comparison, graphic method, expert evaluation, and the method of analyzing hierarchies are used in the work for analytical research and development of proposals.

The paper proposes new promising directions for the development of the enterprise, such as organic production, investment in land resources, differentiation of product groups and services offered by the enterprise. Alternative variants of strategies are calculated to focus on the most effective variant of enterprise development. As a result of the implementation of the proposed measures, the enterprise of the agro-industrial complex, FG "Skif", on the basis of which the research was conducted, will be able to reduce its costs, expand the product group of products, increase the marginal income from the sale of goods

and increase the profit almost twice. In addition, the results of the study also predict an improvement in the quality of the company's property management - land, as well as a reduction in depreciation costs.

Key words: agro-industrial complex, development strategy, product competitiveness, land resources, operating expenses of the enterprise, organic production, market of groundnuts, differentiation of product groups, marginal income of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ.....	16
1.1. Сутність та підходи до визначення поняття «стратегічне управління підприємством».....	16
1.2. Обґрунтування необхідності стратегічного управління на підприємстві агропромислового комплексу.....	27
1.3. Методика та механізми стратегічного управління підприємством агропромислового комплексу.....	33
Висновок до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ.....	43
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства.....	43
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та виробничого потенціалу підприємства.....	50
2.3. Оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства.....	57
2.4. Аналіз впливу зовнішніх факторів на господарську діяльність підприємства.....	60
Висновок до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБґРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	73
3.1. Розробка проекту стратегії роботи підприємства агропромислового комплексу в умовах формування ринку землі.....	73

3.2. Забезпечення мінімізації впливу зовнішніх факторів на впровадження стратегії розвитку підприємства.....	85
3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності підприємства після впровадження проекту стратегії розвитку.....	92
Висновок до розділу 3.....	98
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Стратегічний розвиток підприємства є одним із найважливіших напрямків організаційної роботи підприємств агропромислового комплексу України. За придержання вірного напрямку стратегії розвитку, підприємство може активно масштабуватись та розвиватись, адже АПК та ринок збуту готової продукції в Україні та за її межами є поправу одним із найбільших і найконкурентніших в світі. Сільське господарство має низку особливостей, з якими стикаються підприємства під час ведення своєї діяльності, вони і впливають на особливості формування стратегії розвитку такого підприємства.

Окрім розуміння особливостей стратегії розвитку підприємства АПК, також важливо враховувати динамічність ринку та швидкість розвитку технологій в даній сфері. Стратегії розвитку в агропромисловості повинні завжди мати інноваційне спрямування, а також враховувати можливі наукові досягнення в цій сфері. Дуже важливим фактором впливу на успішність стратегії є легка адаптивність наукових досягнень в роботу підприємства.

Статистичні дослідження впровадження інвестиційних проектів в стратегічну діяльність агропромислового бізнесу в Україні, проведені економістами науково - дослідних установ, а також передовий міжнародний досвід свідчать, що впровадження інвестиційних проектів в стратегічну діяльність галузі сільського господарства України є економічно ефективними в функціонуванні господарства в цілому. Витрати на технічне оснащення, технологічні зміни тощр повністю окупаються впровадженням інвестиційних проектів в агропромисловість України.

Актуальність дослідження. Збільшення ефективності роботи підприємств сільського господарства – це повсякчас актуальна тема, оскільки АПК – це один зі сповнів національної економіки, а результат роботи цієї галузі – це першочергово необхідний людині продукт – їжа. Саме тому покращення роботи підприємств в цій сфері економіки, збільшення конкуренції, яка в свою чергу призводить до органічного

покращення якості продукції – це завжди актуальна тема для дослідження. Окрім того, саме в агропромисловості є досить динамічним ринок ноу-хау та наукових розробок. Їх інтеграція в технологію виробництва з високою швидкістю допомагає розвиватись АПК не тільки на вітчизняному масштабі, а і у масштабі глобальному.

Метою роботи є оцінка перспектив впровадження стратегічного управління аграрного підприємства, розробка практичних рекомендацій по управлінню стратегією розвитку сучасного підприємства АПК.

Об'єкт дослідження – стратегічне управління на підприємстві агропромислового комплексу, ФГ "Скіф".

Предмет дослідження – визначення основних методів та напрямків стратегічного управління аграрним підприємством для підвищення його конкурентоспроможності.

Завдання роботи:

1. Визначення сутності та підходів до поняття «стратегічне управління».
2. Теоретичне обґрунтування необхідності стратегічного управління в діяльності підприємства з точки зору економіки та правового впорядкування.
3. Виокремлення особливостей стратегічного управління в агропромисловому комплексі.
4. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства ФГ «Скіф».
5. Проведення оцінки фінансово-майнового стану виробничого потенціалу ФГ "Скіф".
6. Оцінка ефективності системи управління на підприємстві ФГ «Скіф».
7. Аналіз впливу зовнішніх факторів на стратегію роботи ФГ «Скіф».
8. Вивчення ризиків, пов'язаних зі стратегічним управлінням підприємством ФГ "Скіф".
9. Розробка практичних рекомендацій інтеграції інтенсивного стратегічного управління.

10. Формування опорного плану стратегії розвитку підприємства ФГ «Скіф» з можливими альтернативним варіантами.

11. Забезпечення мінімізації залежності від зовнішніх факторів впливу на роботу підприємства.

12. Прогнозування роботи стратегії діяльності підприємства ФГ "Скіф".

13. Оцінка економічного результату інтегрованої стратегії розвитку.

Для вирішення поставлених завдань використовувались **методи** наукового узагальнення вивченої та поданої інформації, історичний та системний підходи до визначення понять та термінів, системний та комплексний аналіз статистичних даних, методи економіко-математичного моделювання, графічний метод подання отриманих результатів, метод МАІ – аналіз ієрархій впливу зовнішніх факторів, а також методи порівняльного аналізу експертної оцінки тощо.

Наукова новизна отриманих результатів. За допомогою методу аналізу ієрархії проаналізовано та відібрано фактори впливу на роботу підприємства. За їх допомогою обрано загальну стратегію розвитку, яка в подальшому буде уточнюватись межами можливостей підприємства. Метод допоміг експертно порівняти вплив факторів на підприємство, та обрати необхідну стратегію, виходячи з побажань голови ФГ «Скіф», а також можливостей фінансового стану підприємства. Доведено, що для формування стратегії розвитку підприємства, можна використовувати не лише статистичні дані, або економічні показники, а й інформацію про якісний стан факторів впливу. Можливість відтворення якісної інформації математично, дозволяє нам більш точно обирати напрямки стратегії розвитку, спираючись не лише на статистику.

Детально проаналізовано перспективи впровадження технології органічного виробництва в роботу сільськогосподарського підприємства. Зпрогнозовано економічний результат від впровадження новітньої технології водоростневого збагачення земель, а також обґрунтовано альтернативні позитивні наслідки.

Подальшого розвитку дістало питання розвитку ринку землі в Україні. В роботі було проаналізовано перспективи інвестиції у землю для підприємства ФГ «Скіф», прораховано економічний результат від реалізації такого проекту.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягають у тому, що опорний план стратегії розвитку підприємства може бути використаний для будь-якого підприємства агропромислового комплексу, що займається вирощуванням сільськогосподарських культур. Він адаптований для підприємств будь-якого розміру та форми власності. На підприємстві ФГ «Скіф» вже проведено інтеграцію технології органічного виробництва, яка пропонується у дослідженні, як один з варіантів інтенсивного розвитку підприємства, вона дозволила підприємству якісно підготувати оброблювані землі до сезону озимої. Метод аналізу ієрархій, який використався, як метод оцінки зовнішніх факторів впливу, в подальшому можна використовувати для перенаправлення стратегії розвитку під актуальні потреби та можливості підприємства. Він дозволить підбирати систему факторів, стратегій відповідно до заданої ситуації, та виходячи з умов конкретних людей. Універсальність даного методу оцінки дозволяє підлаштовувати його під обрані експертами умови та завдання.

Публікації за обраною темою.

1. Тульчинська С. О., Погребняк А.Ю., Малахова Ю.Р. Ринок землі, як елемент євроінтеграційних процесів в Україні. *Науковий журнал Economic Synergy*. 2022. Вип. 1-2. С. 21-32.

2. Тульчинська С. О., Малахова Ю. Р. Органічне виробництво, як напрямок інтенсивного стратегічного управління агропромисловим підприємством. *Науковий журнал Economic Synergy*. 2022.

3. Малахова Ю. Р. Стратегічне управління розвитком підприємства агропромислового комплексу з метою підвищення його конкурентоспроможності. Проблеми розвитку підприємництва в Україні: Матеріали XX Міжнародної науково-

практичної конференції 17 листопада 2021 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2021. 137 с.

4. Малахова Ю. Р., Тульчинська С. О. АПК України в умовах війни. Проблеми розвитку підприємництва в Україні: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції 23 листопада 2022 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2022.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

1.1 Сутність та підходи до визначення поняття «стратегічне управління підприємством»

В даний час роль стратегічного управління агропромислового підприємства у світі постійно зростає, це пояснюється збільшенням впливу стратегічного управління на діяльність людей, а також на економіку країни в цілому. Більшість послуг стратегічного управління підприємства здійснюються з найменшими втратами, стратегічне управління все більше впливає на світову економіку - все це є відмінною рисою економічної системи.

Стратегічне управління є основою економічної діяльності підприємства, визначає його основні показники такі як прибуток, рентабельність, ліквідність та ін.

Відмінність стратегічного управління від інших видів діяльності підприємства полягає в наступному:

- Стратегічне управління має конкретну мету, завдання та функції свого виконання.
- Стратегічне управління розраховане на довгострокову перспективу, враховує економічні показники підприємства за декілька років.
- Стратегічне управління використовує сучасні методи організації праці, підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві.

В сучасній економічній енциклопедії, термін «стратегічне управління» розглядається як поетапний процес реалізації основних видів діяльності підприємства з конкретною метою, [7, с. 2].

В законодавчих актах України термін «стратегічне управління» поєднує сукупність методів, завдань, функцій менеджменту підприємства, що дозволяє виконувати основні етапи реалізації його економічної діяльності [9, с. 5].

Характерні ознаки стратегічного управління полягають в наступному:

- Динамічне управління, стратегічне управління розглядає динаміку розвитку економічних показників підприємства.
- Наявність методів управління, стратегічне управління підприємства реалізується як на макро- так і на мікро- рівнях.
- Наявність макроекономічних показників, які впливають на результат стратегічного управління в цілому.

Актуальність та особливе значення цього питання призвели до посилення інтересу наукової спільноти, а також окремих дослідників теоретичних та методологічних основ розвитку стратегічного управління підприємства як на міжнародному рівні, так і на індивідуальних територіях. Зокрема, формування, функції та регулювання стратегічного управління підприємства узгоджуються у працях таких вчених, як А. Ю. Олександров, А. І. Амош, Н. В. Багров, Л. В. Балабанова, М. Б. Біржаков, В. Г. Герасіменко, І. М. Герчікова, В. Гуляєв, В. та інші.

Аналізуючи визначення стратегічного управління підприємства, представленого в спеціальній літературі, Н. В. Ягодинська стверджує, що приведені нижче поняття є трьома найпоширенішими тлумаченнями стратегічної діяльності:

По - перше, автор звузив поняття, зводячи стратегічне управління до діяльності безпосередньо політики менеджменту.

По - друге, до поняття стратегічного управління, - як процесу споживання послуг та товарів у вільний час від виробничих процесів.

По - третє, стратегічне управління означає відносини в суспільстві щодо використання вільного часу людей, що знаходяться за місцем проживання, стосовно надання необхідних послуг та товарів. Цей підхід має більшу економічну орієнтацію.

А. Ю. Олександров ділить усі визначення стратегічного управління підприємства на вузькоспеціалізовані та концептуальні (основні). Перша група визначає конкретні аспекти стратегічної діяльності (економічні, соціальні, юридичні тощо) і виступає як вирішення специфічних проблем. Визначення, пов'язані з другою групою, розкривають внутрішній зміст стратегічної діяльності, виражений у єдності

всієї різноманітності властивостей та відносин, і дозволяють йому відрізнити стратегічну діяльність від подібних, часто взаємопов'язаних, але зовсім інших явищ [5, с. 12].

Як приклад істотного визначення стратегічного управління, автор надає визначення, запропоноване Міжнародною асоціацією наукових експертів у галузі стратегічної діяльності, згідно з яким стратегічне управління підприємства є сукупністю відносин та явищ, які виникають під час руху та перебування людей у місцях, де вони споживають необхідну кількість товару.

Дотримуючись зазначеної класифікації, більшість визначень стратегічного управління підприємства, характеризують цю концепцію за допомогою рухів людей, які мають певні особливості, спрямовані на споживання товарів та послуг.

Цей підхід в основному розміщується в юридичних джерелах, оскільки ми звертаємось до міжнародних юридичних регулюючих актів. Під час існування різних міжнародних маркетингових організацій визначення «стратегічного управління підприємства» неодноразово змінювалося, покращувалося.

Виходячи з вищезазначеного визначення «стратегічного управління підприємства», можна виділити кілька основних його особливостей:

По-перше, довгостроковість руху. Законодавче визначення стратегічного управління вказує на тривалість перебування людини в місцях споживання товарів та послуг.

По - друге, постійне споживання певної міри товарів та послуг.

По - третє, наявність певних цінових цілей, від цінових рамок залежить динаміка та розвиток стратегічного управління підприємства.

Взаємини з клієнтами в стратегічному управлінні - це основні інноваційні практики просування стратегічної діяльності підприємства на ринок для досягнення найкращих результатів.

В різних економічних знаннях, термін «взаємини з клієнтами» в стратегічному управлінні має свою інтерпретацію (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Тракткування терміну «взаємини з клієнтами» в стратегічному управлінні

Галузь економічної науки	Тракткування терміну «Взаємини з клієнтами»
Економіка підприємства	Взаємини з клієнтами розглядаються на мікрорівні. Клієнт повинен виконувати всі правила підприємства, а підприємство свої цілі і задачі [1, с. 15]
Економічний аналіз	Проводиться дослідження динаміки показників взаємин з клієнтами щодо їх доцільності та необхідності виконання, [3, с. 49]
Менеджмент персоналу	Проводиться динаміка показників оцінки праці працівників підприємства, норма оплати праці, виробництво товарів у годину [5, с. 74]
Безпека праці	Проводиться поліпшення умов праці, безпеки праці, що є дуже важливим при взаєміні з клієнтами [8, с. 7]
Мікроекономіка	Організації співбесід з клієнтами проводиться на макrorівні, враховуються всі макроекономічні показники країни, їх вплив на організацію праці персоналу підприємства. Всі показники нормуються і фіксуються [10, с. 25]

[Джерело: сформовано автором на основі 1, 3, 5, 8, 10]

Стратегічне управління підприємства є важливою складовою організації його діяльності. Стратегічне управління підприємства пристосовано до організації процесу виробництва товарів (послуг) з моменту їх розробки до реалізації. Важливою складовою стратегічного управління підприємства є його мета, принципи та цільове направлення.

У наукових публікаціях стратегічне управління підприємства розглядається як відокремлений елемент системи функціонування підприємства. Попри те, що стратегічна система підприємства є економічно відкритою системою, не зараховується вплив зовнішніх і внутрішніх факторів-загроз його функціонуванню. Вважається, що такі загрози незначні й не суттєво впливають на надійність та ефективність функціонування підприємств. В подальшому дослідженні нами буде удосконалено підхід до поняття «стратегічне управління», оскільки наразі ми бачимо важливість урахування стратегією роботи (розвитку) підприємства зовнішніх

факторів впливу. Здебільшого, мова йде саме про негативні фактори впливу на роботу підприємство.

В окремих випадках під надійністю стратегічного управління підприємства розглядають його здатність протягом значного періоду відтворювати результат з незмінними якісними та кількісними параметрами [5, с. 7].

Основні елементи розвитку стратегічного управління підприємства представлено на рис. 1.1.

В актуальній науковій літературі відсутні публікації, присвячені економічній та фінансовій безпеці стратегічного управління підприємством, як важливого чинника системи економічної безпеки суб'єкта господарювання. А також, відсутні публікації щодо використання логістичних механізмів забезпечення економічної безпеки інноваційних систем стратегічного управління підприємства. До того ж не існує ефективних методик прогнозування параметрів інноваційної системи стратегічного управління підприємства при впливі загроз, пов'язаних з невизначеністю ринкового середовища та динамікою його змін [3, с. 8].

Таким чином, основними елементами стратегічного управління підприємства є наступне:

- Фінансове забезпечення, яке поєднує визначення фінансових показників і фінансової стратегії розвитку стратегічного управління підприємства.
- Техніко – інноваційне забезпечення спроваджує розвиток інноваційної практики стратегічного управління підприємства.
- Інвестиційна стратегія встановлює розвиток інвестиційних показників і показників амортизаційних впроваджень стратегічного управління підприємства.

Перспективи впровадження напрямів стратегічного управління підприємства можна віднести як до основного так і до додаткового надання послуг провідних підприємств країни.

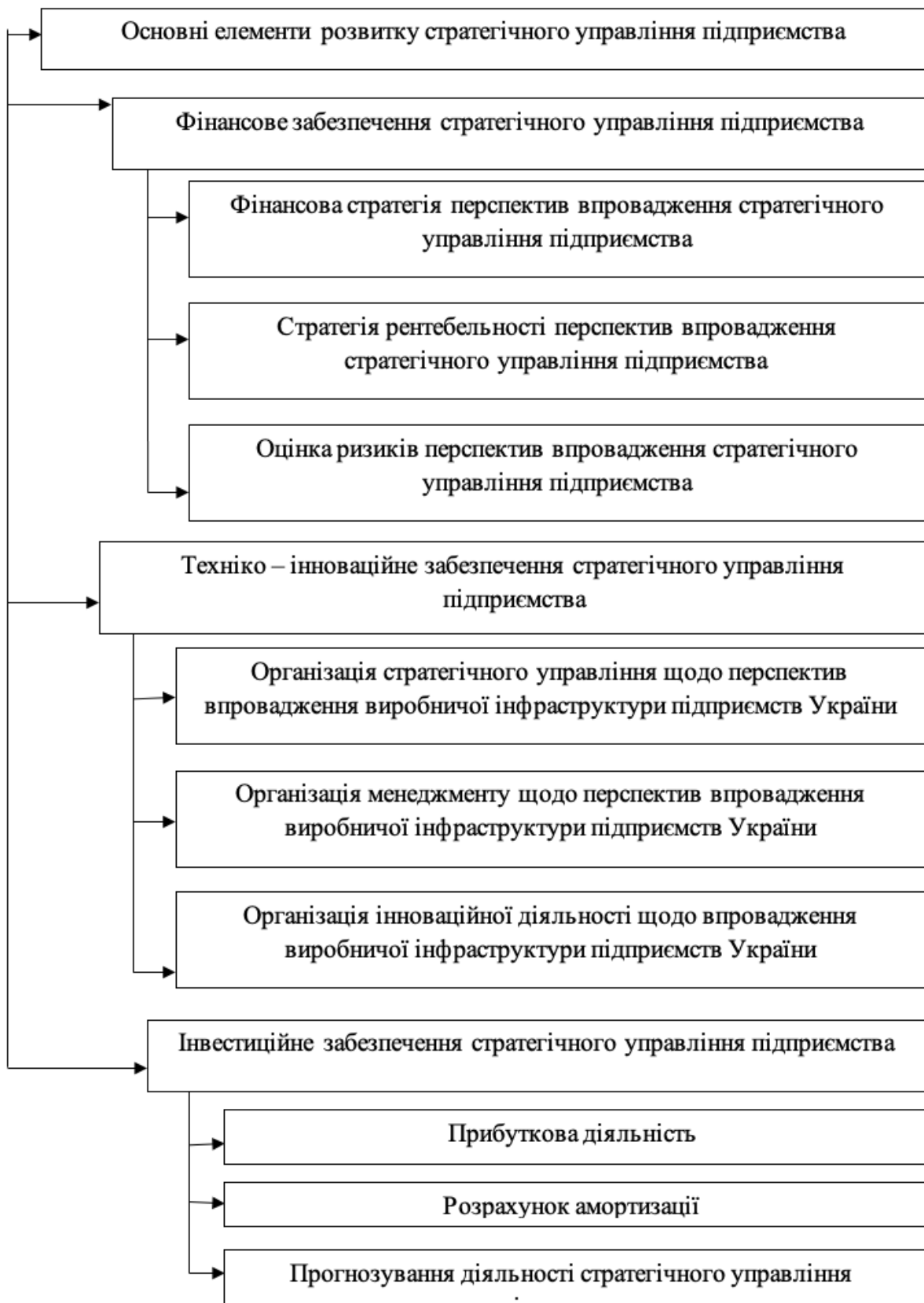


Рисунок 1.1 – Основні елементи розвитку стратегічного управління підприємства,

[Джерело: побудовано автором]

Вдосконалення стратегічного управління підприємства є наступне, рис. 1.2. [34, с. 5]:

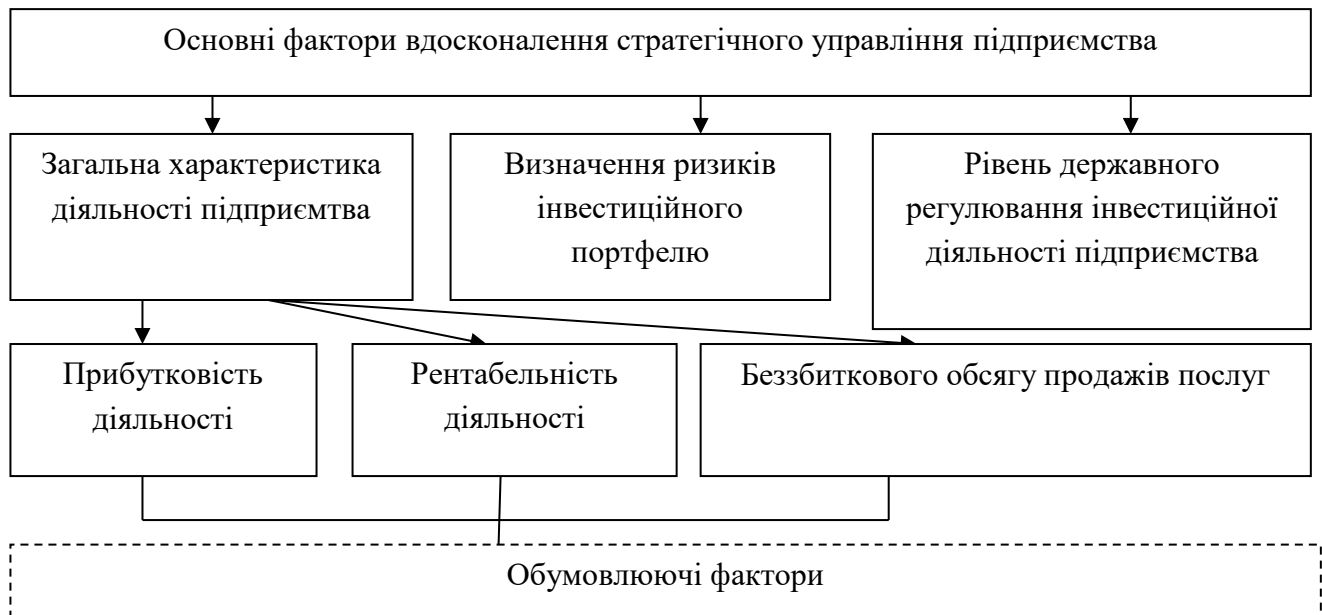


Рисунок 1.2 - Вдосконалення стратегічного управління підприємства,
[Джерело: побудовано автором]

Таким чином, вдосконалення стратегічного управління підприємства поєднує в собі:

- Визначення пріоритетних методів інвестиційної діяльності перспектив впровадження стратегічного управління підприємства.
- Визначення інтегрального показника технічного аналізу впровадження стратегічного управління підприємства.
- Визначення інтегрального показника фінансового аналізу впровадження стратегічного управління підприємства.
- Визначення інтегрального показника адміністративного аналізу перспектив впровадження стратегічного управління підприємства.
- Визначення таблиці показників інвестиційної пріоритетності стратегічного управління підприємства.

Визначення показника приросту чистого прибутку впровадження стратегічного управління аграрних підприємств станом на 2021 рік становить близько 18%. Його

річний приріст становить 25%. Найбільше значення рентабельності діяльності стратегічного управління підприємства припадає на рентабельність виконаних робіт. Приріст показника 47% річних [4, с. 27].

Таким чином розвиток стратегічного управління підприємства є багатоаспектим напрямом діяльності підприємства в цілому. Розвиток стратегічного управління підприємства має в своєму складі декілька елементів, які сприяють розвитку фінансового прибутку підприємства, удосконаленню його інноваційних показників та впровадженню інноваційної діяльності підприємства у майбутньому.

Організацію процесу утворення первинної інформації стратегічного управління підприємства представлено на рис. 1.3:

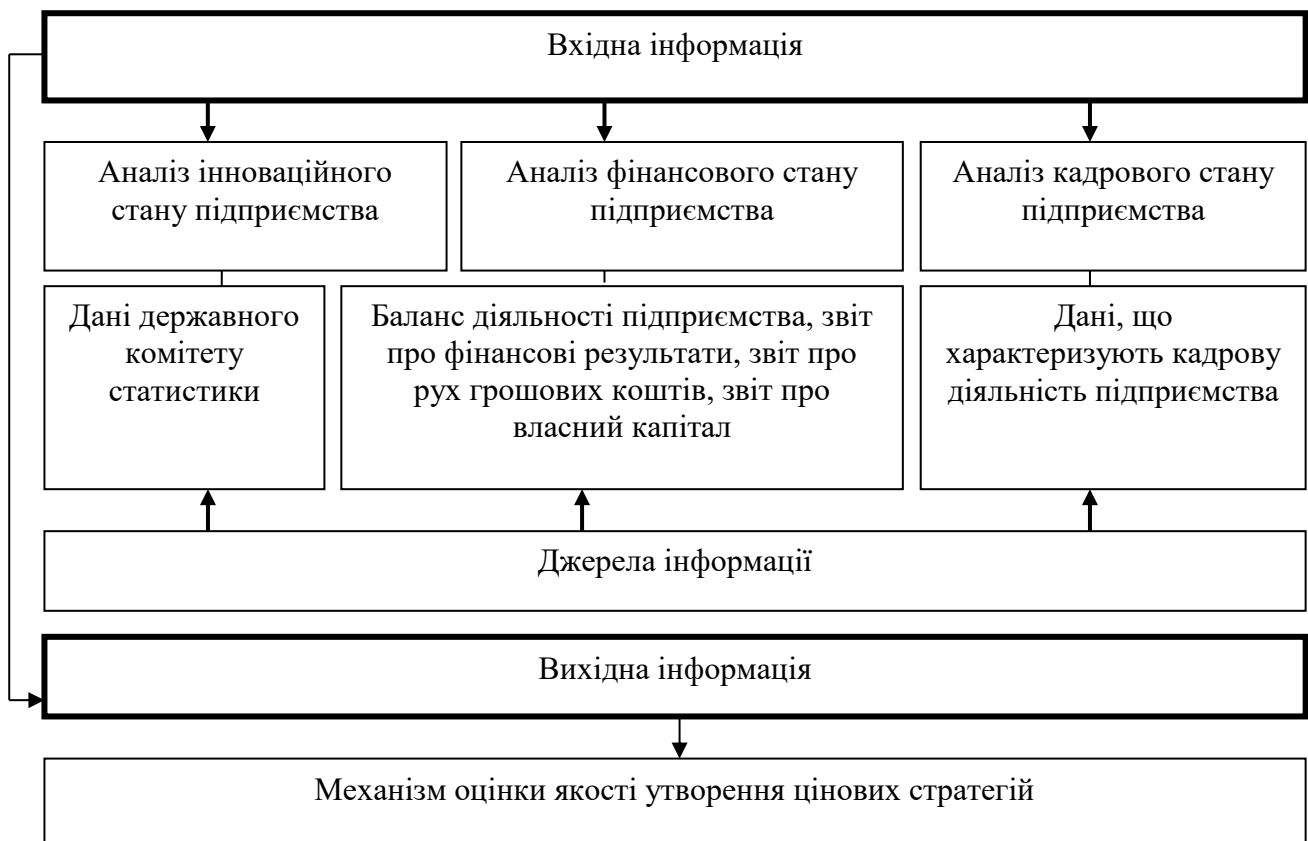


Рисунок 1.3 - Організація процесу утворення первинної інформації стратегічного управління підприємства

[Джерело: побудовано автором]

На сьогоднішній день надійна інформаційна база розробки механізму стратегічного управління підприємства являється основою його ефективного функціонування, стабільного і збалансованого розвитку. Володіння інформацією і своєчасна реакція, в даному випадку, дозволяє економічним суб'єктам проводити дослідження показників утворення стратегій, порівнювати їх фактичні значення з загальноприйнятими нормативними. На основі такого порівняння будуються висновки про сильні та слабкі сторони підприємства, динаміку зміни, сприятливі і несприятливі зовнішні умови, що визначають утворення стратегій [9, с. 5].

При цьому розробка механізму стратегічного управління супроводжується обов'язковим виконанням низки завдань:

- Визначення обсягу необхідної інформації, яка представляє інтерес для економічних суб'єктів;
- організація логістичної системи збору та розподілу інформації;
- визначення найбільш прийнятних інструментів обробки інформації;
- супровід процесу отримання вихідних інформаційних потоків.

Необхідно обов'язково відзначити, що з одного боку, інформація, що надходить є необхідною для здійснення моніторингу задоволення інтересів потенційних клієнтів підприємства, але, з іншої сторони, інформація повинна вказувати на перспективи і попереджати про загрози, визначати основні напрямки підвищення показників функціонування підприємств країни, тобто вона має працювати на випередження.

Так, розробка механізму утворення стратегій перетворює об'єкт оцінки в об'єкт управління зі зворотним зв'язком, супроводжуючи все це конструктивним аналізом якості роботи досліджуваної системи.

В актуальній теорії і практиці утворення стратегій, вхідні інформаційні потоки знаходять все більше застосування при реалізації оперативних і стратегічних управлінських рішень.

В умовах динамічного зовнішнього середовища відбувається постійна трансформація вхідної інформації, що значно ускладнює управлінський вплив. Це

обумовлює необхідність визначення загальних вимог до вхідних інформаційних потоків, для зменшення необхідного часу її обробки та оперативнішого реагування.

Вимога «необхідності» інформації означає отримання потрібних для підтримки прийняття управлінських рішень відомостей, небажано перевантаження вхідного інформаційного потоку надлишковою, малозначною інформацією. Одночасно з даною вимогою інформаційний потік повинен бути достатнім: в іншому випадку настає «інформаційний голод» і прийняті рішення не будуть адекватні.

Інформація, що надається має бути повною, тобто в повній мірі характеризувати об'єкт оцінки. Достовірність вхідної інформації означає відповідність її реальним фактам. Особливу увагу потрібно приділяти виконанню вимоги точності вхідної інформації. У разі виникнення проблеми неточності даних, проведення грамотного аналізу і вироблення якісних управлінських рішень стають автоматично неможливі.

Абсолютно вся вхідна інформація повинна бути зрозуміла, а також сприйматися без попередньої додаткової обробки. Ефективність інформації оцінюється співвідношенням ефекту від її використання і витрат на її отримання, важковидобувні і малокорисні відомості свідомо будуть неефективні при розробки механізму оцінки якості продукції.

Особливі вимоги встановлюються також і до вихідних інформаційних потоків:

- інформація повинна залишатися достовірною і точною;
- мінімізація помилок і похибок за рахунок надійності та якості інформації;
- інформація не повинна являти собою свідомо вигідні для будь-якої із зацікавлених сторін відомості, оскільки це напряму впливає на процес управління;
- інформація повинна сприяти більш якісному її використанню;
- інформація повинна відповідати вимозі насиченості, включати в себе максимум корисних відомостей.

Найважливішими інформаційними джерелами для розробки механізму утворення маркетингових стратегій є:

- баланс підприємств, в якому відображається інформація про його ресурси і їх ефективне використання, їх структура;
- звіт про фінансові результати підприємств, який являє собою виражений у грошовій формі економічний підсумок господарської діяльності досліджуваного підприємства;
- звіт про рух грошових коштів підприємств, що дозволяє отримати повну і достовірну інформацію про джерела фінансування підприємства і способи застосування цих засобів, віднайти хибні рішення в процесі фінансового управління;
- звіт про власний капітал, що дозволяє розкрити інформацію про зміни у складі власного капіталу підприємства [18, с. 25].

Таким чином, узагальнення та аналіз досвіду розробки стратегічного управління підприємства в країнах з розвиненими ринковими відносинами свідчать про серйозний підхід до прийняття маркетингових та менеджерських рішень. Практика показує, що грамотно сформована стратегія - одна зі складових комерційного успіху підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності. Успіх і результативність стратегічного управління залежать, зокрема, від того, наскільки правильно з самого початку організований процес його створення.

Важливо розуміти також, що продовженням поняття «стратегічне управління» є поняття «стратегія роботи підприємства» та суміжне йому поняття «стратегія розвитку підприємства». Саме на останньому буде в подальшому ґрунтуватись дослідження роботи. Стратегія роботи, або стратегія розвитку (оскільки будь-яке управління підприємством передбачає його розвиток), - це і є предмет управління менеджерського штафу підприємства.

Стратегії розвитку підприємства передбачають орієнтацію на довгостроковий період, здебільшого вони мають інноваційне спрямування, а також вони потребують інвестування. Це обумовлює виникнення певних ризиків від інтеграції таких стратегій. Саме нівелювання цих ризиків і передбачає управління стратегією розвитку підприємства.

Основними негативними чинниками, які обумовлюють ризики від впровадження стратегії є: мінливість зовнішніх умов розвитку підприємства, поступове зниження показників діяльності підприємства, його ефективності, невідповідність обсягів інвестованих фінансових ресурсів кінцевому очікуваному результату, невідповідність наявної вихідної бази кінцевим очікуванням від результату стратегії тощо.

1.2 Обґрунтування необхідності стратегічного управління на підприємстві агропромислового комплексу

Вважається, що всі стратегії розвитку можна поділити на дві великі групи: пасивні та активні стратегії розвитку підприємств. Активні стратегії передбачають:

- швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів;
- гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві;
- можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;
- постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними.

Дана класифікація будується на принципах упередженості. Вона передбачає тісний зв'язок з клієнтом та зворотній відгук від них. Така класифікація частково розкриває сутності функцій стратегії розвитку. Функції впровадження стратегічного управління підприємства також поєднують перш за все взаємини з клієнтами при виготовлені та реалізації послуг. Саме через зв'язок підприємство-клієнт-підприємство можна побудувати систему управління стратегією розвитку

підприємства. Детальніше функції стратегічного управління підприємством представлено на рис. 1.4

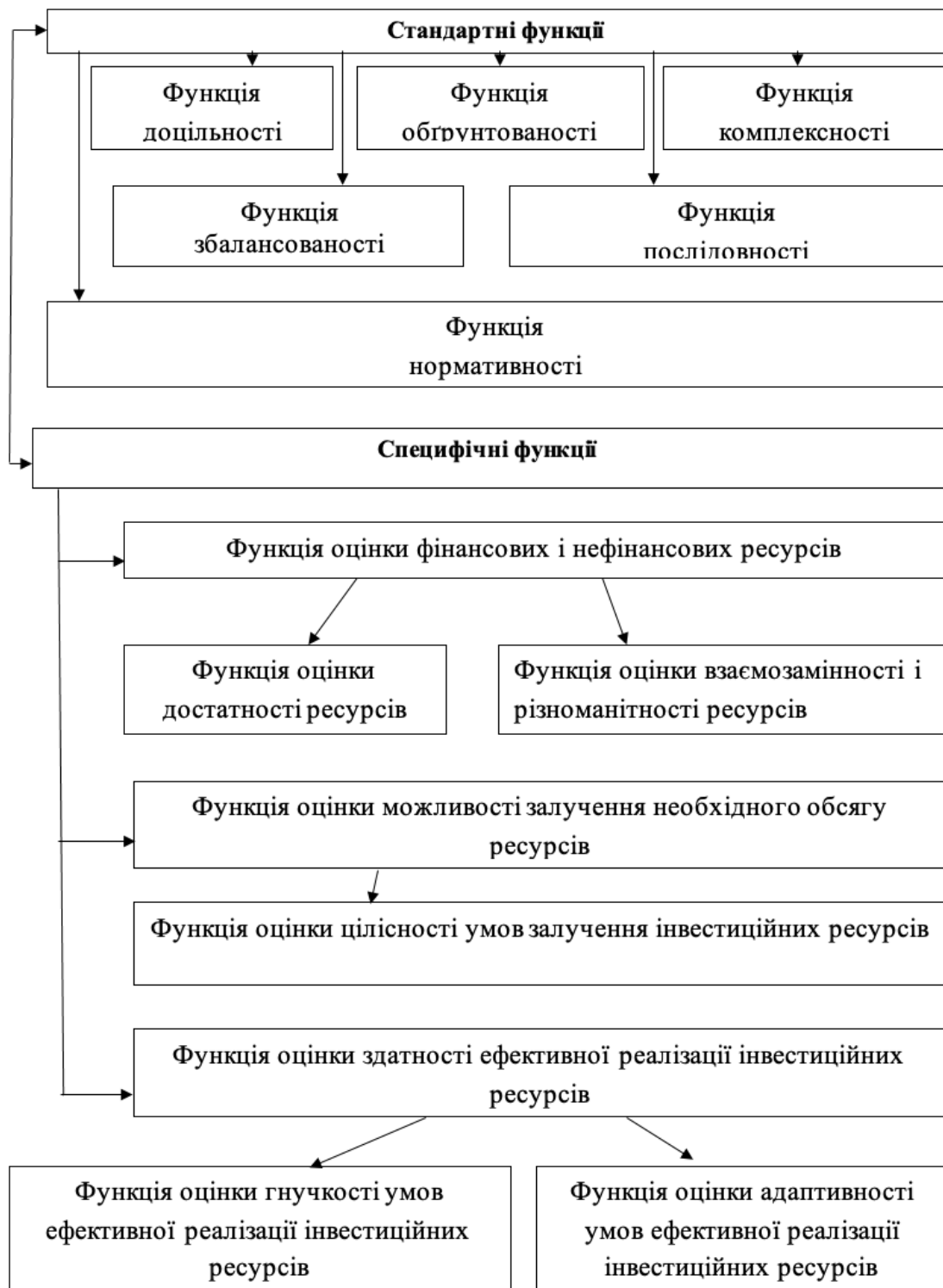


Рисунок 1.4 - Функції стратегічного управління підприємства,

[Джерело: побудовано автором]

Важливою складовою стратегічного управління підприємства є:

– **Функція доцільності.** Стратегічне управління підприємства повинне мати визначену мету і цільові завдання, що у повній мірі відображають інтереси підприємства. В іншому випадку реалізація стратегічного управління не буде ефективною.

– **Функція обґрунтованості.** Передбачає розробку науково - обґрунтованих методів, що сприяють ефективній реалізації стратегічного управління підприємства.

– **Функція комплексності.** Ця функція вказує на багатоаспектність напрямків управління стратегічного управління підприємства, реалізація яких визначає її результативність. На правильний вибір пріоритетного об'єкта використання впливають як фактори мікросередовища його функціонування, так і опосередковані зовнішні фактори. Оцінка тільки факторів мікросередовища або макросередовища функціонування об'єкта зумовлює загрозу надання недостовірної інформації при розробці механізму стратегічного управління підприємства.

– **Функція збалансованості.** Реалізація даної функції передбачає збалансованість механізму стратегічного управління підприємства із загальною стратегією економічного розвитку підприємства. Під поняттям внутрішньої збалансованості дослідження маєє на увазі узгодженість і збалансованість окремих цілей і напрямів аналізу між собою.

– **Функція послідовності.** Механізм впровадження стратегічного управління підприємства має кілька напрямків. Жодне з окреслених напрямків не можна пропустити, відмінити або змінити. Такі вольності можуть привести до спотворення кінцевого результату. Звідси реалізація цільових завдань кожного з напрямків механізму стратегічного управління підприємства визначає його ефективність [3, с.8].

– **Функція нормативності.** Впровадження стратегічного управління підприємства має здійснюватись згідно з нормативно - правовими актами України [2, с.10].

Специфічні функції стратегічного управління підприємства представлено в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 - Специфічні функції стратегічного управління підприємства

Критерій класифікації	Назва функції	Складова принципу
Функція оцінки фінансових і нефінансових ресурсів	Функція оцінки достатності ресурсів	Оцінка характеристик фінансових і нефінансових ресурсів методології управління взаємин повинна відбуватися з урахуванням того, що для кожного моменту або кінцевого інтервалу часу функціонування методології управління взаємин існує загроза обмеженості ресурсів, що забезпечують їх інвестиційну діяльність. Обмеженість ресурсів не є абсолютною і не ототожнюється з їх рідкістю. Обмеженість ресурсів є відносною в декількох аспектах: - по-перше, вона розглядається щодо кожного періоду часу, так для кожного періоду часу буде існувати «своя» обмеженість ресурсів. - <u>по-друге</u>, обмеженість ресурсів у відомому випадку відносна і при статичній постановці питання. Оскільки практично для будь-якої системи і будь-якої структури виробництва присутня обмеженість всіх <u>використовуваних видів</u> ресурсів. На практиці їх називають дефіцитними на відміну від тих ресурсів, які не лімітують інвестиційну діяльність, є в надлишку у методології управління проектами. Відносна недостатність інвестиційних ресурсів може бути ліквідована не тільки в динаміці, але і в статичності на основі їх взаємозамінності.
	Функція оцінки взаємозамінності і різноманітності ресурсів	При оцінці інвестиційної привабливості методології управління взаємин необхідно враховувати той факт, що ресурси управління за своїм складом досить різноманітні. Оцінка тільки одних видів ресурсів методології управління взаємин не сприяє наданню потенційному інвестору інформації про доцільність вкладення інвестиційних коштів. Поряд з цим один і той же ресурс, що знаходиться в розпорядженні підприємства може бути використаний для задоволення різних функціональних потреб і кожна потреба може бути забезпечена різними видами ресурсів.
	Функція оцінки життєвого циклу ресурсів	Оцінка інвестиційної привабливості підприємства повинна відбуватися з урахуванням життєвого циклу ресурсів, так як <u>до моменту</u> реалізації заключного етапу оцінки життєвий цикл ресурсу може закінчитися.

Функція оцінки можливості залучення необхідного обсягу ресурсів	Функція оцінки цілісності умов залучення інвестиційних ресурсів	Оцінка інвестиційної привабливості підприємства повинна надавати потенційному інвестору інформацію щодо тенденцій розвитку ринкової вартості методології управління проектами, а також вартості часток акцій, що знаходяться у володінні потенційних інвестором, що буде сприяти залученню необхідного обсягу інвестицій в реальний сектор національної економіки.
Функція оцінки здатності ефективної реалізації інвестиційних ресурсів	Функція оцінки гнучкості умов ефективної реалізації інвестиційних ресурсів	Оцінка можливості залучення необхідного обсягу ресурсів підприємства повинна відбуватися з урахуванням можливості переорієнтації діяльності методології управління проектами з метою адаптації умов мікросередовища свого функціонування до вимог потенційних інвесторів.
	Функція оцінки адаптивності умов ефективної реалізації інвестиційних ресурсів	Необхідність оцінки адаптивності умов мікросередовища методології управління взаємин до вимог потенційних інвесторів повинна бути врахована при реалізації механізму оцінки інвестиційної привабливості підприємства.
	Функція оцінки взаємодії умов ефективної реалізації ресурсів	Оцінка здатності методології управління взаємин ефективно реалізовувати інвестиційні ресурси повинна відбуватися з урахуванням впорядкованості взаємозв'язків і взаємодій умов мікросередовища методології управління проектами, що визначають результативність інвестиційної діяльності підприємства.

[Джерело: побудовано автором]

Таким чином, на сьогоднішній день для стратегічного управління підприємства необхідні міцні і надійні взаємини з клієнтами, це призводить до того, що сучасний бізнес отримує безліч переваг при оцінці стратегічного управління підприємства.

Як можемо бачити, така класифікація функцій стратегічного управління розвитком не є доречною, коли ми розглядаємо її з прив'язкою до агропромисловості. Умови ведення бізнесу тут мають ряд певних особливостей. Однією з особливостей є

умови збуту готової продукції – оптові продажі, без контакту з кінцевим споживачем. В сільськогосподарському бізнесі стратегія розвитку не може спиратись на відгуки клієнтів, вона має базуватись на умовах, що їх диктують конкуренти, а також на інноваційному спрямуванні.

Саме в агропромисловості стратегія розвитку мало пов'язується з маркетинговою, проте дуже прив'язана до економічної та фінансової стратегій підприємства. Вона спирається на фінансові можливості підприємства, його економічний потенціал та потужність.

Вивірена стратегія розвитку, при якісному управлінні допомагає підприємству АПК досягти вдвічі більшого фінансового результату. Стратегію роботи підприємства АПК можна будувати, враховуючи принципи стратегічного управління, наведені в таблиці 1.3:

Таблиця 1.3 - Принципи стратегічного управління підприємства АПК

Назва принципу	В чому проявляється означена характеристика принципу	Вплив принципу на діяльність підприємства
Принцип первинності / вторинності	Первинність послуг характеризується більш розвиненим попитом	20%
Принцип розширюваності	Розширюваність послуг є запорукою вдалого попиту	35%
Принцип еластичності	Еластичність є умовою вдалого попиту	45%
Принцип раціональності	Раціональне використання і виробництво послуг сприяє підвищенню показників прибутку та рентабельності	35%
Принцип сезонності	Врахування сезонності є запорукою вдалого попиту	55%
Принцип стійкості	Уникнення нестійкості попиту відкриває нові інвестиційні можливості підприємства	45%
Принцип сучасності	Аналіз поточного стану попиту повинен проводитися на підприємстві час від часу	25%

[Джерело: побудовано автором]

У таблиці 1.3 наведено авторське бачення впливу кожного з принципів на ідеальну стратегію розвитку підприємства. Проте, варіативність стратегії та її якість

залежить лише від експертності та грамотності менеджменту на підприємстві. Саме тому, ми можемо упевнено говорити, що стратегія розвитку підприємства – це багатоальтернативна модель (план) розвитку, і він повинен бути розроблений з урахуванням максимально можливої кількості чинників на роботу підприємства.

1.3 Методика та механізми стратегічного управління підприємством агропромислового комплексу

Для свого формування, стратегія розвитку передбачає детальний аналіз діяльності підприємства. Механізм формування стратегії обирається окремо експертом, він може будуватись на досить великій кількості методів. Загальноприйняті методи аналізу, формування та використання стратегічного управління підприємств агропромислового комплексу представлено на рисунку 1.5:

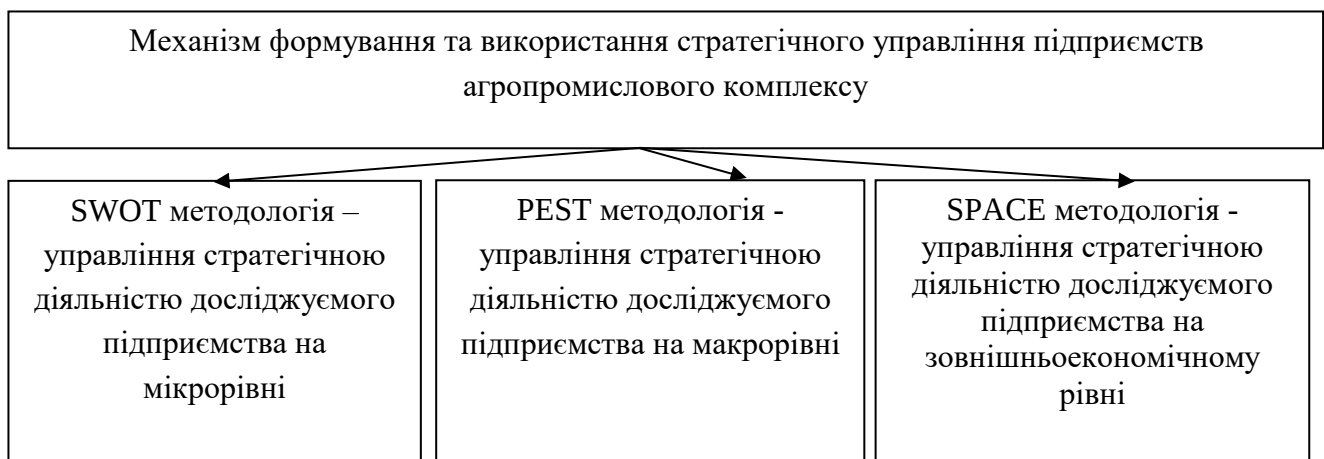


Рисунок 1.5 - Механізм формування та використання стратегічного управління підприємств агропромислового комплексу

[Джерело: побудовано автором]

Як і будь-який інший процес, стратегічне управління підприємства виконує ряд функцій і основних завдань, за допомогою яких відбувається розвиток і подальше функціонування підприємства.

SWOT методологія факторів, які впливають на ефективність стратегічного управління підприємства на макрорівні - таблиця 1.4:

Таблиця 1.4 - SWOT методологія факторів, які впливають на ефективність стратегічного управління підприємства на макрорівні

Вид аналізу	Слабкі сторони	Сильні сторони
Фінансова стратегія як фактор впливу на ринок	Низький рівень прибутків Низький рівень рентабельності Високі витрати	Високий рівень доходів Помірні ціни Високий рівень інвестицій
Адаптивна стратегія як фактор впливу на ринок	Помірна кількість звільнених працівників Високий рівень заробітної плати Ефективні заклади по перепідготовці кадрів	Високий рівень некваліфікованих працівників Низький рівень премій працівникам Низька диференціація обов'язків
Стратегія зовнішньоекономічних показників як фактор впливу на ринок	Висока норма амортизації Помірний знос обладнання Висока норма виготовлення послуг	Великий рівень застарілого обладнання Високий знос Низький рівень інноваційних впроваджень
	Проблеми	Перспективи

[Джерело: побудовано автором]

Таким чином, SWOT методологія факторів, які впливають на стратегічного управління підприємства, дозволяє нам визначити шляхи вирішення всіх видів проблем на досліджуємом підприємстві, а також, побічно, знайти нові альтернативні варіанти розвитку. PEST методологія - це інструмент для визначення стратегії впровадження інвестиційних проектів агропідприємств країни в довгостроковому періоді. Період прогнозування становить від 3 до 10 років.

Абревіатура PEST складається з англійських слів, які узагальнюють напрямки аналізу при даній методиці:

- Politics (політика) - політичне оточення.
- Socio - Culture (соціум - культура) - соціально-культурне оточення.
- Economics (економіка) - економічне оточення.

– Technology (технології) - технологічне оточення.

PEST характеристика чинників стратегічного управління підприємства представлено в таблиці 1.5:

Таблиця 1.5 - PEST методологія чинників стратегічного управління підприємства на макрорівні

Politics (політика)	1. Загальносвітова політична ситуація. Які країни в хороших відносинах між собою, між якими намічаються розбіжності, які країни стануть ареною військових дій або політичних санкцій. 2. Зовнішня політика країни, в якій розташована юрисдикція компанії. 3. Вхідження / вихід країни в різні союзи і суспільства (тут приховано багато можливостей для зростання). 4. Внутрішня політика на державному рівні. 5. Податкова політика. 6. Рівень впливу держави на галузь, його ставлення до галузі. 7. Ставлення держави до іноземного капіталу, рівень впливу на інвестиційні процеси. 8. Субсидування державою конкретних регіонів, законодавчі послаблення для регіонів. 9. Внутрішня політика на регіональному і муніципальному рівні. Різні міждержавні угоди про розкриття інформації, про уникнення подвійного оподаткування і т.д.	1. Динаміка ВПП. 2. Рівень інфляції. 3. Ставка рефінансування і пов'язана з нею динаміка в банківській сфері. 4. Зміна курсу валюти. 5. Рівень безробіття. 6. Динаміка доходів населення. 7. Ціни на сировину. 8. Зростання і насиченість галузевих ринків. 9. Рівень конкуренції. 10. Динаміка на суміжних ринках, що впливає на витрати компанії. 11. Рівень використання податкових схем в галузі.	Economics (економіка)
Socio – Culture (соціум – культура)	1. Демографічні дані: народжуваність, смертність, віковий склад населення, міграційна динаміка. 2. Рівень життя населення, зарплатні очікування. 3. Звичай і цінності, усталені норми споживання і міфи. 4. Рівень освіченості, кваліфікація кадрів. 5. Працездатність і продуктивність населення.	1. Наукові відкриття, нові технології. 2. Зміни в патентному законодавстві та індустрії. 3. Вплив інтернету і мобільних технологій на галузь. 4. Витрати конкурентів на R&D.	Technology (технології)

[Джерело: побудовано автором]

Таким чином, для підвищення рівня управління стратегічною діяльністю підприємства може бути використана оборонна стратегія розвитку.

SPACE методологія стратегічного управління підприємства на зовнішньоекономічному рівні представлена на рис. 1.6.

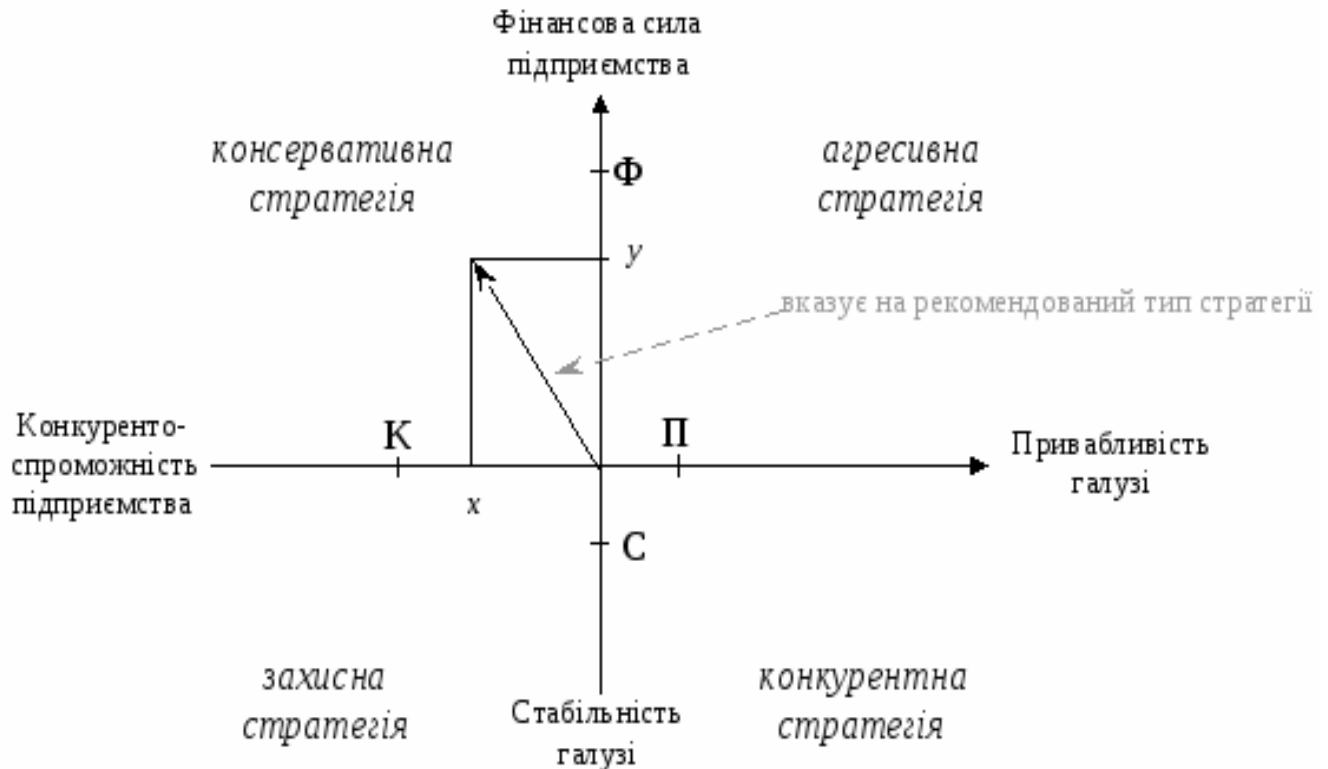


Рисунок 1.6 - SPACE методологія стратегічного управління підприємства на зовнішньоекономічному рівні

[Джерело: побудовано автором]

Так, для підвищення рівня стратегічного управління підприємства, може бути використана консервативна стратегія розвитку.

Слід зазначити, що інвестиційна складова управління стратегічною діяльністю підприємства складається з коштів і заощаджень населення країни, дотацій країни.

Нами запропоновано використання методу аналізу ієрархій для вибору стратегії розвитку. Такий метод дозволяє оцінити найбільшу кількість факторів впливу, при цьому задати свій експертний розсуд для аналізу. Методика оцінки факторів впливу та вибору стратегії розвитку шляхом МАІ ідеально підходить для розробки стратегії розвитку агропромислового підприємства.

Для оцінки ефективності управління стратегією роботи підприємства і подальшої її модернізації, покращення, нами було обрано три варіанти глобальних стратегій, які найчастіше використовуються в агропромисловості. Їх загальний зміст подано у таблиці 1.6:

Таблиця 1.6 - Стратегії роботи підприємства агропромисловості

Стратегія інтенсивного розвитку	Стратегія екстенсивного розвитку	Стратегія стабілізації ризиків, пристосування
Заключається у розвитку підприємства за рахунок збільшення ефективності його господарської діяльності при сталих наявних ОЗ. Може реалізуватись за рахунок модернізації технології виробництва, введення ноу-хау, покращення кваліфікації персоналу тощо. Реалізація такої стратегії потребує від підприємства реструктуризації витрат, зміни технології операційної діяльності, залучення та провадження досягнень наукової діяльності в роботі.	Заклучається у розвитку підприємства за рахунок збільшення обсягів виробництва. Може реалізуватись за рахунок прямолінійного збільшення – залучення нових посадкових площ. А також може бути використана політика диференціації продукції – виготовлення суміжної продукції, або перехід в нові сфери. Реалізація такої стратегії потребує значних інвестицій, покращення менеджменту на підприємстві, його розгалуження. Крім того стратегія потребує розширення основного персоналу.	Дана стратегія є стратегією пристосування до зовнішніх умов ринку. Вона по своїй суті є підвидом стратегії утримання. Вона не передбачає розвиток підприємства, проте вона розрахована на утримання підприємства на сталих позиціях в умовах мінливості ринку. Вона використовується під час нестабільних політичних ситуацій, економічних проблем та інших форс-мажорних ситуацій. Стратегія покликана мінімізувати вплив ризиків на роботу підприємства.

[Джерело: побудовано автором]

Для здійснення аналізу впливу факторів при обраних стратегіях на господарську діяльність підприємства використовується метод аналізу ієрархій. Даний метод розроблений американським математиком Томасом Сааті та активно розвивається вченими всього світу й широко застосовується на практиці для прийняття рішень у різноманітних ситуаціях: від управління на міждержавному рівні до вирішення галузевих і локальних проблем у бізнесі.

Метод аналізу ієрархій дозволяє групі експертів взаємодіяти між собою при вирішенні проблемної задачі, модифікувати свої судження та в результаті формувати групову думку раціональним способом [6, с.5].

Максимальне власне значення (λ_{max}) обернено-симетричної матриці попарних порівнянь визначається за наступною формулою:

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^n \bar{u} (\sum_{i=1}^n a_{ij}), \quad (1.1)$$

де $\bar{u}$ - вектор локальних пріоритетів.

$\sum_{i=1}^n a_{ij}$ - сума елементів i -го стовпця матриці попарних порівнянь критеріїв.

Індекс узгодженості (ІУ) – кількісне оцінювання суперечливості результатів порівнянь. Варто відмітити, що між достовірністю та недостовірністю немає явного зв'язку. Протиріччя у порівняннях виникають через суб'єктивні помилки експерта (експертів). Індекс узгодженості не залежить від шкал порівнянь, проте залежить від кількості парних порівнянь. Індекс узгодженості – позитивна цифра, і чим менше протиріч у порівняннях, тим меншим є його значення.

Відносна узгодженість (ВУ) – відношення індексу узгодженості до середньостатистичного значення індексу узгодженості при випадковому виборі коефіцієнтів матриці порівнянь.

МАІ застосовується в груповому прийнятті рішень, наразі, цей метод використовується у всьому світі в широкому спектрі ситуацій прийняття рішень у таких галузях як: уряд, бізнес, промисловість, охорона здоров'я, суднобудування та освіта.

Замість того, щоб призначити «правильне» рішення, МАІ допомагає особам, які приймають рішення, знайти рішення, яке найкраще відповідає їх цілі та їхньому розумінню проблеми. Він забезпечує всеосяжну та раціональну основу для структурування проблеми прийняття рішень, для представлення та кількісної оцінки її елементів, для зв'язку цих елементів із загальними цілями та для оцінки альтернативних рішень.

Користувачі МАІ спочатку розкладають свою проблему прийняття рішень на ієрархію легших для сприйняття підпроблем-факторів, кожна з яких може бути проаналізована незалежно. Елементи ієрархії можуть стосуватися будь-якого аспекту проблеми прийняття рішення — матеріального чи нематеріального, ретельно

вимірюваного або грубо оціненого, добре або погано зрозумілого — будь-чого, що стосується відповідного рішення. У цьому полягає універсальність даного методу.

Після того, як ієрархія побудована, експерти, що приймають рішення, систематично оцінюють різні її елементи, порівнюючи їх один з одним попарно, з огляду на їх вплив на елемент над ними в ієрархії, вплив на таку оцінку має лише їх суб'єктивна думка. Здійснюючи порівняння, особи, що приймають рішення, можуть використовувати конкретні дані про елементи, але вони, як правило, використовують свої судження щодо відносного значення та важливості елементів. Суть МАІ полягає в тому, що при проведенні оцінок можна використовувати людські судження, а не лише основну інформацію. Через це даний метод гарно підходить оцінці якісних показників.

МАІ перетворює ці оцінки на числові значення, які можна обробити та порівняти протягом усієї проблеми математично. Числова вага або пріоритет виводиться для кожного елемента ієрархії, що дозволяє порівнювати між собою різні та часто неспівставні елементи раціональним та послідовним способом. Ця можливість відрізняє МАІ від інших методів прийняття рішень.

На завершальному етапі процесу обчислюються числові пріоритети для кожної з альтернатив рішення. Ці цифри відображають відносну здатність альтернатив досягти цілі прийняття рішення, тому вони дозволяють прямо розглянути різні напрямки дій.

Незважаючи на те, що його можуть використовувати особи, які працюють над прямолінійними рішеннями, його особливо зручно використовувати з матричними варіативностями рішень. МАІ є найбільш корисним, коли групи людей працюють над складними проблемами, особливо тими, де є високі ставки, за участю людського сприйняття та суджень, де рішення мають довгостроковий характер, наслідки. Він має унікальні переваги, коли важливі елементи рішення важко кількісно визначити або порівняти, або коли спілкуванню між членами команди перешкоджають їхні різні спеціалізації, термінології чи перспективи.

Ситуації прийняття рішень, до яких може застосовуватися МАІ, включають:

- Вибір — вибір однієї альтернативи із заданого набору альтернатив, зазвичай там, де задіяно кілька критеріїв прийняття рішення.
- Ранжування — Введення набору альтернатив у порядку від найбільш до найменш бажаного.
- Пріоритетність — Визначення відносних достоїнств членів набору альтернатив, на відміну від вибору одного або просто ранжування їх
- Розподіл ресурсів — Розподіл ресурсів між набором альтернатив
- Бенчмаркінг — Порівняння процесів у власній організації з процесами інших організацій з найкращими практиками
- Управління якістю — Розгляд багатовимірних аспектів якості та вдосконалення якості
- Вирішення конфліктів — Вирішення суперечок між сторонами з, імовірно, несумісними цілями або позиціями.

Для вибору найефективнішої глобальної стратегії розвитку підприємства та оцінки її критеріїв, ми використаємо даний метод. Він допоможе нам узгодити різноформані критерії – фактори впливу на роботу підприємства, та обрати найоптимальніший варіант. Ми доведемо доцільність використання математичних методів при оцінці якісних показників роботи підприємства.

Окрім методів аналізу факторів впливу на роботу підприємство, під час розробки та управління стратегією розвитку, також важливо провести детальний аналіз фінансово-економічного стану підприємства, його рентабельності та виробничих можливостей. Оцінка таких показників дозволить орієнтуватись на інвестиційні можливості підприємства під час формування стратегії, а також розуміти кінцеві цілі, які задає менеджмент підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи нами були отримані наступні результати:

- В даний час роль стратегічного управління підприємства у світі постійно зростає, це пояснюється збільшенням впливу стратегічної діяльності на людей, а також на економіку країн в цілому.

- Взаємини з клієнтами в стратегічному управлінні - це основні інноваційні практики просування стратегічної діяльності підприємства на ринок для досягнення найкращих результатів.

- Класична схема побудови стратегії роботи на відгуках клієнтів та зв'язку зі споживачами не працює у сфері агропромисловості.

- Стратегія розвитку в сільському господарстві будується на принципах економічної обґрунтованості, інноваційній спрямованості, збільшенні конкурентоспроможності.

- У сучасній науковій літературі відсутні публікації, присвячені економічній безпеці стратегічного управління підприємства як важливого чинника системи економічної безпеки суб'єкта господарювання.

- Розвиток стратегічного управління підприємства є багатоаспектим напрямом діяльності підприємства в цілому.

- Розробка механізму стратегічного управління перетворює об'єкт оцінки в об'єкт управління зі зворотним зв'язком, супроводжуючи все це конструктивним аналізом якості роботи досліджуваної системи.

- Успіх і результативність стратегічного управління залежать, зокрема, від того, наскільки правильно з самого початку організований процес її створення.

- Функції впровадження стратегічного управління підприємства поєднують перш за все взаємини з клієнтами при виготовлені та реалізації послуг.

- Якісні методики оцінки факторів впливу на роботу підприємства дають нам можливість сформулювати стратегію розвитку, проте підходять для АПК лише формально.

- Через велику економічну обґрунтованість, стратегія розвитку підприємства АПК повинна бути сформована, з урахуванням його економічних показників.

- Відсотки реалізації попиту стратегічного управління підприємства, їх вплив на діяльність підприємств визначаються експертами з урахуванням вагового коефіцієнта кожного з принципу. Вони є варіативними, оскільки стратегія розвитку – це багатоальтернативний план. Кінцевий успіх стратегії, урешті-решт, можна оцінити лише по факту її апробації.

- Метод аналізу ієрархій Томаса Сааті – новий, проте ефективний метод оцінки різних факторів впливу на роботу підприємства та формування стратегії розвитку підприємства.

- МАІ дозволяє математично оцінювати якісні показники, при цьому експерти мають змогу адаптувати МАІ під конкретний випадок.

- Навіть не дивлячись на універсальність методу МАІ, кінцева стратегія все одно формується з урахуванням аналізу економічного стану підприємства та оцінки його потенціалу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОМИСЛОВГО КОМПЛЕКСУ

2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства

Для аналізу системи стратегічного управління підприємства агропромислового комплексу було обрано – Фермерське господарство «Скіф».

Фермерське господарство «Скіф» (скорочена назва ФГ «Скіф») функціонує на вітчизняному аграрному ринку вже майже 30 років. Підприємство зареєстровано 10.02.1994 року. ФГ «Скіф» присвоєно код ЄДРПОУ 20280094.

Юридична адреса господарства: 51473, Україна, Дніпропетровська обл., Павлоградський р-н, село Межиріч, вул. Центральна, будинок 264. Керівником організації є Половний Сергій Іванович. Розмір статутного капіталу складає 10 000,00 грн.

ФГ «Скіф» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту.

Основним видом діяльності є Код КВЕД 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Додатково ФГ «Скіф» займається такими видами діяльності як: допоміжна діяльність у рослинництві; оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; надання в оренду вантажних автомобілів; надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.

Фермерське господарство здійснює свою діяльність на 44-ох орендованих ділянках загальною площею 127,3 Га. При цьому загальна площа оброблюваних підприємством земель сягає 400 Га.

Кількість працівників на підприємстві нараховує всього 6 чоловік, це обумовлюється сезонністю роботи.

Підприємство вирощує сільськогосподарські культури: пшениця, соняшник, ячмінь, кукурудза, соя.

Таблиця 2.1- Склад та структура виручки від реалізації с/г продукції ФГ «Скіф» за 2019-2022 рр.

Показник	Товарна продукція						
	2019		2020		2021		(+;-)
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн
Пшениця	794,2	27	2607,8	78	1219,7	24	+425,5
Кукурудза	33	1	49,8	1	0	0	-33
Ячмінь	25	1	0	0	0	0	-25
Соя	458,1	16	0	0	774,3	15	+316,2
Соняшник	1614,2	55	706,7	21	3154,8	61	+1540,6
Всього	2924,5	100	3364,3	100	5148,8	100	+2224,3

[Джерело: фінансова звітність ФГ «Скіф»]

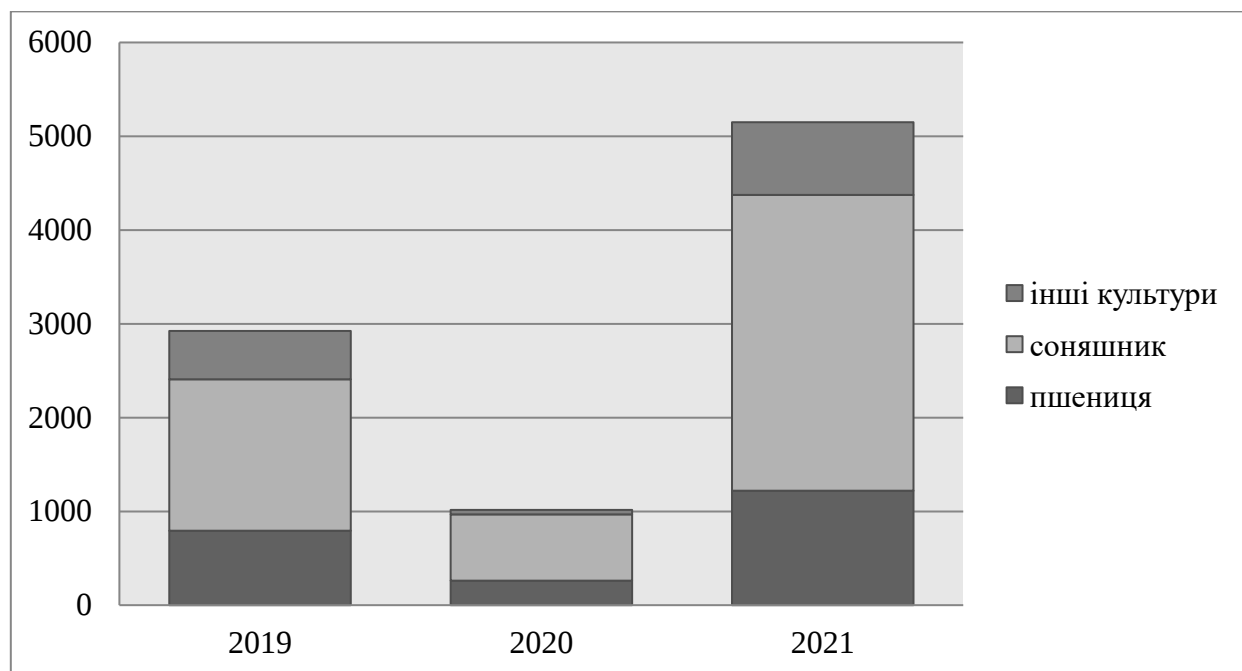


Рисунок 2.1. - Динаміка виробничої програми ФГ «Скіф» 2019-2021 р, тис. грн

[Джерело: фінансова звітність ФГ «Скіф»]

Аналізуючи дані табл. 2.1 та рис. 2.1 можемо сказати, що основними культурами в виробничій програмі ФГ «Скіф» є пшениця та соняшник. Пшениця має великий експортний потенціал, що забезпечує стабільний попит та високу ціну на продукцію. Крім того, спеціалізація на пшениці обумовлена географічно-кліматичними умовами. Підприємства даного регіону активно вирощують врожаї

високоякісної пшениці. Попит на соняшник, сою, ячмінь, кукурудзу підтримується вітчизняними переробниками. Дана продукція експортується з України здебільшого в уже переробленому стані. Також ріст виручки від всіх видів продукції свідчить, що підприємство активно нарощує обсяги виробництва.

Будь-яке підприємство, будь-якої форми власності та галузевого відношення, для свого існування повинне мати необхідні засоби, якими воно може забезпечити процес виробництва та реалізації продукції на ринку. Сукупність цих засобів і створює майно підприємства.

Майно підприємства – це сукупність матеріальних і нематеріальних активів підприємства (будівлі, споруди, авторські права та інше) та грошові ресурси. Майновий потенціал характеризується розміром, складом і станом засобів, якими володіє підприємство. Майновий аналіз дозволяє розуміти першочергові масштаби підприємства, основні засоби, які має підприємство, а також наявную інфраструктурною базою. Грошова оцінка таких засобів наводиться в активі балансу підприємства, а джерела їх утворення – в пасиві:

Таблиця 2.2 - Аналіз майнового стану ФГ «Скіф» за 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021 від 2019 р. (+;-)	Відносне відхилення 2021 від 2019 р. (+; -), %
Залишкова вартість	1 034,80	3 339,50	2 795,70	+1 760,90	+170,17
Первісна вартість	1 633,10	4 335,00	5 004,30	+3 371,20	+206,43
Знос	598,30	995,50	2 208,60	+1 610,30	+269,15
Коефіцієнт оновлення	0,38	0,62	0,13	-0,25	-0,65
Коефіцієнт зносу на кінець року	0,37	0,23	0,44	+0,07	+0,20
Коефіцієнт придатності	0,63	0,77	0,56	-0,07	-0,12
Загальна вартість активів, тис.грн	2 376,80	5 373,10	6 322,70	+3 945,90	+166,02

[Джерело: фінансова звітність ФГ «Скіф»]



Рисунок 2.2 - Динаміка структури основних засобів ФГ «Скіф» за 2019-2021 рр.

[Джерело: фінансова звітність ФГ «Скіф»]

Розрахунок показників майнового стану ФГ «Скіф» наведено в табл. 2.2. В досліджуваному підприємстві вартість активів має тенденцію до зростання. На основі наведених розрахунків можемо сказати, що господарство веде прибуткову діяльність та розширює виробництво сільськогосподарської діяльності, про що свідчить ріст активів підприємства до 6 322,70 (рис. 2.2.) тис. грн в 2021 році, що на 3 945,90 тис. грн більше ніж в 2019 році. Вартість основних засобів зросла на 170,17 % порівняно з 2019 роком.

В ФГ «Скіф» за досліджуваний період спостерігається збільшення вартості основних засобів. Первісна вартість основних засобів зросла з 1 633,1 тис. грн в 2019 році до 5 004,3 тис. грн в 2021 році, тобто на 206 %. Це означає, що було здійснено інвестиції в основні засоби. Залишкова вартість основних засобів в 2021 році на

1 760,9 тис. грн більша ніж в 2019 році. Негативним явищем в діяльності підприємства є те, що основні засоби зношені на 44% на кінець 2021 року., тому потребують оновлення, модернізації. В результаті цього придатними до використання на кінець 2021 року є 56% вартості всіх основних засобів господарства. Проте, позитивним є те, що підприємство працює над оновленням основних засобів, про що свідчить коефіцієнт оновлення.

Наступним етапом в аналізі ФГ «Скіф» – аналіз ліквідності та платоспроможності.

Суть аналізу ліквідності балансу полягає у порівнянні засобів за активом, згрупованих за рівнем їх ліквідності із зобов'язаннями за пасивом. Групування активів та пасивів наведено в табл. 2.3. та табл. 2.4. відповідно:

Таблиця 2.3 - Групування активів ФГ «Скіф», тис. грн

Групи		2019	2020	2021
A1	Високоліквідні	23,1	50,2	141,4
A2	Швидколіквідні	124,9	32,8	455,2
A3	Повільноліквідні	1190,3	1950,6	2930,4
A4	Важколіквідні	1038,5	3339,5	2795,7

[Джерело: побудовано автором]

Таблиця 2.4 - Групування зобов'язань ФГ «Скіф», тис.грн

Групи		2019	2020	2021
П1	Найбільш термінові	447,6	633	33,6
П2	Короткострокові	350	470	230
П3	Довгострокові	-	-	-
П4	Постійні	1128,7	1768,2	3560,1

[Джерело: побудовано автором]

Баланс підприємства вважають абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні співвідношення:

$$A_1 \geq P_1; \quad A_2 \geq P_2; \quad A_3 \geq P_3; \quad A_4 \leq P_4; \quad (2.1)$$

Таблиця 2.5 - Аналіз ліквідності ФГ «Скіф» за 2019-2021 рр.

2019	2020	2021
A1<П1	A1<П1	A1>П1
A2< П2	A2< П2	A2> П2
A3> П3	A3> П3	A3> П3
A4< П4	A4> П4	A4< П4

[Джерело: побудовано автором]

Таблиця 2.6 - Показники оцінки ліквідності та платоспроможності ФГ «Скіф»

Показник	Нормативне значення	2019	2020	2021	Зміна (+;-)
Коефіцієнт покриття	>1,5	1,7	1,8	2,8	+1,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,4	0,1	0,6	+0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,03	0,05	0,11	+0,08

[Джерело: побудовано автором]

За досліджуваний період спостерігається покращення показників ліквідності ФГ «Скіф», господарство покращило структуру активів та пасивів, на кінець 2021 року ФГ «Скіф» має гарні показники ліквідності (в межах загальноприйнятих норм). В короткостроковій перспективі може швидко розрахуватися з усіма своїми зобов'язаннями. Тільки коефіцієнт абсолютної ліквідності трохи нижче нормативного значення. Теоретично, значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2-0,3. На практиці, значення, зазвичай, значно нижчі, і за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливості підприємства, адже він розраховується на основі наявних грошових коштів на рахунках та в касі підприємства. У той же час, занадто високе значення показника абсолютної ліквідності свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів.

Найважливішим підсумковим показником роботи підприємства є фінансовий результат, який формується поступово на протязі всього звітного періоду. Показники

рентабельності відображають економічну ефективність діяльності. Вони адекватніше, ніж прибуток, відображають результати діяльності підприємства; враховуються при розробці інвестиційної, цінової політики тощо. Різноманітність показників рентабельності визначає альтернативність пошуку шляхів її підвищення.

У таблиці 2.7 наведено динаміку основних показників ефективності діяльності ФГ «Скіф» за досліджуваний період:

Таблиця 2.7 - Динаміка ефективності діяльності ФГ «Скіф» за 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021 від 2019 р. (+;-)	Відносне відхилення 2021 від 2019 р. (+; -), %
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	3 012,70	3 042,50	5 908,60	+ 895,90	+96,12
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	2 682,90	2 735,60	3 446,20	+763,30	+28,45
Прибуток до оподаткування, тис.грн	329,80	306,90	2 462,40	+2 132,60	+,63
Чистий прибуток, тис.грн	265,60	246,10	1 562,20	+1 296,60	+488,18
Основні засоби (залишкова вартість) тис.грн	1 034,80	3 339,50	2 795,70	+1 760,90	+170,17
Загальна вартість активів, тис.грн	2 376,80	5 373,10	6 322,70	+3 945,90	+166,02
Вартість власного капіталу, тис.грн	1 128,70	1 768,20	3 560,10	+2 431,40	+215,42
Позиковий капітал, тис.грн	350,00	470,00	230,00	-120,00	-34,29
Поточні зобов'язання, тис.грн	797,60	1 103,00	1 281,00	+483,40	+60,61
Рентабельність активів, %	11,17	4,58	24,71	+13,53	x
Рентабельність продажів, %	8,82	8,09	26,44	+17,62	x
Рентабельність основних засобів, %	29,00	17,00	69,00	+40	x
Фондовіддача	1,79	1,14	0,57	-1,22	-0,68

[Джерело: побудовано автором]

За 2019-2021 роки спостерігається ріст чистого доходу, з 3 012,70 тис. грн в 2019 році до 5 908,60 тис. грн в 2021 році. Це зумовлено збільшенням обсягів виробництва. Відповідно збільшення виручки зростає і чистий прибуток

підприємства з 265,60 тис. грн в 2019 до 1 562,20 тис. грн в 2021 році, тобто на 488,18 %. Спостерігається приріст власного капіталу та зменшення позикового, що характеризує розширення діяльності за рахунок власних ресурсів. Відповідно збільшується вартість основних засобів та всіх активів ФГ «Скіф». Рентабельність активів та рентабельність продажів мають позитивну динаміку протягом останніх трьох років, в 2021 році показники рентабельності становлять 24,71 % та 26,44 % відповідно. Високим є і показник фондівддачі, хоча і спостерігається зниження даного показника. Це обумовлено тим, що зростання вартості основних засобів відбувається швидше ніж збільшення обсягів виробництва продукції.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану та виробничого потенціалу підприємства

В попередньому пункті наведені основні показники фінансово-економічного стану підприємства. Далі розглянемо фінансово-економічний стан більш детально.

Фінансовий стан – це один із визначальних чинників розвитку будь-якого підприємства, він характеризує його перспективи та конкурентоздатність.

При оцінці поточного стану підприємства доцільно розглядати не просто окремі показники, а комплекс показників, які відображають різні аспекти діяльності. Тому, інтегральний показник фінансово-економічного стану – це узагальнюючий показник, який характеризує діяльність підприємства. Він допоможе комплексно оцінити фінансовий підприємства. Інтегральний показник у комплексі дає змогу оцінити якість фінансового стану, він заключається у ступені відхилення від норми. Чим більший інтегральний показник, тим, як вважається, гірша ситуація.

Проведемо розрахунок інтегрального показника фінансового стану ФГ «Скіф», який розраховується на основі коефіцієнтів. Алгоритм розрахунків наведено в таблиці 2.8:

$$K_i = \frac{\sum_8^1 K_i}{8}. \quad (2.2)$$

Інтегральний показник фінансово-економічного стану господарства показує поточний стан та розвиток його діяльності на основі системи фінансових показників. Розрахуємо на основі показників ліквідності, платоспроможності та показників ділової активності.

Таблиця 2.8 - Алгоритм розрахунку показників фінансово-економічного стану

Показник	Розрахунок показника	Значення показника
1. Показники ліквідності і платоспроможності (П_{ЛКВ}):		
Коефіцієнт поточної ліквідності (К _{ТЛ})	$K_{ТЛ} = \frac{T_A}{T_P},$ де, T _A - поточні активи підприємства, тис. грош. од; T _П - поточні пасиви підприємства, тис. грош.од.	Характеризує достатність поточних коштів для погашення заборгованості протягом року
Коефіцієнт швидкої ліквідності (К _{БЛ})	$K_{БЛ} = \frac{T_A - 3}{T_P},$ де, 3 - запаси підприємства, тис. грош. од.	Свідчить про те, скільки одиниць ліквідних активів припадає на одиницю заборгованості
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К _{АЛ})	$K_{АЛ} = \frac{ГК}{T_P},$ де, ГК – грошові кошти, тис. грош. од	Свідчить про те, скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю заборгованості
2. Показники ділової активності (П_{ДАК}):		
Коефіцієнт обертання активів (K _A).	$K_A = \frac{BP}{(A_{НП} + A_{КП})/2},$ де, BP виручка від реалізації за розрахунковий період, тис. грош. од, A _{НП} , A _{КП} - величина активів на початок і кінець періоду, тис. грош. од.	Показник характеризує ефективність використання всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення
Коефіцієнт обертання власних коштів (K _{СК}).	$K_{СК} = \frac{BP}{(СК_{НП} + СК_{КП})/2},$ де, СК _{НП} СК _{КП} - величина власного капіталу на початок і кінець періоду, тис. грош. од.	Показник характеризує відношення виручки від реалізації до середньої за період до величини власного капіталу
Коефіцієнт обертання поточних активів (K _{ТА}).	$K_{ТА} = \frac{BP}{(ТА_{НП} + ТА_{КП})/2},$ де, СК _{НП} СК _{КП} - величина поточних активів на початок і кінець періоду, тис. грош.од.	Показник характеризує відношення виручки від реалізації до середньої за період до величини поточних активів

[Джерело: побудовано автором на основі [34, с.120]]

Таблиця 2.9 - Розрахунок інтегрального показника фінансового стану ФГ «Скіф»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення 2021 від 2019 р. (+;-)
Коефіцієнт поточної ліквідності, K_1	1,7	1,8	2,8	+1,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності, K_2	0,4	0,1	0,6	+0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, K_3	0,9	1,1	0,11	+0,08
Показники ліквідності і платоспроможності, K_4 , $\frac{K_1+K_2+K_3}{3}$	1,3	1,56	1,65	+0,35
Коефіцієнт обертання активів, K_5	0,7	0,9	1,2	+0,5
Коефіцієнт обертання власних коштів, K_6	1,1	1,2	1,5	+0,4
Коефіцієнт обертання поточних активів, K_7	1,2	1,5	1,7	+0,5
Показники ділової активності, K_8 , $\frac{K_6+K_7}{2}$	1,1	1,3	1,64	+0,54
Інтегральний показник фінансового стану ФГ «Скіф», K_i	1,5	1,76	1,81	+0,31

[Джерело: Побудовано автором за даними підприємства]

Розглянемо динаміку інтегрального показника фінансового стану ФГ «Скіф» (табл. 2.10):

Таблиця 2.10 - Динаміка інтегрального показника фінансового стану ФГ «Скіф»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Інтегральний показник ФГ «Скіф», K_i	1,8	1,76	1,81

[Джерело: Побудовано автором за даними підприємства]

На рис. 2.2. для наочності наведено динаміку інтегрального показника фінансового стану ФГ «Скіф» за 2017-2021 роки.

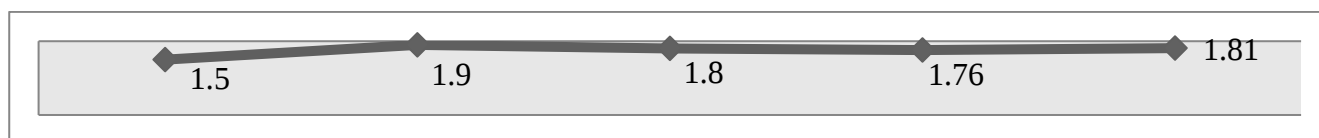


Рисунок 2.3 - Розрахунок динаміки інтегрального показника фінансового стану ФГ «Скіф» 2017 – 2021 рік

[Джерело: Побудовано автором за даними підприємства]

Таким чином, найменше значення інтегрального показника фінансового стану ФГ «Скіф» за досліджуваний період мав у 2020 році – 1,76. Це говорить про складність фінансового року. Окремою особливістю роботи підприємства агропромислового комплексу є нестабільність фінансових показників. Через сезонність виробництва, а також особливості збуту продукції, показники реалізації, перехідних запасів тощо можуть рік у рік сильно відрізнятись. Це не дає нам змогу якісно оцінити динаміку фінансового розвитку підприємств та його фінансової стійкості в масштабі. Саме тому, доцільно оцінювати ці показники окремо, в межах періоду.

На сьогоднішній день, щоб утриматися на ринку, продовжувати функціонувати і отримувати прибуток ФГ «Скіф» необхідно постійно «тримати руку на пульсі життя», не відставати від нових віянь в науці, техніці і технологіях, прагнути виробляти якісну продукцію, здатну конкурувати із зарубіжними аналогами. Для досягнення виділених цілей, ФГ «Скіф» необхідно вести активну інноваційну діяльність, намагатися оснастити виробництво високоефективним обладнанням, інноваційними технологіями та розробками [7, с. 5].

В силу цього, проблема прийняття інноваційних рішень про ефективність ФГ «Скіф» вимагає детального аналізу факторів, що впливають на інноваційний розвиток підприємства в цілому.

Як вже зазначалось у розділі I, для підприємств агропромислового комплексу, стратегії розвитку здебільшого базуються на інноваційному спрямуванні, а також на економічних можливостях і потенціалі. Саме тому, інноваційний аналіз доцільно проводити перед початком формування стратегії. Відкрита позиція щодо нововведень в сфері інновацій дозволяє підприємству збільшувати маржинальний дохід. Стратегія розвитку підприємств агропромислового комплексу передбачатиме активне інвестування в новітні технології та ноу-хау.

Проведемо інноваційний аналіз ФГ «Скіф». Аналіз інноваційного стану ФГ «Скіф» представлений на рис. 2.4:

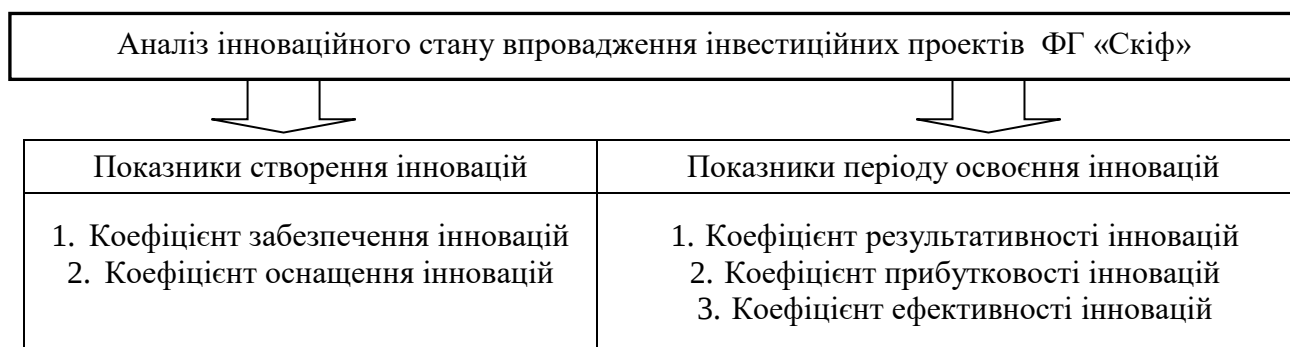


Рисунок 2.4 - Аналіз інноваційного стану ФГ «Скіф»,

[Джерело: побудовано автором на основі [5, с.10]]

Розглянемо наступні показники:

1. Показники створення інновацій (P_{CIN}):

Коефіцієнт забезпеченості інновацій, визначає частку витрат на НДДКР в загальній системі витрат, (K_{OBIH});

$$K_{OBIH} = \frac{P_{HDDKP}}{P_{OBIC}}, \quad (2.2)$$

Де, P_{HDDKP} - витрати на інновації,

P_{OBIC} - загальні витрати ринку на виготовлення і реалізацію нової послуг.

Коефіцієнт покриття інновацій, характеризує рівень забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідним устаткуванням (K_{OCIN});

$$K_{OCIN} = \frac{O_{HDDKP}}{O_0}, \quad (2.3)$$

де O_{HDDKP} – вартість обладнання для проведення НДДКР,

O_0 – вартість основних виробничих фондів.

2. Показники періоду освоєння інновацій (P_{OCIN}) :

Коефіцієнт результативності інноваційної діяльності, визначає частку нових технологій, освоєних в поточному періоді в загальній кількості технологічних процесів (K_{PEZIN});

$$K_{PEZIN} = \frac{T_H}{T_0}, \quad (2.4)$$

де T_H - частка нових технологій, освоєних в поточному періоді,

T_0 - загальна кількість технологічних процесів.

Коефіцієнт прибутковості (рентабельності) розробленої інновації, визначає розмір прибутку від впровадження інновацій, що припадає на 1 грош. од витрат на їх реалізації ($K_{\text{ДОХІН}}$);

$$K_{\text{ДОХІН}} = \frac{P_{\text{ІН}}}{P_{\text{ІН}}}, \quad (2.5)$$

де $P_{\text{ІН}}$ - розмір прибутку від впровадження інновацій,

$P_{\text{ІН}}$ - витрати на впровадження інновацій.

Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності, характеризує частку нових товарів в річному обсязі торгів ($K_{\text{ЕФІН}}$);

$$K_{\text{ЕФІН}} = \frac{O_{\text{НОВ}}}{O_0}, \quad (2.6)$$

де $O_{\text{НОВ}}$ - обсяг продажів нової послуг,

O_0 - загальний обсяг продажів інновацій.

Проведемо розрахунок інтегрального показника нововведення ФГ «Скіф», таблиця 2.11:

Таблиця 2.11 - Розрахунок інтегрального показника нововведення ФГ «Скіф»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення, %
Коефіцієнт забезпеченості інновацій	0,5	0,8	1,3	62,5
Коефіцієнт покриття інновацій	0,7	0,89	1,39	56,18
Інтегральний показник створення інновацій	1,1	1,3	1,64	26,16
Коефіцієнт результативності інноваційної діяльності	0,9	1,07	1,57	46,73
Коефіцієнт прибутковості (рентабельності) розробленої інновації	1,1	1,16	1,66	43,10
Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності	1,2	1,25	1,75	40,00
Інтегральний показник періоду освоєння інновацій	1,3	1,52	1,71	12,69
Інтегральний показник нововведення	1,5	1,68	1,83	9,05

[Джерело: Побудовано автором за даними підприємства]

На рис. 2.4. представлено відхилення показників нововведення ФГ «Скіф».

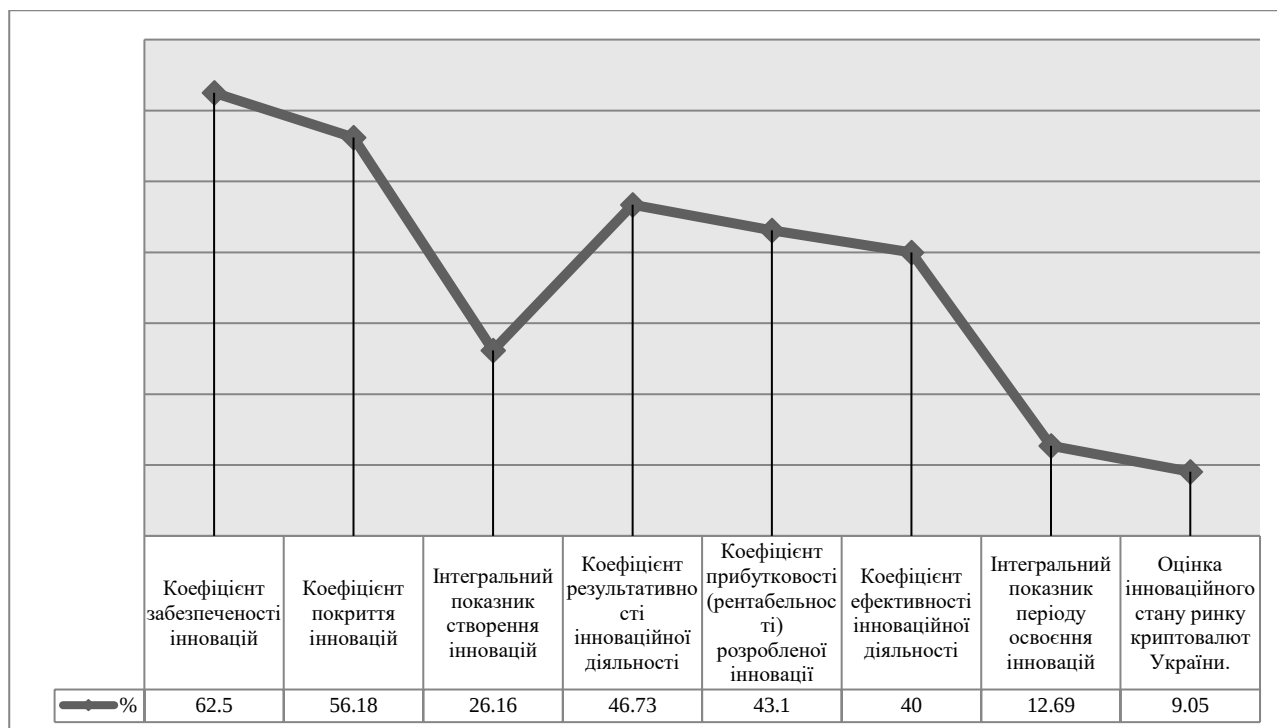


Рисунок 2.4 - Відхилення показників нововведення ФГ «Скіф», 2021 рік

[Джерело: Побудовано автором за даними підприємства]

Таким чином, найбільше відхилення станом на 2021 рік мав показник: коефіцієнт забезпеченості інновацій ФГ «Скіф» - 62,5%. Тобто, можемо зробити висновок, що підприємство має відносно малий відсоток фінансування науково-дослідних розробок та їх інтеграції в роботу підприємства.

Цікава ситуація з показниками інноваційного нововведення та інтегральним показником створення інновацій. Підприємство ФГ «Скіф» наразі займається власними дослідженнями стосовно можливості вирощування культур, непридатних для середніх широт – регіону, де базується підприємство. Здебільшого, зараз ведуться дослідження щодо вирощування гречки. Дана діяльність підприємства не відрізняється великими капіталовкладеннями в інноваційну діяльність, проте вона забирає певну кількість основних засобів підприємства, а також побічних витрат: земельна ділянка для вирощування, витрати на здобрення, витрати на роботу спеціалістів, витрати на насіння та обробку, транспорт, амортизаційні вирахування.

2.3 Оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства

Наявні трансформаційні процеси в економічній сфері суспільного життя посилюють значення зростання конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств, що ставить принципово нові завдання в сфері управління персоналом. Змінюються вимоги, що пред'являються до самого працівника, його професійної кваліфікації, здатності швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. У зв'язку з цим підхід до менеджмента як елементу системи управління персоналом як до неперервного процесу, викликає необхідність вироблення оптимальної системи виплат працівникам за міжнародними стандартами [7, с. 12].

Ефективність управління підприємства – це відносний показник. Який характеризує чи досягаються певні критерії по яких оцінюється ефективність управління. Тобто, чи досягаються планові показники. Також оцінити ефективність управління можна при порівнянні результатів діяльності двох аналогічних підприємств.

Порівняємо результати діяльності ФГ «Скіф» та аналогічного за розмірами, формою власності, земельним банком, господарством – ФГ «Ольга-Агро».

ФГ «Ольга-Агро» знаходиться в селі Човновиця, Вінницької області. Земельний банк в обробітку – 160 га. Основна культура – озима пшениця. Звітність та інформація про ФГ «Ольга-Агро» наведено в додатку Г.

Основна відмінність між ФГ «Скіф» та ФГ «Ольга-Агро» в тому, що ФГ «Ольга-Агро» не має основних засобів. Зерно фермерське господарство «Ольга-Агро» зберігає на елеваторі ТОВ «Тетіївське ХПП» (з яким співпрацює вже багато років), для обробітку орендованих земель залучає послуги сторонніх організацій. Тому ще можна буде порівняти ефективніше обробляти землю власною сільськогосподарською технікою чи найманою, а разом з тим мати на увазі, що витрати підприємства ФГ «Ольга-Агро» будуть більшими.

Таблиця 2.12 - Порівняння ефективності діяльності ФГ «Скіф» та ФГ «Ольга-Агро»
за 2019 рік

Показник	ФГ «Скіф»	ФГ «Ольга- Агро»	Абсолютне відхилення (+;-)
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	3 012,70	2 266,20	-746,50
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2 682,90	1 909,10	-773,80
Чистий прибуток, тис.грн	265,60	121,40	-144,20
Загальна вартість активів, тис.грн	2 376,80	2 775,60	+398,80
Рентабельність активів, %	11,17	4,37	-6,80
Рентабельність продажів, %	8,82	5,36	-3,46

[Джерело: Побудовано автором за даними підприємства]

Таблиця 2.13 - Порівняння ефективності діяльності ФГ «Скіф» та ФГ «Ольга-Агро»
за 2020 рік

Показник	ФГ «Скіф»	ФГ «Ольга- Агро»	Абсолютне відхилення (+;-)
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	3042,5	1172,2	-1 870,30
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2735,6	1762,0	-973,6
Чистий прибуток, тис.грн	246,1	-903,7	-1 149,80
Загальна вартість активів, тис.грн	5373,1	2899,9	-2 473,20
Рентабельність активів, %	4,58	-31,16	-35,74
Рентабельність продажів, %	8,09	-77,09	- 85,18

[Джерело: Побудовано автором за даними підприємства]

Таблиця 2.14 - Порівняння ефективності діяльності ФГ «Скіф» та ФГ «Ольга-Агро»
за 2021 рік

Показник	ФГ «Скіф»	ФГ «Ольга- Агро»	Абсолютне відхилення (+;-)
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	5908,6	2160,7	-3 747,90
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	3446,2	900,4	-2 545,80
Чистий прибуток, тис.грн	1562,2	935,2	-627,00
Загальна вартість активів, тис.грн	6322,7	3860,1	-2 462,60
Рентабельність активів, %	24,71	24,23	-0,48
Рентабельність продажів, %	26,44	43,28	+16,84

[Джерело: Побудовано автором за даними підприємства]

Аналізуючи розрахунки наведені в таблицях 2.12 – 2.14 можемо сказати, що в фермерського господарства «Скіф» спостерігається стабільне зростання всіх показників за 2019-2021 рр. Можна сказати, що стратегія розвитку та рівень ефективності управління в ФГ «Скіф» є кращими порівняно з ФГ «Ольга-Агро». За весь досліджуваний період ФГ «Скіф» має більшу виручку, більший чистий прибуток та відповідно рентабельність.

Наочно показники динаміки чистого прибутку, виручки та рентабельності показано на рис. 2.9 – 2.11:

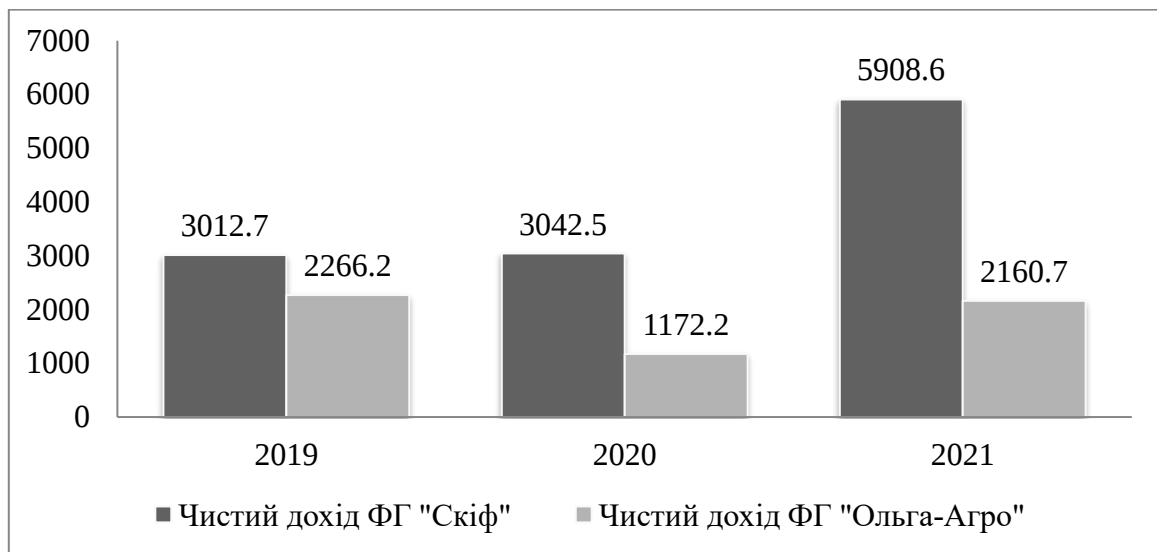


Рисунок 2.9 - Динаміка чистого доходу ФГ «Скіф» та ФГ «Ольга-Агро», тис.грн
[Джерело: Побудовано автором за даними підприємства]

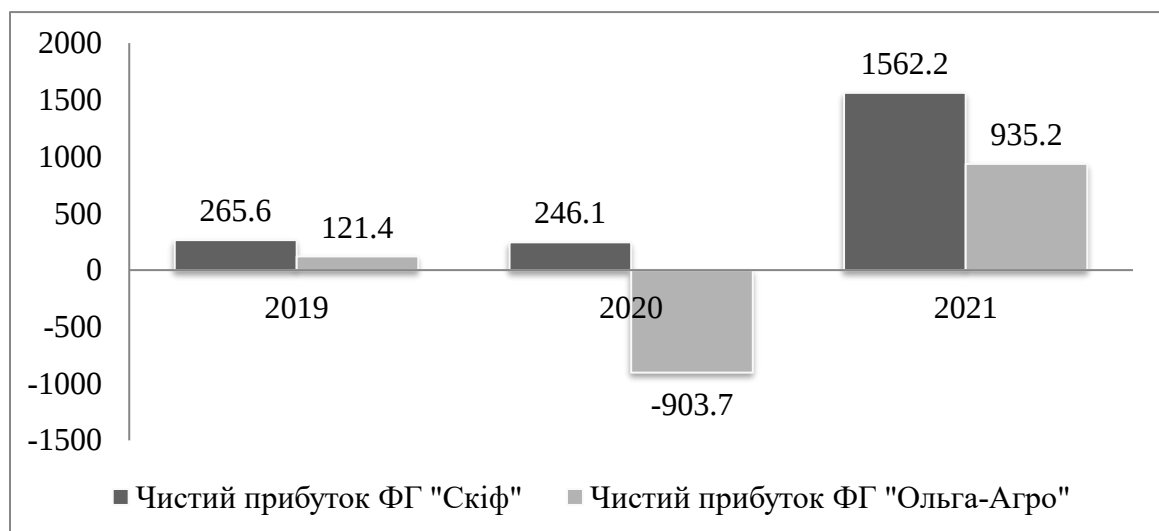


Рисунок 2.10 - Динаміка чистого прибутку ФГ «Скіф» та ФГ «Ольга-Агро», тис.грн
[Джерело: Побудовано автором за даними підприємства]

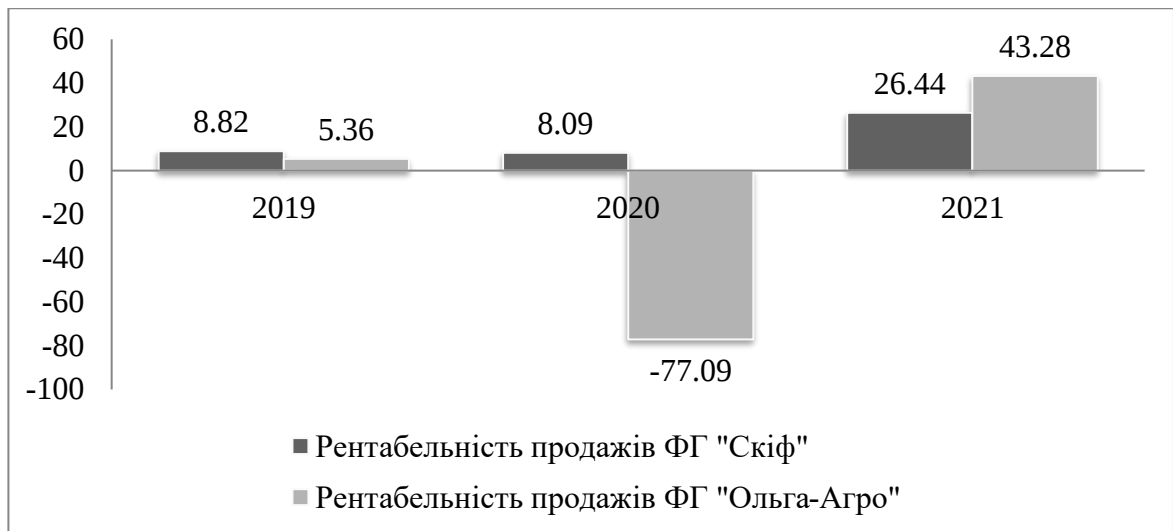


Рисунок 2.11 - Динаміка рентабельності ФГ «Скіф» та ФГ «Ольга-Агро»

[Джерело: Побудовано автором за даними підприємства]

Порівнюючи господарську діяльність підприємства ФГ «Скіф» з конкурентами на ринку, бачимо, що підприємство має певні переваги. Досить цікавим фактом є також те, що у 2020 році, як у ФГ «Скіф», так і у ФГ «Ольга-Агро» спостерігаються значні погіршення показників. Це говорить про несприятливі умови для виробництва, з якими стикнулось не лише досліджуване у роботі підприємство. Разом з тим, бачимо, що ФГ «Ольга-Агро» має навіть від'ємні показники прибутку та рентабельності продажів у цьому році, тоді як досліджуване підприємство ФГ «Скіф» змогло закрити звітний період 2020 року в плюс.

2.4 Аналіз впливу зовнішніх факторів на господарську діяльність підприємства

Аналіз діяльності ФГ «Скіф» проведений в попередніх пунктах дав змогу оцінити всі позитивні та негативні аспекти функціонування підприємства. Здебільшого, це був математичний аналіз внутрішніх факторів підприємства. Щоб оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства, для початку, за

методикою SWOT-аналізу проаналізуємо основні фактори, які впливають на функціонування підприємства (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства ФГ «Скіф»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сприятливі кліматичні умови та вигідне географічне положення Наявність кваліфікованої робочої сили Розвинені партнерські зв'язки Висока репутація в очах споживачів і партнерів Забезпечення складськими приміщеннями Ріст валової виручки Перехід на органічне виробництво Використання добрив з водорослей	Висока залежність від світових цін на зерно Залежність від ринкової ціни зерна в середині країни Залежність від роботи портів (можливість або неможливість відвантажувати продукцію) Залежність від роботи вітчизняних переробних підприємств Залежність від коливання валютних курсів (добрива, ЗЗР, насіння – це в більшій частині імпорт)
Можливості	Загрози
Розробка та освоєння нових економічно вигідних технологій Залучення інвестицій Вихід на міжнародний ринок Сертифікація ISCC Покращення законодавчої бази	Воєнні дії окупантів Наявність потужних агрохолдингів Несприятливі зміни демографічних, соціальних, політичних, економічних, правових умов тощо Ріст цін на землю с/г призначення, а відповідно підвищення орендної плати

[Джерело: розроблено автором]

Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства ФГ «Скіф» дозволяє виявити, які зовнішні фактори впливають на діяльність підприємства. Далі для здійснення аналізу впливу зовнішніх факторів на господарську діяльність підприємства використовується метод аналізу ієрархій. Даний метод розроблений американським математиком Томасом Сааті та активно розвивається вченими всього світу й широко застосовується на практиці для прийняття рішень у різноманітних ситуаціях: від управління на міждержавному рівні до вирішення галузевих і локальних проблем у бізнесі.

Метод аналізу ієрархій дозволяє групі експертів взаємодіяти між собою при вирішенні проблемної задачі, модифікувати свої судження та в результаті формувати групову думку раціональним способом. У даному випадку метод дозволяє оцінити

вплив зовнішніх чинників на процес стратегічного управління розвитком за допомогою певних критеріїв, виділити найбільш значущі серед них.

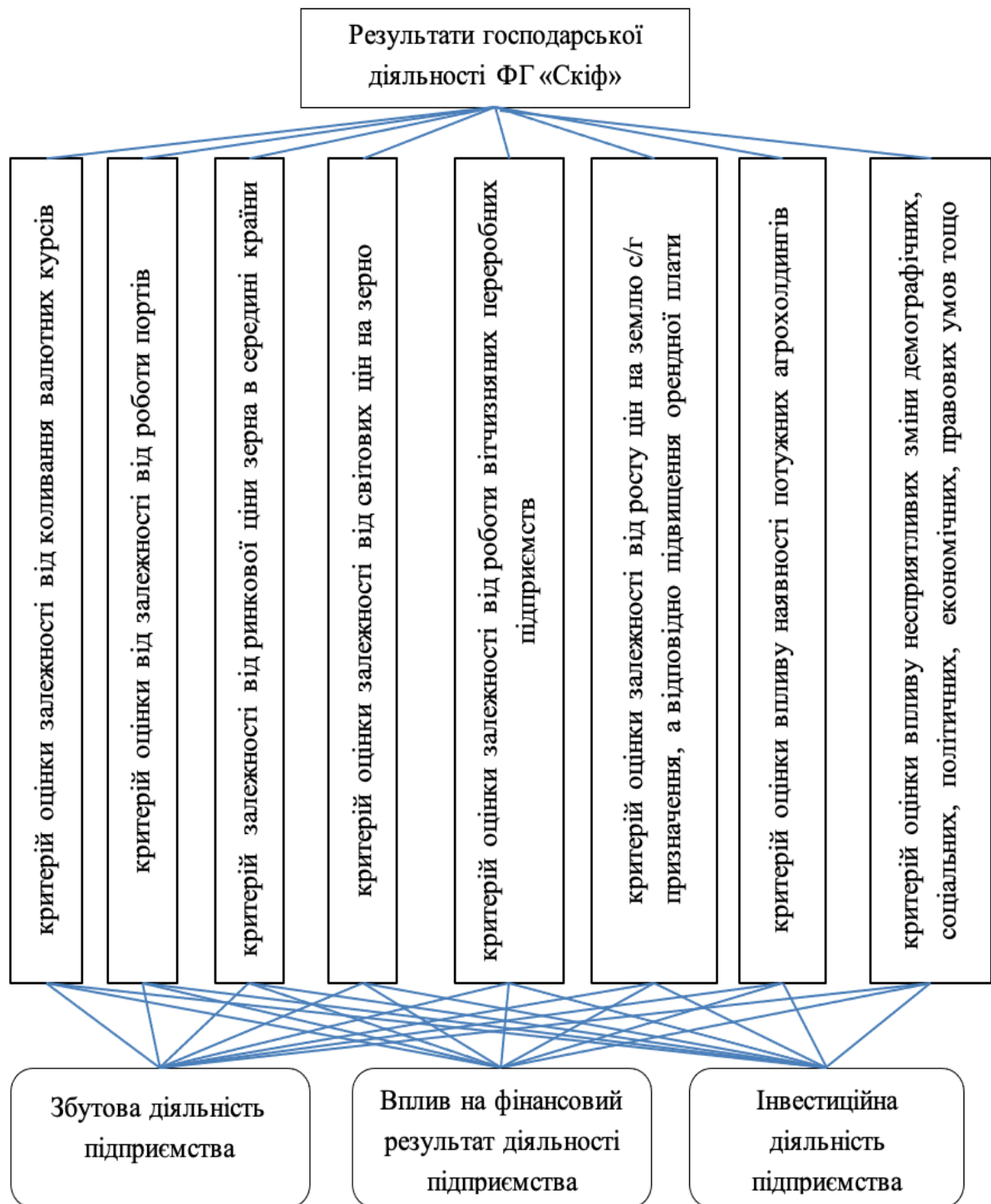


Рисунок 2.12 - Оцінювання систем впливу зовнішніх факторів на діяльність ФГ «Скіф» в стратегічному управлінні розвитком підприємства

[Джерело: Побудовано автором за даними підприємства]

Для початку сформуємо критерії оцінки стратегій роботи підприємства. Ними є фактори впливу на господарську діяльність підприємства. Здебільшого нами обрано внутрішні фактори, так як стратегія роботи підприємства базується саме на внутрішньому його потенціалі.

Під постійними та змінними витратами підприємства маються на увазі структура витрат. Стратегія розвитку підприємства передбачає зміну системи витрат підприємства, при цьому інтенсивна стратегія розвитку має на увазі більш чіткий контроль за системою витрат підприємства.

Глобальне інвестування – критерій, що передбачає необхідність вкладання значних сум коштів у реалізацію стратегії: купівля основних засобів, дороговартісна заміна технології виробництва, переоснащення тощо. Даний критерій є досить важливим, оскільки він обумовлює необхідність фінансових відносин з фінансовими установами.

Такі критерії, як диверсифікація товарних груп та якість товару передбачають можливі зміни в кінцевих продуктах. Критерій диверсифікації – це умовна можливість розширити спектр грошових потоків в бюджет підприємства. В цей же час критерій якості товару – це умовний вплив дії стратегії на кінцеву якість тих товарів, які наразі виготовляє ФГ «Скіф». Наприклад, очевидно, що процес масштабування часто обумовлений зниженням якості товару.

Критерій кваліфікованих кадрів – питання досить важливе. Очевидно, що агропромисловість – це специфічна сфера, прив'язана здебільшого до районів сільської громади. Наявність кваліфікованих кадрів в даних регіонах – мінімальна, тож необхідність в такому ресурсі є досить важливим фактором впливу на успішність реалізації такої стратегії розвитку.

Останній критерій – це середній строк стратегії. Даний критерій важливий, оскільки через досить велику динаміку на ринку агропромисловості, чим менший період реалізації стратегії, тим більший відсоток її успіху. Стратегія, зорієнтована на великий проміжок часу, є менш налагодженою до актуальних умов ринку. А взагалі,

звичайно, вона має формуватись з умовою її негайної реакції на можливі зміни. Всі критерії наведено в таблиці 2.16:

Таблиця 2.16 - Стратегії роботи підприємства з їх критеріями оцінки

Критерії	А	В	С
	Стратегія інтенсивного масштабування	Стратегія екстенсивного масштабування	Стратегія стабілізації, пристосування
Витрати підприємства постійні	Збільшуються заплановано	Збільшуються пропорційно	Стабільні
Витрати підприємства змінні	Поступово зменшуються	Збільшуються пропорційно	Зростають в залежності від умов ринку
Інвестування глобальне	Потрібне, але незначне і обґрунтоване	Потрібні значні інвестиції	Не потрібне за неможливістю реалізовувати нові проекти
Диверсифікація	Орієнтація на одному виді продукції	Як один зі шляхів розвитку	Лише безризикова, як спосіб перекрити
Кваліфіковані кадри	Висока потреба в кваліфікованому персоналі	Потрібне збільшення персоналу на всіх рівнях	Можливі навіть скорочення
Якість товару	Побічно покращується	Побічно погіршується	Стабільна, можливо погіршиться
Середньостроковість стратегії	Розраховано на довгий період розвитку, довгий період віддачі від провадження	Розраховано на середній строк роботи, порівняно невеликий строк віддачі, після чого буде потрібна нова стратегія розвитку	Стратегія одного сезону, як спосіб втриматись під час нестабільності на ринку

[Джерело: Побудовано автором за даними підприємства]

Подамо цю ж таблицю в балах експертів. Бали експертів виставляються відповідно до розсуду експертів. Експертами в даному випадку виступають голова ФГ «Скіф» - Половний Сергій Іванович та автор магістерської дисертації – Малахова Юлія Романівна. Система бальної оцінки від 1 до 5, де 1 – це незначний вплив, а 5 – максимальний вплив критерію. Відповідну систему балів подано в таблиці 2.17:

Таблиця 2.17 - Стратегії роботи підприємства з їх критеріями оцінки

Варіанти								
Варіанти стратегій		Критерії						
		Витрати підприємства постійні	Витрати підприємства змінні	Інвестування глобальне	Диверсифікація	Кваліфіковані кадри	Якість товару	Середньостроковість стратегії
A	Стратегія інтенсивного масштабування	2	5	5	4	2	4	5
B	Стратегія екстенсивного масштабування	3	2	2	5	3	2	3
C	Стратегія стабілізації, пристосування	4	1	1	3	5	3	1

[Джерело: Побудовано автором]

Бали проставляються відповідно до обраної системи оцінювання критеріїв. Її можна побачити в таблиці 2.18:

Таблиця 2.18 - Система бального розподілу для заданих критеріїв МАІ

Бали і їх діапазон					
Критерії	5	4	3	2	1
Витрати постійні	Залишаються фіксовані	Відносно стабільні	Збільшуються пропорційно	Збільшуються значно, важко оцінити ризикованість	Значно збільшуються, ступінь витрат важко покрити
Витрати змінні	Активно зменшуються	Залишаються фіксованими	Відносно стабільні	Пропорційно зростають	Важко спрогнозувати майбутні витрати
Глобальне інвестування	Вкладені гроші незначні гроші приносять безризиковий прибуток	Вкладені значні гроші приносять безризиковий прибуток	Вкладені гроші незначні гроші приносять можливий прибуток	Вкладені значні гроші приносять можливий прибуток	Відсутнє інвестування- відсутні нові потоки прибутку

Диверсифікація	Курина/свинна ферма, надання транспортних послуг (купівля транспорту для здачі в оренду)	Здача в оренду вже наявних ОЗ, за можливості	Надання власних ОЗ в оренду для перекриття витрат	Часткове надання послуг	Максимальна специфікація
Кадри	Не потрібні люди	Потребує людей без досвіду	Потребує людей з досвідом	Потребує людей з відповідними знаннями	Потребує людей, яких неможливо знайти
Якість товару	Значно покращується	Помірно покращується	Перемінні зміни (стрибки від року в рік)	Погіршується	Дуже посується
Період стратегії	15 років	10 років	5 років	3 роки	1 рік

[Джерело: Побудовано автором]

Наступним етапом є попарне порівняння важливості критеріїв один відносно іншого. Вона формується на основі загальноприйнятих правил порівняння, систему порівняння можна бачити в таблиці нижче [6, с.17]:

Таблиця 2.19 - Бальна оцінка переваги критерія

Інтенсивність відносної важливості	Визначення
1	Однакова важливість
3	Незначна перевага одного з факторів
5	Суттєва або сильна перевага
7	Значна перевага
9	Надзвичайно велика перевага
2, 4, 6, 8	Проміжний показник між двома визначеннями

[Джерело: Побудовано автором]

Так виглядає попарне порівняння важливості критеріїв:

Таблиця 2.20 - Матриця попарних порівнянь важливості критеріїв

Стратегія		Витрати підприємства постійні	Витрати підприємства змінні	Інвестування глобальне	Диверсифікація	Кваліфіковані кадри	Якість товару	Середній строк стратегії	Сер. Геом.	Норм. Век
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7		
Витрати підприємства постійні	Q1	1	3	0,2	5	0,33	4	0,2	0,96	0,09
Витрати підприємства змінні	Q2	0,33	1	0,25	1	0,25	3	0,2	0,53	0,05
Інвестування глобальне	Q3	5	4	1	5	2	5	1	2,68	0,27
Диверсифікація	Q4	0,2	1	0,2	1	0,2	0,25	0,2	0,32	0,03
Кваліфіковані кадри	Q5	3	4	0,5	5	1	4	0,33	1,98	0,20
Якість товару	Q6	0,25	0,33	0,2	4	0,25	1	0,25	0,45	0,04
Середній строк стратегії	Q7	5	5	1	5	3	4	1	2,84	0,29
Сума		14,78	18,33	3,35	26	7,03	21,25	2,85	9,79	

[Джерело: Побудовано автором]

Метод Аналізу Ієрархій передбачає 9-ти бальну систему порівняння важливості критеріїв. При цьому сама система порівнянь індивідуальна, вона залежить лише від розсуду експертів: наскільки, на їх думку, один критерій, важливіший за інший. Саме тому, при різних перевагах та думках експертів, можна отримат різний кінцевий результат. В цьому і є універсальність обраного методу – в підлаштуванні до заданих експертами умов.

По кожному критерію порівняємо його показник в межах стратегій, які порівнюються. Подамо дані порівнянні в таблицях 2.21-2.27:

Таблиця 2.21 - Попарне порівняння стратегій по критерію постійних витрат

Q1	A	B	C	Сер. Геом.	Норм. Век.		
A	1	0,66	0,5	0,69	0,22	ВУ	0%
B	1,5	1	0,75	1,04	0,33	IУ	0
C	2	1,33	1	1,38	0,44	$\lambda_{\max}$	3
Сума	4,5	3	2,25	3,12	3,12		

[Джерело: Побудовано автором]

Таблиця 2.22 - Попарне порівняння стратегій по критерію змінних витрат

Q2	A	B	C	Сер. Геом.	Норм. Век.		
A	1	0,5	1	0,79	0,25	ВУ	0%
B	2	1	2	1,58	0,5	IУ	0
C	1	0,5	1	0,79	0,25	$\lambda_{\max}$	3
Сума	4	2	4	3,17	3,17		

[Джерело: Побудовано автором]

Таблиця 2.23 - Попарне порівняння стратегій по критерію глобального інвестування

Q3	A	B	C	Сер. Геом.	Норм. Век.		
A	1	1,66	5	2,02	0,55	ВУ	0%
B	0,6	1	3	1,21	0,33	IУ	0
C	0,2	0,33	1	0,40	0,11	$\lambda_{\max}$	3
Сума	1,8	3	9	3,64	3,64		

[Джерело: Побудовано автором]

Таблиця 2.24 - Попарне порівняння стратегій по критерію диверсифікації товарів

Q4	A	B	C	Сер. Геом.	Норм. Век.		
A	1	0,8	1,33	1,02	0,33	ВУ	0%
B	1,25	1	1,66	1,27	0,41	IУ	0
C	0,75	0,6	1	0,76	0,25	$\lambda_{\max}$	3
Сума	3	2,4	4	3,06	3,06		

[Джерело: Побудовано автором]

Таблиця 2.25 - Попарне порівняння стратегій по критерію персоналу

Q5	A	B	C	Сер. Геом.	Норм. Век.		
A	1	0,66	0,66	0,76	0,25	ВУ	0%
B	1,5	1	1	1,14	0,375	IУ	0
C	1,5	1	1	1,14	0,375	$\lambda_{\max}$	3
Сума	4	2,66	2,66	3,05	3,05		

[Джерело: Побудовано автором]

Таблиця 2.26 - Попарне порівняння стратегій по критерію якості товару

Q6	A	B	C	Сер. Геом.	Норм. Век.		
A	1	4	2	2	0,57	ВУ	0%
B	0,25	1	0,5	0,5	0,14	IУ	0
C	0,5	2	1	1	0,28	$\lambda_{\max}$	3
Сума	1,75	7	3,5	3,5	3,5		

[Джерело: Побудовано автором]

Таблиця 2.27 - Попарне порівняння стратегій по критерію строку стратегії

Q7	A	B	C	Сер. Геом.	Норм. Век.		
A	1	1,66	5	2,02	0,55	ВУ	0%
B	0,6	1	3	1,21	0,33	IУ	0
C	0,2	0,33	1	0,40	0,11	$\lambda_{\max}$	3
Сума	1,8	3	9	3,64	3,64		

[Джерело: Побудовано автором]

Порівнявши критерії попарно, узгодимо основну матрицю, її індекс узгодженості та відносну узгодженість подамо в таблиці 2.28.

Таблиця 2.28 - Індеси узгодженості матриці попарних порівнянь критеріїв

ВУ	6%
IУ	0,081
$\lambda_{\max}$	7,490

[Джерело: Побудовано автором]

Індекс узгодженості повинен бути менший 1, лише в такому випадку ми можемо говорити про доречність порівняння критеріїв. А відносна узгодженість має бути менша за 10%. Як бачимо, IУ дозволяє нам проводити аналіз ієрархій. Щоб визначити найкращий варіант стратегії, порахуємо глобальні пріоритети:

Таблиця 2.29 - Глобальні пріоритети критеріїв стратегій

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Глобальні пріоритети	Сума
	0,09	0,05	0,27	0,03	0,20	0,04	0,29		
A1	0,22	0,25	0,55	0,33	0,25	0,57	0,55	0,44	1
A2	0,33	0,5	0,33	0,41	0,37	0,14	0,33	0,35	
A3	0,44	0,25	0,11	0,25	0,37	0,28	0,11	0,21	

[Джерело: Побудовано автором]

Як можемо бачити, найбільший пріоритет має стратегія інтенсивного розвитку. Вона передбачає мінімізацію витрат підприємства водночас зі збільшенням обсягів збору врожаю за рахунок введення новітніх технологій, передових наукових розробок тощо. Така стратегія розвитку підприємства підходить для агропромислової сфери в Україні, оскільки тут дійсно є перспективи в заданих напрямках розвитку.

На другому місці стратегія екстенсивного розвитку. Частково, ми злучимо в кінцевий план стратегії розвитку також елементи екстенсивного розвитку, які відповідають вимогам актуальних проблем на ринку сільськогосподарської продукції.

Саме на стратегії інтенсивного розвитку буде базуватись наша авторська стратегія розвитку підприємства, для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Проте, вона не буде однобічною, стратегія роботи агропідприємства має охоплювати всі можливі сценарії розвитку. Саме тому нами буде запропоновано комплексну стратегію, з урахуванням всіх попередньо проведених досліджень. Загальна кінцева стратегія повинна враховувати результати фінансових аналізів, оцінки інноваційної діяльності, інтегральний показник, особливості SWOT аналізу, аналізу МАІ.

Висновки до розділу 2

У даному розділі було здійснено аналіз діяльності ФГ «Скіф». Підприємство веде свою діяльність в степовій зоні України, в регіонах, де переважними культурами сільськогосподарського спрямування є пшениця, соняшник, соя, рабс тощо. Це визначає і спеціалізацію ФГ «Скіф» - більше 61% реалізованої продукції – соняшникове насіння, 24% - пшениця. Проаналізована інформація свідчить про те, що підприємство займає вигідне положення на ринку та веде порівняно прибуткову фінансово-економічну діяльність.

Нами виявлено високу ступінь зношеності основних засобів на підприємстві. Це говорить про необхідність їх оновлення, а отже про потребу в додатковому інвестуванні в цю сферу.

В ФГ «Скіф» за досліджуваний період спостерігається збільшення вартості основних засобів. Здійснюються інвестиції в основні засоби. За досліджуваний період спостерігається покращення показників ліквідності ФГ «Скіф», господарство покращило структуру активів та пасивів, на кінець 2021 року ФГ «Скіф» має гарні показники ліквідності. Ми можемо бачити з динаміки показників ліквідності, що в досліджуваному періоді немає чіткого спадання або зростання показників, що б говорило нам про масштабування підприємства, утім це нормальна практика для підприємств агропромислового комплексу. Через сезонність роботи та особливі умови оптового збуту продукції, часто має картинка зі «стрибками» доходів та перехідних запасів підприємства.

За 2019-2021 роки спостерігається ріст чистого доходу та чистого прибутку. Спостерігається приріст власного капіталу та зменшення позикового, що характеризує розширення діяльності за рахунок власних ресурсів. Відповідно, збільшується вартість основних засобів та всіх активів ФГ «Скіф». Рентабельність активів та рентабельність продажів мають позитивну динаміку протягом останніх трьох років.

Ми також провели порівняння діяльності ФГ «Скіф» з його прямим конкурентом – ФГ «Ольга-Агро». Можна сказати, що стратегія розвитку та рівень ефективності управління в ФГ «Скіф» є кращими порівняно з аналогічним підприємством - ФГ «Ольга-Агро». За весь досліджуваний період ФГ «Скіф» має більшу виручку, більший чистий прибуток та відповідно рентабельність. Ми зробили висновок, що в досліджуваний період, 2020 рік був досить складним для агропромисловості. Через це можемо бачити невеликі прибутки агропромислових підприємств у їх звітностях. Утім, досліджуване підприємство завжди виводило свої фінансові результати в

додатні суми, тоді як обраний конкурент – ФГ «Ольга-Агро» має від'ємний показник прибутку та рентабельності продажів у 2020 році.

Оцінка системи стратегічного управління розвитком ФГ «Скіф» показала, що найбільш впливовими факторами впливу зовнішнього середовища є валютні курси, робота портів, світові ціни на зерно та зростання ціни на землю в Україні.

Нами було також проведено SWOT аналіз, для оцінки якісних показників, що характеризують роботу підприємства. У ході аналізу було виявлено слабкі та сильні сторони підприємства ФГ «Скіф», а також перспективи його розвитку. Дана методологія використовується здебільшого для оцінки внутрішніх факторів підприємства, його потенціалу.

Ще одним методом оцінки факторів, тепер вже, зовнішнього впливу на підприємство, став метод аналізу ієрархій Томаса Сааті. Даний метод досить широко використовується у світі для прийняття багатоальтернативних рішень. Нами запропоновано даний варіант аналізу, для вибору загальної стратегії розвитку підприємства. Виходячи з сукупності зовнішніх факторів та їх впливу на роботу підприємства (що визначалось експертами в лиці голови ФГ Половного С. І., та автора дослідження, загальною стратегією розвитку обрано стратегію інтенсивного розвитку. Вона передбачає збільшення ефективності використання наявних ресурсів. На цьому і буде базуватись наступний розділ.

РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1 Розробка проекту стратегії роботи підприємства агропромислового комплексу в умовах формування ринку землі

До 2022 року великі та маленькі підприємства агропромислового комплексу України почали розглядати стратегії подальшого розвитку та функціонування підприємств в умовах формування ринку землі. Розглядалися варіанти далі працювати на умовах оренди чи інвестувати в землю. Деякі банки навіть пропонували варіанти кредитування з цільовим призначенням – на придбання земельних ділянок (наприклад – АТ «ПроКредит Банк»).

ФГ «Скіф» на аграрному ринку успішно функціонує майже 30 років, проте є порівняно невеликим фермерським господарством. В умовах формування ринку землі, коли на ринку є великі агрохолдинги такі як: «Кернел», «Агропросперіс», «Астарт», МХП», «НІБУЛОН», маленьким підприємствам важко конкурувати і по орендній платі (великі гравці ринку витісняють з ринку малих, пропонуючи населенню більшу плату), і по можливості викупу тих чи інших ділянок.

За словами Міністра аграрної політики Миколи Сольського: «...результати першого року ринку землі – дуже хороші і важливі. Запуск земельної реформи зруйнував всі міфи, пов'язані з земельною реформою. Реформа була проведена для українців – і вони її оцінили. Очевидно, що людина, яка є власником землі, завжди захищатиме її краще, ніж найманий працівник, і це сьогодні можна чітко побачити. Це основне. Земельна реформа запустилася, вона працює без корупції. Було прийнято багато земельних законів і більшість з них працюють. Ринок землі вивів максимально з «тіні» все, що можливо. Це відмічають всі. Ми практично не чуємо негативних

зауважень протягом року. Якщо є – вони пов’язані з технічним оформленням купівлі. Це виправляється.»

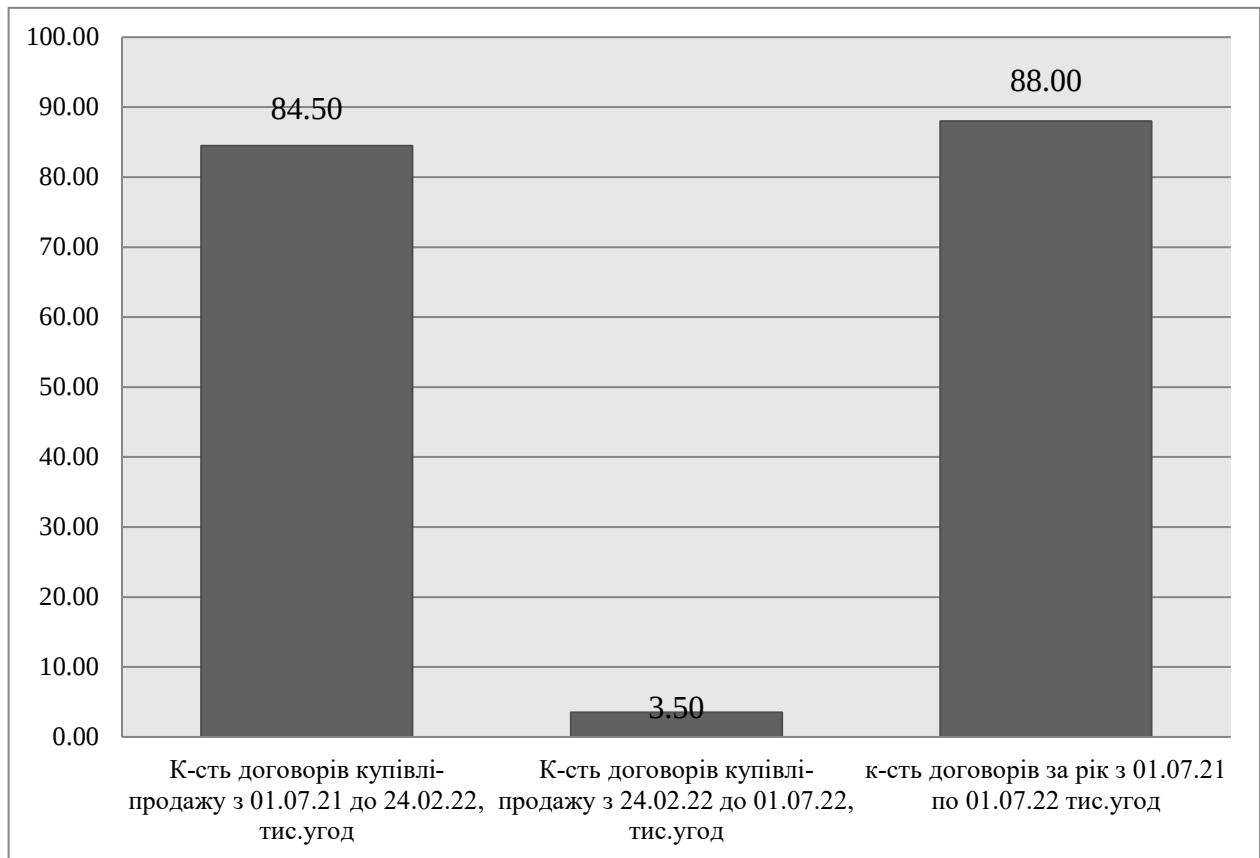


Рисунок 3.1 - Динаміка кількості договорів купівлі-продажу земельних ділянок за перший рік функціонування

[Джерело: за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України]

Незважаючи на війну в країні ринок землі функціонує. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України за рік – з 01.07.2021 по 01.07.2022 ринку землі було вітчужено 252 241 Га. Загальна кількість правочинів щодо відчуження земельних ділянок – 105 173 договорів, з них 88 000 – це договори купівлі-продажу (рис. 3.1). Середня ціна відчуженої земельної ділянки 37 819 грн/Га.

Для ФГ «Скіф» в стратегічному плані потрібно розглянути можливість інвестування коштів в придбання земель сільськогосподарського призначення. Банківська система України ще розвивається в напрямі розробки механізму кредитування під заставу земельних ділянок. В перспективі – це дасть можливість

розширювати діяльність підприємства за рахунок банківських кредитів під заставу землі. Ринкова вартість землі буде зростати щороку (рис. 3.2), відповідно буде рости і оренда. Експерти стверджують, що перші років п'ять з моменту відкриття ринку – інтервал найвигіднішого інвестування, коли щорічний приріст вартості землі становить не менше 20%:

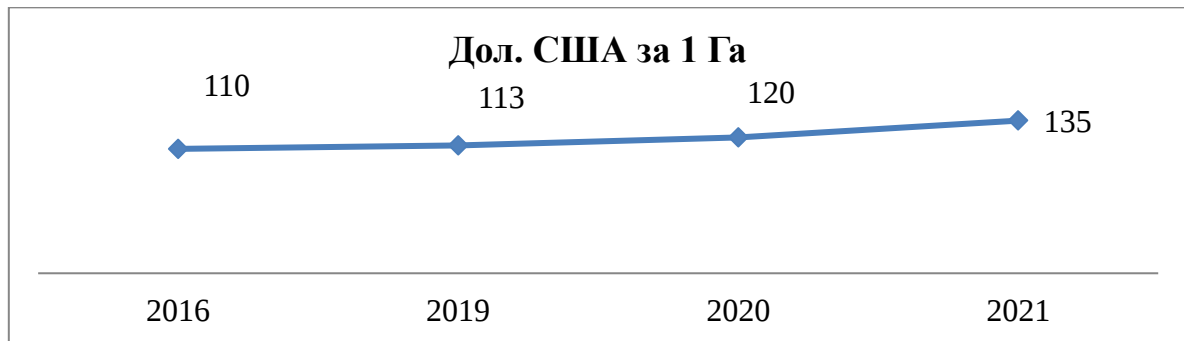


Рисунок 3.2 - Динаміка ціни оренди земель сільськогосподарського призначення за 2016-2021 рр.

[Джерело: за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України]

ФГ «Скіф» орендує 44 земельні ділянки, середня площа однієї – 3,5 гектари. Як вже зазначалося вище, середня ціна на ринку землі 37 819 грн/Га.

За останніми статистичними даними сума на викуп всього земельного банку, що знаходиться в обробітку ФГ «Скіф» становить:

$$150 \text{ га} * 37\,819,00 \text{ грн/Га} = 5\,672\,850 \text{ грн.}$$

Підприємство на останню звітну дату має чистий прибуток 1 562,2 тис. грн.

Можна викупити гектарів землі за весь розмір чистого прибутку:

$$1\,562\,200,00 \text{ грн} / 37\,819 \text{ грн/Га} = 41,3 \text{ Га}$$

$41,3 \text{ Га} / 3,5 \text{ Га} = 11,8$ – кількість земельних ділянок, які можна придбати за весь розмір чистого прибутку.

Можемо запропонувати ФГ «Скіф» почати з придбання 25 гектарів або семи земельних ділянок:

$$25 \text{ Га} * 37\,819 \text{ грн/Га} = 945\,475,00 \text{ грн.}$$

Тоді, якщо протягом наступних п'яти років рівень виробництва, обсягів реалізації та прибутковості діяльності буде на рівні 2020-2021 років, ФГ «Скіф» зможе викупити всі земельні ділянки, що орендує (звісно, якщо орендодавці погодяться).

Прорахуємо даний сценарій у порівнянні трохи детальніше, як це буде виглядати на практиці сам у даному регіоні, за інформацією наданою ФГ «Скіф». Для цього візьмемо середній строк оренди землі, на який оформлюють офіційні договори зараз – 50 років. Такий великий період оренди прописується для того, щоб забезпечити підприємство від продажу орендаром землі, яка вже оброблюється підприємством. Це обумовлене тим, що процес обробки землі несе в собі дещо стратегічний характер.

Як ми вище зазначили, в середньому 1 пай або ділянка – це 3,5, проте для даного регіону (Дніпропетровська область, Павлоградський район, Межиріцька ОТГ) притаманні ділянки більшого розміру – в середньому близько 4 Га. Наразі, орендна плата за пай (ділянку), яку плате підприємство ФГ «Скіф» за офіційно зареєстрованими договорами – 16 000 грн/пай, або приблизно 4 000 грн/Га.

При вже відомому обсязі орендних земель – 150 Га, орендна сума дорівнює 600 000 гривень на рік, що при договорі оренди на 50 років – 30 млн. грн. Крім того, даний прорахунок не враховує інфляцію національної валюти, коливання на ринку тощо.

В даному регіоні, на жаль, або на радість, ціна на ділянку (пай) по факту значно вище від середньої офіційної по Україні. За достовірними джерелами, на практиці, купити 1 пай можна за 5 000 дол. США. Тоді виходить, що 1 Га буде коштувати 1 250 дол. США. Порахуємо дану інформацію в національній валюті. Офіційний курс на сьогодні – 37 грн/1 дол. США, але ми буде рахувати за сірим курсом – таким, за яку суму реально можна купити валюту. На сьогодні, це 41 грн./1 дол. США. При такому курсі, 1 Га буде коштувати 51 250 гривень, а вся територія обробки орендної землі – 7 687 500 грн.

Порахуємо, який період окупності такої інвестиції. Для цього поділимо суму необхідної інвестиції на щорічну оплату за оренду. Таким чином виходить, що проект

повністю окупається на 12,5 році. При урахуванні тарифів кредитування, інфляції національної валюти тощо, можемо заокруглити цю цифру до 13 років.

У масштабах стратегії розвитку, на наш погляд, перспектива переходу від оренди на власну землю є позитивною, а тому має бути інтегрована в план. Як вже зазначалось вище, підприємству надається рекомендація щодо поступового переходу на викуп землі, пропонується почати з 25 Га.

Отже, перший і важливий крок – це інвестиції в власний земельний банк. Наступний крок – це продовження розвитку в напрямку органічного виробництва.

ФГ «Скіф» в 2021 році зробило значний крок в свій розвиток шляхом часткового переходу на органічне виробництво.

Впровадження органічного виробництва було розпочато за технологією Vis Terrae. Дана технологія передбачає підготовку землі до посадки, збільшення підвищення урожайності, загальне покращення показників стану та якості землі. Відповідно до технології Vis Terrae ярі культури зійдуть навіть при відсутності дощів від трьох до шести місяців за рахунок перепаду температур, тобто отримання конденсату в ґрунті від різниці температур. В цілому ця технологія передбачає підвищення урожайності на 10-30%.

Органічні добрива виготовляються з продуктів життєдіяльності водоростей. Питання впливу водоростей на ґрунт та відповідно на якість урожаю вже давно досліджується вченими. Детальніше про вплив ґрунтових водоростей на вирощування культур та якість ґрунту можна прочитати в статті «Органічне виробництво, як напрямок інтенсивного стратегічного управління агропромисловим підприємством», Тульчинська С. О., Малахова Ю. Р.

ФГ «Скіф» обрало ряд органічних добрив на основі продуктів життєдіяльності водоростей та органічні продукти переробки від компанії ТОВ «НВП «5 element»». Компанія постачальник добрив – сертифікована на міжнародному рівні. ТОВ «НВП «5 element» має сертифікат міжнародного стандарту, що підтверджує якість їх

продукції та безпечність. Стандарт якості ТОВ «НВП «5 element» наведений в додатку.

Компанія «НВП «5 Елемент»» перші у світі, хто почали виробництво органічних добрив в біореакторах, на базі їх дослідного центру. Перед початком масового виробництва, компанія майже 30 років вивчала вплив водоростей на вирощування вищих рослин та якість ґрунтів. Вони вирощують синьо-зелені азотфіксуючі водорості. На основі цих водоростей і виготовляються добрива.

Технологія Vis Terrae та Soil Argae передбачають комплексний підхід до роботи підприємства-клієнта. ТОВ «НВП «5 Елемент»» надають аграріям всю необхідну інформацію щодо календаря здовбрення ґрунтів, практичних рекомендацій по вирощуванню, а також технічної підтримки якості ґрунту та інтеграції їх технології в роботу підприємства. Дана технологія, загалом, передбачає такий економічний ефект від впровадження:

- Підвищення врожайності на 10-30%
- Зменшення обсягів внесених добрив на 30-50%
- Зменшення витрат на обслуговування на 15-20%
- Зменшення амортизації технічного обладнання на 12-17%
- Збільшення вологозабезпеченості ґрунту на 20-30% [57].

Технологія органічного виробництва – це гарна альтернатива традиційному землеробству. Таким чином підприємству вдасться не лише мінімізувати витрати та збільшити прибутки, а й мати змогу вийти на міжнародний ринок агропродукції, оскільки на ньому діють більш жорсткі стандарти якості, яким відповідає органічне виробництво.

Через війну в Україні, наразі існують глобальні проблеми з продовольством не лише на вітчизняному ринку, а і в усьому світі. Через це, ціна на звичайні нам сільськогосподарські товари значно підвищилась до неймовірних розмірів. Колишні підприємства-гіганти, що постачали яєчну продукцію на ринок, яловичину, м'ясо свиняче, куряче тощо не мають можливості працювати у тому ж режимі, через

окупацію або руйнування їх інфраструктури. Саме тому, нами прогнозується, що в майбутньому, війна в країні накладе відбиток з особливостей ведення агропромислового бізнесу в Україні. Здебільшого, це стосується продовольчого забезпечення населення, та відходу від монополії, держава буде підтримувати малий бізнес, надаючи перевагу збільшенню гравців на ринку. Підтримка малого бізнесу буде надаватись у вигляді пільг, дотацій, надання вигідних умов кредитування.

Стратегія розвитку підприємства повинна враховувати цю перспективу, та бути готовою до розширення товарної номенклатури. Диференціацію товару пропонується вести в сторону найбільш необхідних продуктів сьогодні: яйця курячого та м'яса/сала свинячого. Порахуємо можливі інвестиції та їх окупність.

Першочергово, потрібна нова інфраструктура для ведення такої діяльності – ферма, для вирощування худоби. Важко прорахувати точну вартість необхідних інвестицій в будівництво такої нової ферми, але в загальному, виходячи з пропозиції на ринку в місці базування ФГ «Скіф», цілком можливо купити старі ферми за приблизною ціною в 100 000 дол. США.

Порахуємо прямі витрати. Ціна за одну маленьку свиню для вирощування – 1 500 гривень. Ферма в середньому розрахована на поголів'я з 300 штук, таким чином ми маємо 450 000 гривень першочергових витрат. В середньому, свиню на убій вигодовують приблизно 8 місяців до необхідного розміру. За цей період на вигодовування, електроенергію, заробітну плату працівникам, піде приблизно 1 500 000 гривень, із розрахунку 5 000 грн/1 худобу. Таким чином, маємо прямі операційні витрати у розмірі 1 950 000 гривень.

Тепер порахуємо можливий прибуток. Ціна за 1 кг худоби на оптовому ринку – 80 гривень. Приблизна вага 1 худоби – 120 кг, а отже 9 600 гривень. Загальний дохід за все поголів'я – 2 880 000 гривень. Таким чином маємо: $2\,880\,000 - 1\,950\,000 = 930\,000$ за 8 місяців, без вирахувань на податки. Виходить, що інвестиції в ферму – 4 100 000 гривень, окупляться вже через 4,4 грошових обороти, або через 36 місяців, тобто 3 роки. Для наочності, подамо дані прорахунки у вигляді таблиці:

Таблиця 3.1 - Проект побудови ферми свинячої

Періоди	Витрати	Гривні	Доходи	Гривні
0	Будівля ферми	4 100 000		
1	Поголів'я	450 000		
	Вигодовування	900 000		
	Електроенергія	120 000		
	Витрати на заробітну плату	400 000		
	Інші адміністративні витрати	80 000		
	Податки	167 400	Оптовий продаж	2 880 000
762 600 гривень прибутку, $4\,100\,000 - 762\,600 = 3\,337\,400$ грн.				
2	Поголів'я	450 000		
	Вигодовування	900 000		
	Електроенергія	120 000		
	Витрати на заробітну плату	400 000		
	Інші адміністративні витрати	80 000		
	Податки	167 400	Оптовий продаж	2 880 000
762 600 гривень прибутку, $3\,337\,400 - 762\,600 = 2\,574\,800$ грн.				
3	Поголів'я	450 000		
	Вигодовування	900 000		
	Електроенергія	120 000		
	Витрати на заробітну плату	400 000		
	Інші адміністративні витрати	80 000		
	Податки	167 400	Оптовий продаж	2 880 000
762 600 гривень прибутку, $2\,574\,800 - 762\,600 = 1\,812\,200$ грн.				
4	Поголів'я	450 000		
	Вигодовування	900 000		
	Електроенергія	120 000		
	Витрати на заробітну плату	400 000		
	Інші адміністративні витрати	80 000		
	Податки	167 400	Оптовий продаж	2 880 000
762 600 гривень прибутку, $1\,812\,200 - 762\,600 = 1\,049\,600$ грн.				
5	Поголів'я	450 000		
	Вигодовування	900 000		
	Електроенергія	120 000		
	Витрати на заробітну плату	400 000		
	Інші адміністративні витрати	80 000		
	Податки	167 400	Оптовий продаж	2 880 000
762 600 гривень прибутку, $1\,049\,600 - 762\,600 = 287\,000$ грн.				

6	Поголів'я	450 000		
	Вигодовування	900 000		
	Електроенергія	120 000		
	Витрати на заробітну плату	400 000		
	Інші адміністративні витрати	80 000		
	Податки	167 400	Оптовий продаж	2 880 000
762 600 гривень прибутку, $287\,000 - 762\,600 = +475\,600$ грн.				

[Джерело: сформовано автором]

Таким чином, бачимо, що з прорахунком всіх доходів та витрат, остаточний період окупності проекту – 6 періодів, або 48 місяців, 4 роки.

Прорахуємо ці ж потоки з куриною фермою. Інвестиційні витрати на інфраструктуру ті ж самі – 100 000 дол. США на купівлю ферми. Із прямих витрат, закупівля птахів – 100 грн/шт. Приблизний обсяг ферми – 5 000 голів, а отже потрібно 500 000 гривень. На утримання куриці, поки вона несе яйця (6 місяців середній строк линня куриці) потрібно близько 500 гривень – сюди входить корм, електроенергія, заробітна плата працівникам. Отже, загальні витрати на утримання – 2 500 000 гривень, а загальні операційні витрати – 3 000 000 гривень.

Порахуємо можливий прибуток. В середньому, за сприятливих умов та відповідного харчування, куриця несе по 1 яйцю в день. Шість місяців якісного линня – це 180 днів по 5 000 яєць, а отже 900 000 штук. Ціна за яйце на оптовому ринку зараз складає приблизно 4 гривні., а отже дохід з яєць – 3 600 000 гривень. Окрім того, кури мають ліквідаційну вартість. Після періоду активного линня їх здають на м'ясо оптом. Приблизна ціна на оптовому ринку на 1 кг – 30 грн. При середній вазі куриці в 3 кг, це 450 000 гривень. Звідси маємо дохід в $450\,000 + 3\,600\,000 = 4\,050\,000$ гривень. При такій математиці, прибуток від даної діяльності $4\,050\,000 - 3\,000\,000 = 1\,050\,000$ гривень за 6 місяців, без вирахувань на податки. Таким чином, інвестиційний проект окупиться за 4 оберти, або за 16 місяців - 2 роки.

Для наочності, знову подамо прорахунки у вигляді таблиці:

Таблиця 3.2 - Проект побудови ферми курячої

Періоди	Витрати	Гривні	Доходи	Гривні
0	Будівля ферми	4 100 000		
1	Поголів'я	500 000		
	Вигодовування	1 800 000		
	Електроенергія	120 000		
	Витрати на заробітну плату	500 000		
	Інші адміністративні витрати	80 000		
	Податки	189 000	Оптовий продаж Ліквідація	3 600 000 450 000
861 000 гривень прибутку, 4 100 000 – 861 000 = 3 239 000 грн.				
2	Поголів'я	500 000		
	Вигодовування	1 800 000		
	Електроенергія	120 000		
	Витрати на заробітну плату	500 000		
	Інші адміністративні витрати	80 000		
	Податки	189 000	Оптовий продаж Ліквідація	3 600 000 450 000
861 000 гривень прибутку, 3 239 000 – 861 000 = 2 378 000 грн.				
3	Поголів'я	500 000		
	Вигодовування	1 800 000		
	Електроенергія	120 000		
	Витрати на заробітну плату	500 000		
	Інші адміністративні витрати	80 000		
	Податки	189 000	Оптовий продаж Ліквідація	3 600 000 450 000
861 000 гривень прибутку, 2 378 000 – 861 000 = 1 517 000 грн.				
4	Поголів'я	500 000		
	Вигодовування	1 800 000		
	Електроенергія	120 000		
	Витрати на заробітну плату	500 000		
	Інші адміністративні витрати	80 000		
	Податки	189 000	Оптовий продаж Ліквідація	3 600 000 450 000
861 000 гривень прибутку, 1 517 000 – 861 000 = 656 000 грн.				
5	Поголів'я	500 000		
	Вигодовування	1 800 000		
	Електроенергія	120 000		

5	Витрати на заробітну плату	500 000		
	Інші адміністративні витрати	80 000		
	Податки	189 000	Оптовий продаж	3 600 000
			Ліквідація	450 000
861 000 гривень прибутку, 656 000 – 861 000 = +205 000 грн.				

[Джерело: сформовано автором]

Таким чином, з урахуванням всіх витрат та доходів, проект окупається за 5 обертів, або 30 місяців, 2,5 років. Як можемо бачити, інвестування в диференціацію товарних груп підприємства має дуже високу рентабельність. В агропромисловості, проекти з окупністю до 5 років – це дуже гарний результат.

Наступним пунктом можливих інвестиційних проектів є закупівля нового обладнання. При оцінці майнового стану, ми виявили високу ступінь зношеності основних засобів. У дійсності, підприємство має дуже старе обладнання, здебільшого, мова йде про транспортне обладнання, що стоїть на балансі підприємства. В рамках стратегії розвитку, пропонується інвестування в переоснащення підприємства, а саме, купівля нового комбайну John Deer. Порахуємо можливий економічний ефект.

Ціна на новий комбайн John Deer стартує від 200 000 дол. США. По нинішньому реальному курсу, це 8 200 000 гривень. Окрім виконання прямої операційної роботи, даний вид обладнання може здаватись в оренду. Середня ціна на ринку зараз 800 гривень за 1 Га. Приблизно 1000 Га можна обробити комбайном, за виключенням його операційної роботи на підприємстві. Виходить, що за сезон, комбайн може принести підприємству додаткових 800 000 гривень. Таким чином, комбайн окупиться вже через 10 років. Окрім того, підприємству не потрібно буде наймати даний вид транспорту для обробітку його власних земель, що зменшує його операційні витрат та, як наслідок, собівартість продукції.

Останній пункт стратегічного розвитку підприємства – це вихід на міжнародний ринок, тобто початок експортної діяльності (відвантаження по прямих експортних контрактах). Це сміливий крок, який дозволить презентувати свою

органічну продукцію на міжнародному ринку. Малі та середні підприємства бояться виходити на міжнародний ринок, та в більшості випадків відвантажують свою продукцію великим та середнім трейдерам в середині країни.

На сьогоднішній день, коли основні пункти відгрузки зернових культур на експорт в Україні, - порти, є заблокованими, в країні розробили нову логістичну систему збуту. Якщо до початку війни майже 90% всіх агротоварів вивозилось морем, то тепер, все більше зерно вивозиться зерновозами та фурами – автомобільним транспортом, а відтак обсяги однієї поставки зменшились. Це дає змогу і невеликим гравцям відгружати свій товар на експорт. Їх ціна буде все одно конкурентною.

З початку повномасштабної війни експорт продукції з України повністю зупинився. Відновити зв'язок та побудувати нове логістичне сполучення вдалось лише в кінці весни, але навіть тієї потужності експорту, що є зараз, недостатньо для збуту всієї продукції. Саме тому, ми вважаємо за потрібне, виходити на міжнародний ринок збуту продукції та розробити логістику збуту продукції закордон.

На рисунку 3.3 зображено структуру приблизного експорту автотранспортом за період війни. Передові позиції в структурі займають продукти, на яких спеціалізується ФГ «Скіф».

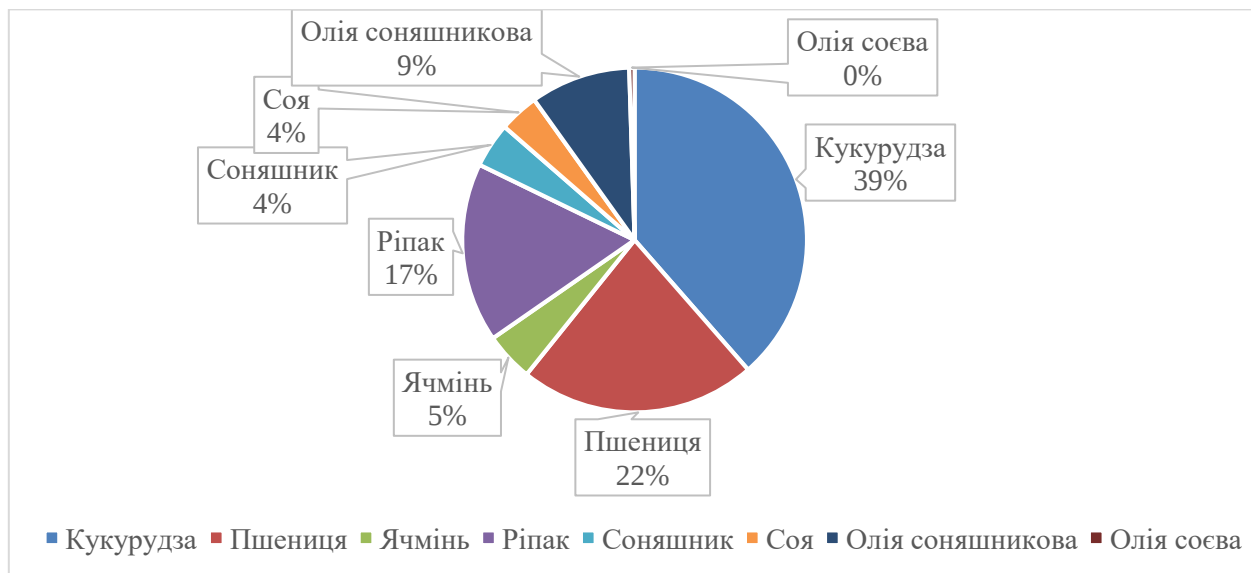


Рисунок 3.3 - Експорт товарів АПК з України в серпні, 2022 рік

[Джерело: сформовано автором на основі 58]

Таким чином, в загальному, ми маємо наступний вигляд опорного плану стратегії розвитку підприємства:

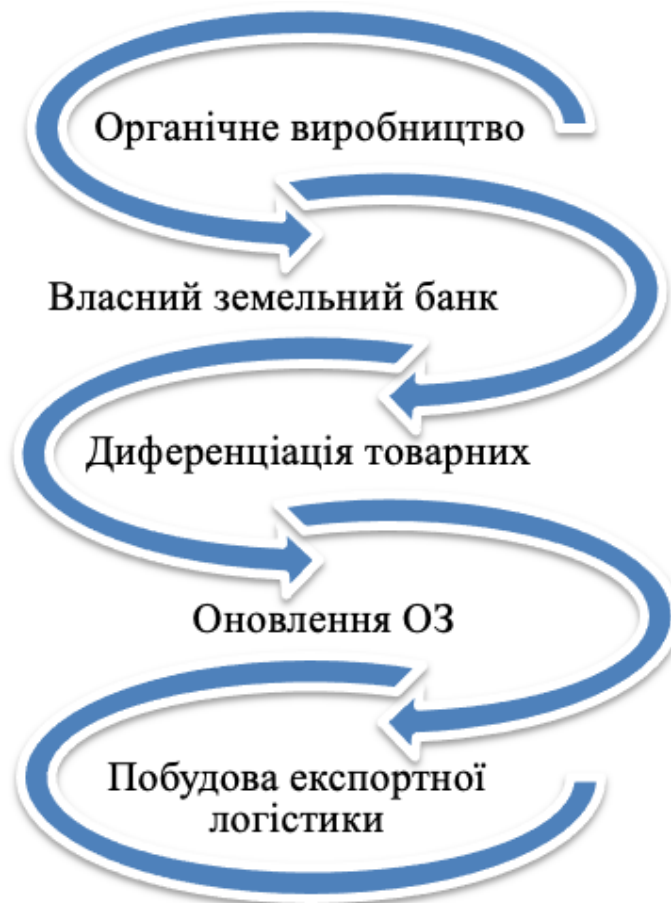


Рисунок 3.4 – План стратегії розвитку підприємства ФГ «Скіф»

[Джерело: сформовано автором]

3.2 Забезпечення мінімізації впливу зовнішніх факторів на впровадження стратегії розвитку підприємства

Діяльність аграрних формувань завжди залежала від багатьох зовнішніх чинників. Виробнича діяльність аграрних підприємств в умовах ринкової конкуренції здійснюється відповідно до змін, що відбуваються у виробництві, на ринку сільськогосподарської продукції, інформації, яка їх характеризує. В умовах війни роль саме зовнішніх чинників значно посилилась.

Однією з основних проблем, з якою стикнулися всі виробники агро продукції – це закриття кордонів та неможливість збуту продукції. Агробізнес характеризується сезонністю виробничої діяльності. Починаючи з посіву озимих і до збору пізніх культур підприємства здійснюють видатки. Основна виручка надходить в 3-4 кварталах, частина реалізації переноситься на 1 квартал нового року.

З початку війни реалізація заблокувалася на невизначений час. На внутрішньому ринку велика проблема була не в неможливості збуту, а в цінах на ринку. Динаміка цін на внутрішньому ринку різко пішла вниз через надлишок продукції, через це велика кількість підприємств не отримали прибутку, а є й такі, що зазнали великих збитків.

Що стосується ФГ «Скіф», то основні культури – це пшениця та соняшник. Пшениця – біржовий товар, його завжди легко можна було реалізувати на експорт. Трейдери завжди охоче купували пшеницю, як по форвардних, так і по спотових контрактах. З початком бойових дій частина продукції була заблокована на складі, через низьку ціну на внутрішньому ринку і заблоковані порти.

Війна, як би сумно це не було, робить АПК України більш пристосованим до будь-яких умов функціонування. Вже через пару місяців активних бойових дій та зачинених портів, було знайдено нові логістичні канали збуту готової продукції. Тож, такий зовнішній фактор, як політичні конфлікти, війни, закриття через це кордонів може нівелюватись за рахунок диференціації логістичних каналів збуту. Підприємства можуть мати декілька альтернативних варіантів збуту продукції для того, щоб мати змогу їх взаємозамінювати.

Неможливість легкого збуту продукції робить її ціну нижчою. Це явище ми мали змогу бачити власноруч цього року. Для зменшення залежності від цінових коливань, потрібно мати вивірену систему збуту, або ж якісне складське приміщення для збереження продукції в запасах.

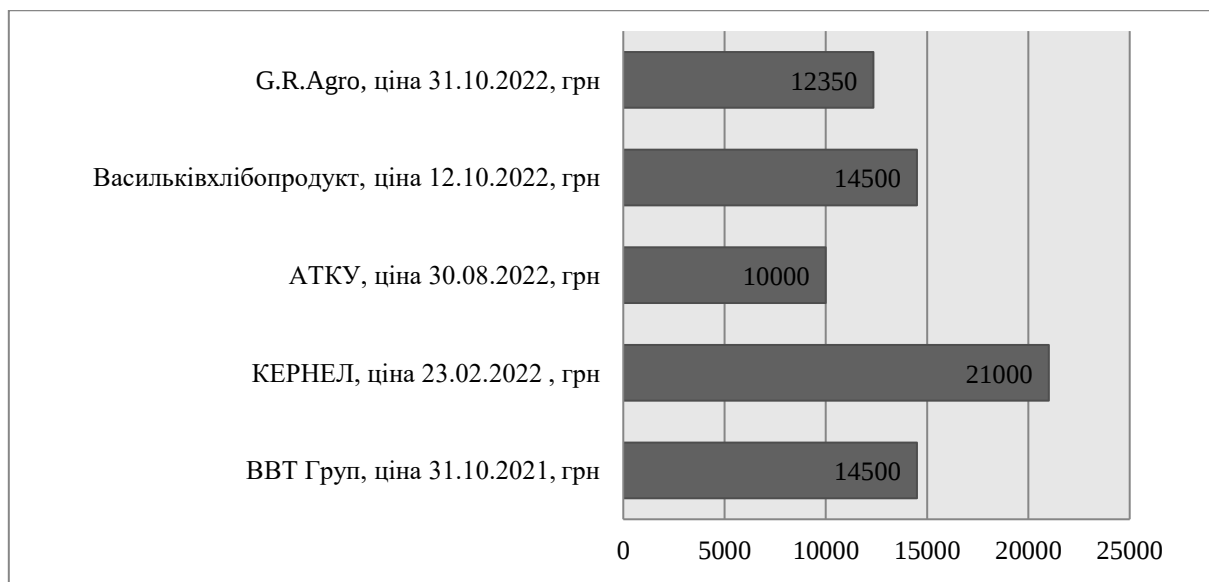


Рисунок 3.5 - Динаміка цін на соняшник на внутрішньому ринку за період з 23.02.2022 по 01.11.2022 року

[Джерело: сформовано автором на основі 59]

Соняшник реалізується на внутрішньому ринку на переробні підприємства, які з початку війни зупинили свою роботу, а запустилися тільки в серпні під збір нового урожаю соняшника. Динаміка цін на соняшник наведена на рис. 3.5. До початку війни був зафіксований пік цін на соняшник на рівні 20,5 – 21 тис. грн. Після початку війни переробні заводи зупинили свою роботу. На ринку попит на соняшник був відсутній, поновився попит на соняшник з серпня.

Запуск портів – це фундамент роботи агровиробників. Є експорт, а значить – є виручка, є можливість покривати витрати, платити людям зарплату, гасити відсотки в банках.

За останні роки більше 40 % валютної виручки (рис. 3.6) – це саме виручка від експорту сільськогосподарської продукції та пов'язаних галузей.

Тому, особливо, в воєнний час, на рівні держави здійснюється підтримка аграріїв. Важливим кроком в підтримці агровиробників в 2022 році було кредитування по програмі «Доступні кредити 5-7-9». Максимальна сума кредиту, яку можна було отримати – 90 мільйонів гривень під відсоткову ставку – 0% річних. За

рахунок пільгових кредитів було здійснено весняну посівну кампанію 2022. Початково, кредити давались на 6 місяців, але в жовтні-листопаді 2022 року значну масу кредитів було пролонговано ще на 6 місяців. Кредити надаються строком на 5 років, якщо підприємство їх бере для фінансування інвестиційного проекту, або на 3 роки, якщо такий кредит береться на покриття дефіциту діяльності підприємства.

Загалом, протягом 2022 року 29 807 підприємств агропромислового комплексу вже взяли кредитів на загальну суму в понад 55 млрд. гривень. З них за програмою портфельних гарантій – 80%.

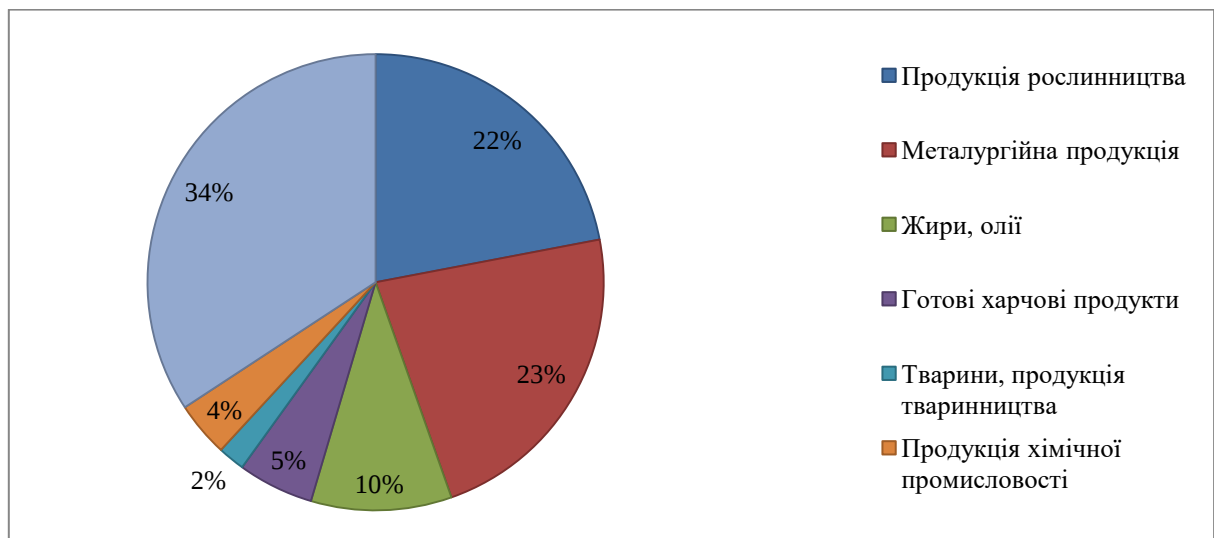


Рисунок 3.6 - Структура експорту України за 2021 рік

[Джерело: побудовано автором за даними Міністерства економіки України]

Аналіз діяльності ФГ «Скіф» проведений в розділі II дав змогу оцінити всі позитивні та негативні аспекти діяльності Фермерського господарства. Було проаналізовано сильні та слабкі сторони діяльності ФГ «Скіф», використовуючи методику SWOT-аналізу та визначено залежність від впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства за допомогою методу ієрархій. ФГ «Скіф» дуже залежне від зовнішнього середовища. Агропромисловий комплекс має велику залежність від коливань на валютному ринку та світових цін на зерно. В довгостроковій перспективі для підприємства доцільно розглянути вихід на міжнародний ринок.

Від експорту продукції за кордон, фермер отримує не тільки відсутність потреби сплати податку на додану вартість, а й більшу ціну на ту ж одиницю продукції, порівняно з національним ринком, гарний попит на український продукт, досвід співпраці з іноземцями, обмін здобутками, знаннями тощо.

Особливу увагу потрібно, при виході на міжнародний ринок звернути на викиди парникових газів при вирощуванні та транспортуванні с/г культур, а саме сертифікацію ISCC.

Міжнародна екологічна і вуглецева сертифікація (ISCC) – це система сертифікації сталого споживання для всіх видів сировини і ринків сільськогосподарського та лісового господарства. Схема відповідає Директиві з поновлюваних джерел енергії (RED) та Директиві про якість палива (FQD) Європейської комісії.

Європейські країни зацікавлені купувати продукцію, при виробництві якої не перевищуються гранично допустимі викиди CO₂. З розвитком промислового і сільськогосподарського секторів сталий розвиток відіграє все більш важливу роль, так що виробничий процес компанії надає мінімальний вплив і шкоди навколишньому середовищу, видобуток сировини відстежується, а соціальна стійкість важлива. Всі ці аспекти охоплені міжнародної екологічної сертифікацією і сертифікацією викидів вуглецю, яка є доказом стійкої роботи компанії для клієнтів і партнерів.

За сертифіковану продукцію пропонуються значно вищі ціни. Щоб продавати свою продукцію на таких умовах потрібно пройти сертифікацію ISCC. Продавець такої продукції заповнює спеціальну декларацію, яка підтверджує, які були викиди CO₂ при вирощуванні с/г продукції.

Ще одним фактором, що впливає на роботу підприємства є географічно-кліматичний фактор. В дійсності, підприємства агропромисловості дуже залежні від погоди. Такий висновок ми зробили з аналізу динаміки реалізації продукції, де 2020 рік мав негативні показники не лише у досліджуваного підприємства, а й у його

конкурентів. Підприємство ФГ «Скіф» має гарний варіант нівелювання даного фактору впливу на операційну роботу. Наразі є можливості прогнозування кліматичних умов на майбутні сезони. Такі прогнози календарі замовляються у спеціальних гідрологічних установах, і мають надзвичайно високу вірогідність.

Крім того, досить гарною альтернативою залежності від погодних умов є технологія виробництва, що унезалежнює виробництво від водних ресурсів.

Важливо сказати, що конкуренти на ринку агропромислової сфери не є дуже важливими факторами впливу на роботу та збут продукції, оскільки на ринку діє майже чиста конкуренція. Конкуренти є спонукаючим до розвитку фактором. Адже технологічні прориви, ноу-хау, наукові розробки – все це інтегрується в агропромисловість України саме через високий рівень конкуренції.

Важко відповісти на питання, чи має якийсь негативний вплив на галузь АПК в Україні фактор технологій. Так, як АПК є однією з найважливіших віток економіки країни, ця сфера завжди супроводжувалась і буде супроводжуватись фінансуванням наукових дослідів та відкриттів. Агропромисловість в усьому світі викликає інтерес у науковців, оптимізація технологічних процесів, пришвидшення логістичних зв'язків, збільшення ефективності діяльності – це все є предметом дослідження науковців у сфері сільського господарства. Українські аграрії досить швидко інтегрують наукові розробки в свою роботу, більше того, багато суміжних до агропромисловості підприємств займають науково-дослідними роботами для забезпечення подальшої ефективності роботи аграріїв. Прикладом цього є саме підприємство ТОВ «НВП «5 Елемент»», на базі роботи якого виробляються органічні добрива, що їх технологія інтегрується в роботу підприємства ФГ «Скіф». На нашу думку, даний фактор в перспективі не матиме негативних впливів на роботу промисловості.

Ще одним фактором можливого впливу на підприємство є соціальний фактор. Під соціальним фактором маються на увазі люди, кадровий потенціал підприємства. На нашу думку, цей фактор є маловпливовим на роботу підприємства наразі, оскільки

за офіційними даними, кожен 3 житель України так чи інакше задіяний в агропромисловості або в суміжних з нею діяльностях. Наразі, стикнувшись з війною та масовою міграцією, ми бачимо, що це мало впливає на наявність робочої сили на ринку. Оскільки агропромисловість – це більше чоловіча сфера роботи, а міграція торкнулась здебільшого жінок та дітей, агропромисловість не втратила конкуренції на ринку кадрів. Також, дуже впливає на неможливість відтоку кадрів характер роботи в агропромисловості. Через свою доступність, сезонність роботи тощо попит пропозиція робочої сили буде завжди.

В довгостроковій перспективі ФГ «Скіф» - успішне підприємство, яке функціонує на власній землі; при необхідності залучає кредитні ресурси реалізує на зовнішній ринок продукцію, яка підповідає критеріям сталого розвитку. Загальний список зовнішніх факторів впливу на стратегію розвитку підприємства та варіатів їх нівелювання подано в таблиці 3.3:

Таблиця 3.3 - Фактори зовнішнього впливу на стратегію розвитку ФГ «Скіф» та варіанти їх нівелювання

Політичний фактор	1) Розгалужена система логістики збуту. 2) Диферсифікація місць операційної діяльності. 3) Використання державних допомог.
Ціновий фактор	1) Зменшення залежності від імпортової сировини, добрив, деталей та інших необхідних комплектуючих на підприємстві. 2) Вихід на міжнародний ринок збуту продукції, з більшими середніми цінами за одиницю товару. 3) Формування зв'язків збуту продукції наперед.
Кліматичний фактор	1) Пошук надійних джерел інформації щодо прогнозування погоди на найближчий сезон. 2) Інтеграція технологій виробництва, що зменшують залежність від кліматичних особливостей: дощу, сонячної енергії, температури повітря тощо.
Ресурсний фактор	1) Залучення молодого персоналу до роботи. 2) Адаптація до процесу виробництва жителів прилеглих сіл, з метою зменшення в районі рівня безробіття.
Фактор етичний	1) Інтеграція нових технологій виробництва в роботу, які формуються з використанням нових стандартів якості, як от органічне виробництво. 2) Орієнтація на європейські стандарти виробництва.
Технологічний фактор	1) Фінансування молодих проектів з досліджень в сфері агропромисловості.

[Джерело: сформовано автором]

Таким чином ми бачимо ряд зовнішніх факторів впливу на інтеграцію стратегії розвитку підприємства. Всі фактори цілком можливо частково нівелювати, проте, нажаль, повністю унезалежнити підприємство від негативного впливу з-зовні неможливо. Стратегія розвитку підприємства початково має формуватись з ціллю унеможливити вплив зовнішніх факторів на роботу та розвиток підприємства. Проте, деякі форс-мажорні обставини все ж впливають на діяльність агропромисловості в країні вцілому, при цьому відшліфовуючи вже існуючі процеси до ідеалу, роблячи всі існуючі зв'язки більш гнучкими.

3.3 Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності підприємства після впровадження проекту стратегії розвитку

Стратегія розвитку підприємства покликана збішувати ефективність використання наявних ресурсів на підприємстві, а також залучати нові грошові потоки в масштабування та удосконалення роботи підприємства. Логічним результатом впровадження стратегії розвитку підприємства є покращення фінансового результату: зменшення витрат, збільшення доходів підприємства, залучення нових грошових коштів від суміжних проектів, удосконалення менеджменту, покращення якості продукції та якості основних засобів. Перед впровадженням плану стратегії розвитку підприємства є доцільним поррахувати, який саме економічний ефект таке впровадження буде мати на роботу підприємства, та чи є доцільним з фінансової точки зору залучати ті чи інші проекти до здійснення.

Найперше, що ми хочемо прорахувати – це фінансовий результат від впровадження технології органічного виробництва в роботу підприємства. Використовуючи комерційну пропозицію від ТОВ «НВП «5 Елемент»» поррахуємо можливий фінансовий результат. Для початку, задамо вихідні дані по витратам підприємства, таблиця 3.4:

Таблиця 3.4 - Вихідні дані по витратам ФГ «Скіф»

Назва рядка	2019	2020	2021
Прямі матеріальні витрати усього:	1788,3	700,5	3284,9
<i>у т.ч. насіння та посадковий матеріал</i>	149,2	84,4	339,2
<i>мінеральні добрива</i>	1132,9	150,6	953,3
<i>пальне і мастильні матеріали</i>	442,9	324,6	440,2
<i>електроенергія</i>	3,5	5,7	22
<i>запасні частини, ремонтні матеріали</i>	59,8	135,2	326,9
Прямі витрати на оплату праці	349,8	300,4	413
Інші прямі витрати усього:	790,6	1352,9	1152,8
<i>у т.ч. відрахування на соц. заходи</i>	76,9	66,1	103,5
<i>орендна плата за паї</i>	580,2	770,2	534,2
<i>амортизація</i>	133,5	433,3	515,1
Загальновиробничі витрати усього:	1251,8	1448,3	1822,2
<i>з них оплата наданих послуг</i>	85,6	65,2	210,1
Адміністративні витрати усього	232,8	306,6	417,7
Витрати усього	4413,3	4108,7	7090,6

[Джерело: наданий ФГ «Скіф», звіт про фінансовий результат]

Для того, щоб спрогнозувати можливий ефект від впровадження та порівняти його з вихідними даними, інформацію по 2019-2021 рокам скоригуємо відповідно до наданої в розділі 3.1 інформації від ТОВ «НВП «5 Елемент»». Витрати на мінеральні добрива зменшаться на 50%, витрати на запасні частини, витрати на ремонтні матеріали, витрати на паливо зменшаться на 20% відповідно, амортизація зменшиться на 17%. Для прогнозування ми беремо найвищий показник обіцяного інтервалу економічного ефекту, тому що хочемо спрогнозувати найоптимальніший прогноз (зрозуміло, що успіх такої інтеграції залежить лише від того, наскільки вірно ФГ «Скіф» впровадить запропоновану технологію). Вибір позитивного прогнозу в даному випадку є найкращим варіантом, оскільки технологія дійсно передбачає якісну інтеграцію в виробництво.

Отриману інформацію, для наочності, ми пропонуємо розглянути на двох порівняльних графіках. На рис. 3.7 – витрати підприємства на традиційне землеробство (задані в фін. звітностях), на рис. 3.8 – прогнозовані витрати на органічне землеробство:

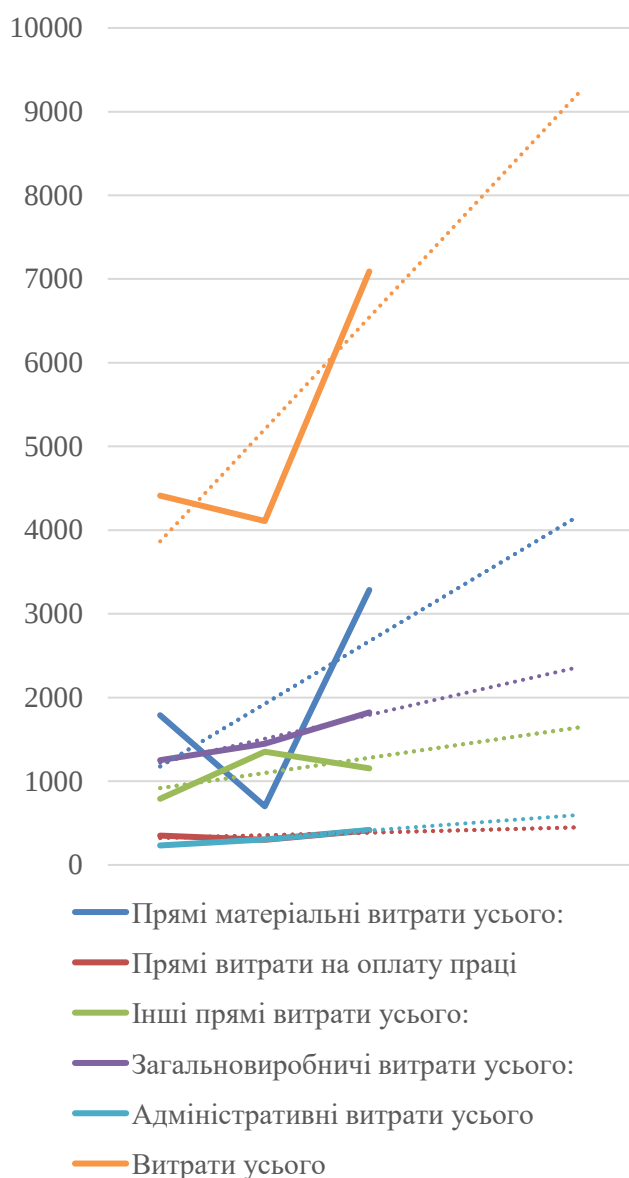


Рисунок 3.7 - Прогноз витрат ФГ «Скіф» за умов традиційного землеробства

[Джерело: побудовано автором на основі табл. 3.2]

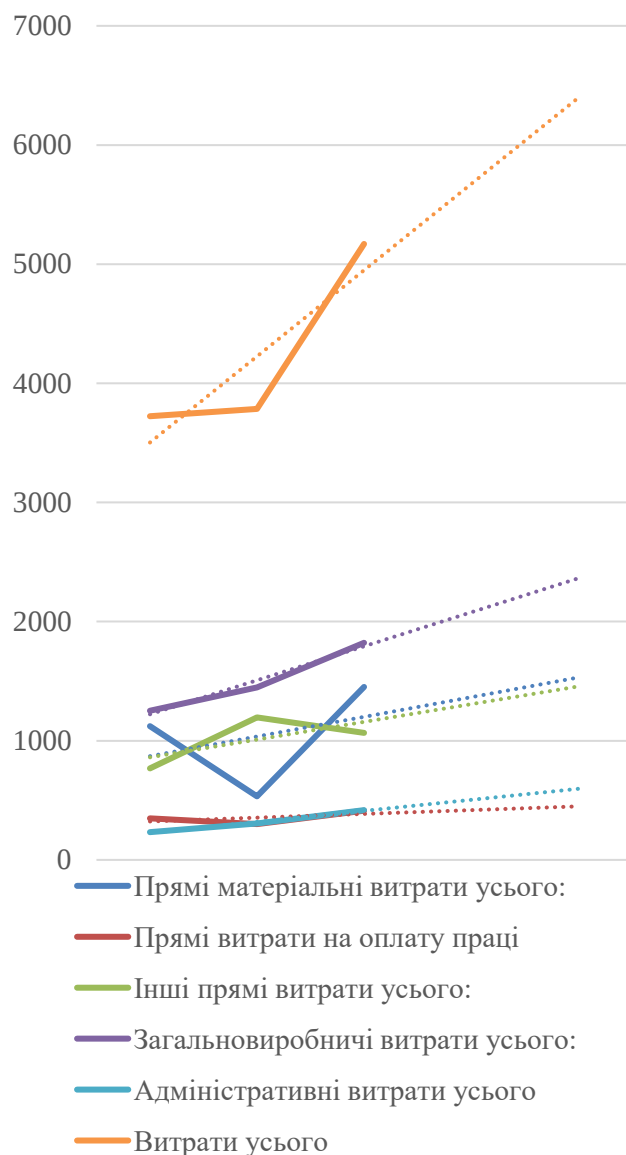


Рисунок 3.8 - Прогноз витрат ФГ «Скіф» за умов органічного землеробства

[Джерело: побудовано автором на основі табл.3.2]

Як можемо бачити з представлених графіків, органічне виробництво дійсно значно зменшує прямі витрати підприємства. Крім того, дана технологія також має позитивний вплив на амортизацію основних засобів, а з розділу II ми знаємо, що на підприємстві є проблеми зі зношенням обладнання. Також, технологія позитивно

впливає і на якість ґрунтів. В дійсності, дуже важко математично прорахувати, як це відзначиться на витратах підприємства, утім стратегічно, ми можемо сказати, що це матиме позитивний економічний вплив.

Також, додамо, що технологія органічного виробництва, як вже зазначалось, дозволяє збільшити врожайність на 10-30%, що призведе до збільшення доходів від реалізації. Крім того, збільшиться водний баланс ґрунту на 20-30%, що автоматично позначиться на якості самого врожаю. В дійсності, проблема поганої забезпеченості водними ресурсами досить болюче стоїть в степових широтах. Використання ґрунтових водоростей її нівелює.

Для того, щоб отримати кінцевий вигляд маржинальних доходів підприємства від інтеграції органічного виробництва, подамо порівняння у вигляді графіків:

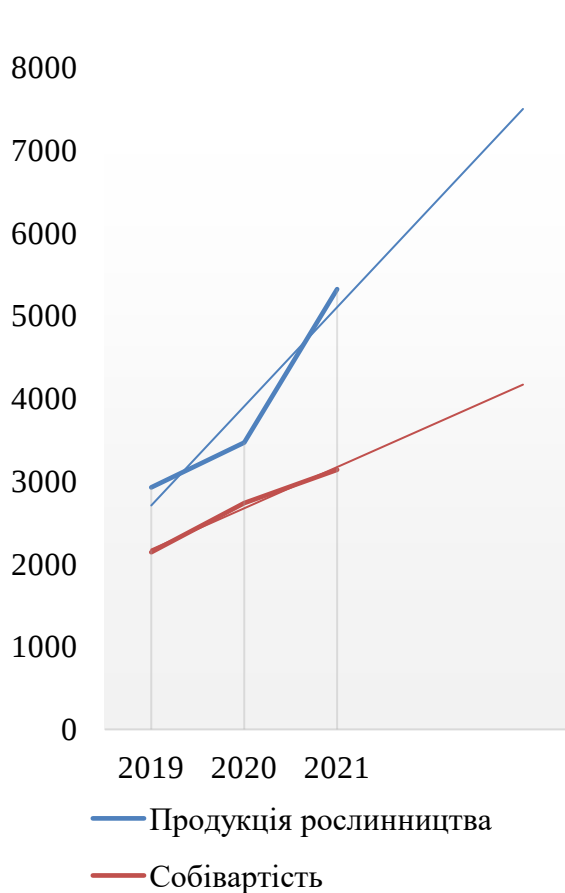


Рисунок 3.9 - Графік реалізації продукції підприємства та її собівартості

[Джерело: побудовано автором на основі фінансового результату ФГ «Скіф»]

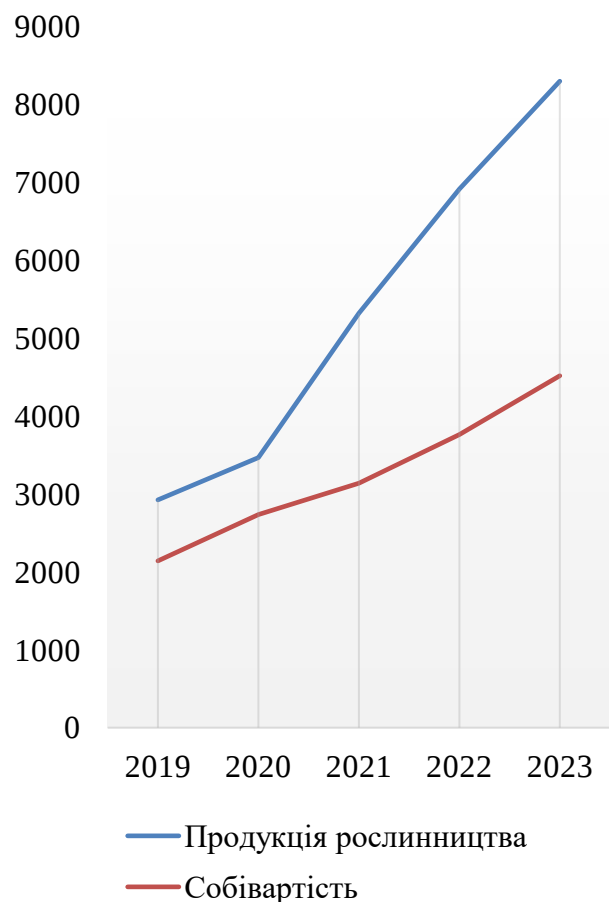


Рисунок 3.10 – Графік прогнозу, з урахуванням переходу на органічне виробництво

[Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків]

Як можемо бачити, з графіків вище, вже на другому році роботи, підприємству вдасться збільшити маржинальний дохід майже вдвічі. Окрім того, не потрібно забувати про якісні показники, які також покращуються: збільшення якості ґрунтів і води в них, збільшення експлуатаційного строку ОЗ, покращення загальної якості кінцевого продукту.

Наступний інвестиційний проект, який ми хочемо прорахувати, це інвестування в земельний банк. Припустимо, що ситуація в країні стабілізувалася і досліджуване підприємство ввело стратегію інвестування в купівлю землі. Розрахуємо витрати на оренду землі на найближчі 5 років (врахуємо, що розмір орендної плати щороку збільшується на 10 % по відношенню до попереднього року, а ФГ «Скіф» щороку купує 25 Га землі). Розрахунки наведені в табл. 3.5:

Таблиця 3.5 - Динаміка орендної плати за землю ФГ «Скіф»

Рік	Розмір орендної плати за землю, тис.грн	Ціна оренди, грн/га	Кількість землі, що орендується, Га
2019 (факт)	580,00	4,26	136
2020 (факт)	770,20	5,50	140
2021 (факт)	534,20	4,45	120
2022 (план)	470,10	4,90	96
2023 (план)	387,83	5,39	72
2024 (план)	284,41	5,93	48
2025 (план)	156,42	6,52	24
2026 (план)	0,00	0	0

[Джерело: сформовано автором]

На підставі оптимістичних розрахунків, можемо сказати, що ФГ «Скіф» за п'ять років повністю викупить орендовані землі. В 2026 році – відсутня стаття витрат «плата за паї». Підприємство має землю та ряд переваг:

- земля, на відміну від основних засобів, не зношується;
- може бути предметом банківської застави;
- при неможливості самостійного обробітку може здаватися в оренду та бути джерелом пасивного доходу;

- підприємство не витрачає гроші на оренду землі;
- підприємство може активно експериментувати з технологіями обробітку землі;
- підприємство має змогу вкладатись в якість землі в перспективі.

Далі оцінимо ефективність обраної стратегії. Очікується позитивний вплив починаючи з 2022 року. Розглянемо вплив зменшення орендної плати на собівартість продукції:

Таблиця 3.6 - Динаміка виробничої собівартості ФГ «Скіф»

Показник	2019, тис.грн	2020, тис.грн	Відносна зміна, 2020 до 2019 р., %	2021, тис.грн	Відносна зміна, 2021 до 2020 р., %	Середній темп піросту, %
Прямі матеріальні витрати (насіння, засоби захисту рослин, мінеральні добрива, палив-мастильні матеріали та ін.)	1 788,3	700,5	-60,8	2 081,6	197,2	68,2
Орендна плата за землю	580,2	770,2	32,7	534,2	-30,6	1,1
Амортизація	133,5	433,3	224,6	515,1	18,9	121,7
Загальновиробничі витрати	1 251,8	1 448,3	15,7	1 822,2	25,8	20,8
Прямі витрати на оплату праці	349,8	300,4	-14,1	413,0	37,5	11,7
Всього виробнича собівартість	4 103,6	3 652,7	-11,0	5 366,1	46,9	18,0

[Джерело: сформовано автором]

Орендна плата за досліджуваний період – 2019-2021 рр. займала значне місце в структурі виробничої собівартості продукції підприємства ФГ «Скіф» (рис. 3.11, табл. 3.6). Як бачимо з таблиці 3.5, вже до кінця 2026 року нам вдасться зменшити витрати на оренду до 0% в структурі витрат, що говорить про позитивний економічний ефект від впровадження даного пункту стратегії.



Рисунок 3.11 - Частка орендної плати в структурі виробничої собівартості ФГ «Скіф» за 2019-2021 рр.

[Джерело: сформовано автором]

В перспективі, планується прибрати статтю витрат орендна плата, шляхом поступового зменшення витрат на орендну плату. Таким чином, ми бачимо позитивний економічний ефект від впровадження такої стратегії розвитку підприємства.

Окремі інвестиційні проекти, такі як інвестування в ферми або в нові комбайни вже були прораховані в попередньому пункті роботи. Було зроблено висновок, що ефект від реалізації того чи іншого інвестиційного проекту є економічно доцільним.

Загалом, стратегія розвитку підприємства, а точніше опорний план інтеграції стратегії показує позитивний економічний ефект від впровадження в процесі прогнозування його економічного ефекту.

Висновок до РОЗДІЛУ III

Таким чином, у третьому розділі роботи були отримані наступні результати:

- В Україні почав функціонувати ринок землі, для всіх без винятку агропідприємств є актуальним питання орендувати чи купувати землі

сільськогосподарського призначення. Спостерігається ріст цін на ринку землі, а відповідно і підвищується вартість орендної плати.

- Фермерському господарству «Скіф» запропоновано стратегію розвитку підприємства, яка базується на інвестуванні в придбання земельного банку, таким чином вже через 4 роки підприємство буде мати власний земельний банк.

- Наступними пріоритетами стратегічного розвитку підприємства є розвиток органічного виробництва, яке формується на використанні синьо-зелених азотфіксуючих ґрунтових водоростей. Органічне виробництво такого типу має ряд переваг, серед них: підвищення врожайності на 10-30%, зменшення обсягів внесених добрив на 30-50%, зменшення витрат на обслуговування на 15-20%, зменшення амортизації технічного обладнання на 12-17%, збільшення вологозабезпеченості ґрунту на 20-30%.

- Підприємству рекомендується інвестувати в диференціацію товарних груп. Здебільшого, планується інвестування в купівлю ферми для вирощування поголів'я свиней, або, як альтернативи, курей. Такі проекти надауть змогу підприємству отримувати додаткові канали прибутку.

- Також розглядається варіант інвестиції в купівлю нового обладнання, а саме в комбайн John Deere. Така інвестиція не лише дозволить залучати нові кошти, але й дозволить підприємству зменшити власні витрати на операційну діяльність.

- Вихід на міжнародні ринки збуту – це основна задача підприємства на майбутні періоди. Наразі, через війну, сформовані умови для експорту товару малим підприємствам – автомобільним транспортом. Саме тому стратегія розвитку підприємства передбачає негайне формування нових логістичних зв'язків, з подальшою можливістю їх розростання.

Загалом, через війну в Україні, ми передбачаємо зміни в економіці країни, здебільшого, і в системі агропромислового комплексу. Перехід від великих агрохолдингів до малих підприємств буде підтримуватись державою. Надання державних дотацій, пільг, зручних кредитів тощо – це все інструменти, якими потрібно активно

користуватись, щоб якісно функціонувати на ринку. Саме тому ми формуємо досить сміливий план стратегії розвитку.

На стратегію розвитку, окрім внутрішніх факторів впливу, впливають також і зовнішні фактори. Серед таких нами було виділено наступні:

- ФГ «Скіф», як решта підприємств агропромислового комплексу дуже залежить від коливань валютних курсів. Тому, ще раз підтверджується доцільність виходу на міжнародний ринок, щоб мінімізувати залежність від валютних курсів, шляхом отримання валютної виручки.

- Крім того, нівелювати проблему залежності від іноземної валюти можна за допомогою переходу на вітчизняну сировину, вітчизняні технології здобрення, вітчизняні комплектуючі до техніки тощо. Повністю унезалежити себе від іноземного продукту неможливо, але частково перейти на вітчизняне – цілком. Технологія органічного виробництва, що пропонується в стратегії розвитку – один зі способів такого імпортозаміщення.

- При виході на міжнародний ринок, варто звернути увагу на варіант сертифікації ISCC. Адже, в світі спостерігається тенденція щодо сприяння використанню енергії з відновлюваних джерел, метою якої є збільшення частки використання біопалива та зменшення викидів парникових газів в атмосферу, забезпечення екологічно відповідального та сталого виробництва.

- Ще одним зовнішнім фактором впливу на роботу підприємства є політичний фактор. Він обумовлений актуальними подіями в Україні. Зокрема, політичні конфлікти та війна повпливали на систему логістики в Україні, яка була залежна від морського транспорту та потреб. Нами запропоновано розгалуджувати логістику в країні, здебільшого, розробити план збуту автотранспортом.

- Серед можливих факторів зовнішнього впливу також відмічається кліматичний, соціальний та технологічний. Але, нами визначено їх вплив, як мінімальний. В дійсності, в Україні досить гарні умови функціонування ринку

сільськогосподарської продукції а також суміжних з нею діяльностей, тож такі фактори впливу є мінімальними.

Загалом, запропонована стратегія розвитку підприємства ФГ «Скіф» розрахована на інтенсивний розвиток. Вона передбачає всі можливі канали залучення додаткових грошей в бюджет підприємства. Крім того, дана стратегія враховує можливі зовнішні фактори негативного впливу на роботу підприємства, що робить її ще більш гнучкою та легко адаптивною для будь якого підприємства сільськогосподарської галузі.

Прорахунок прогнозу економічного ефекту від впровадження стратегії розвитку підприємства показало нам гарний результат. Вже в найближчі роки, підприємство матиме змогу збільшити свій маржинальний дохід в двічі, покращити якість своєї продукції, а також зменшити знос своїх основних засобів. Крім того, нам вдасться залучити нові грошові кошти від реалізації інвестиційних проектів.

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Нами було проведено дослідження щодо управління стратегією розвитку підприємства ФГ «Скіф». У першому розділі роботи нами було визначено, що в даний час роль стратегічного управління підприємства у світі постійно зростає, це пояснюється збільшенням впливу стратегічної діяльності на людей, а також на економіку країн в цілому. Взаємини з клієнтами в стратегічному управлінні - це основні інноваційні практики просування стратегічної діяльності підприємства на ринок для досягнення найкращих результатів. Класична схема побудови стратегії роботи на відгуках клієнтів та зв'язку зі споживачами не працює у сфері агропромисловості. Стратегія розвитку в сільському господарстві будується на принципах економічної обґрунтованості, інноваційній спрямованості, збільшенні конкурентоспроможності.

У сучасній науковій літературі відсутні публікації, присвячені економічній безпеці стратегічного управління підприємства як важливого чинника системи економічної безпеки суб'єкта господарювання. Розвиток стратегічного управління підприємства є багатоаспектним напрямом діяльності підприємства в цілому. Розробка механізму стратегічного управління перетворює об'єкт оцінки в об'єкт управління зі зворотним зв'язком, супроводжуючи все це конструктивним аналізом якості роботи досліджуваної системи. Успіх і результативність стратегічного управління залежать, зокрема, від того, наскільки правильно з самого початку організований процес її створення. Функції впровадження стратегічного управління підприємства поєднують перш за все взаємини з клієнтами при виготовлені та реалізації послуг. Якісні методики оцінки факторів впливу на роботу підприємства дають нам можливість сформулювати стратегію розвитку, проте підходять для АПК лише формально.

Через велику економічну обґрунтованість, стратегія розвитку підприємства АПК повинна бути сформована, з урахуванням його економічних показників. Відсодки реалізації попиту стратегічного управління підприємства, їх вплив на

діяльність підприємств визначаються експертами з урахуванням вагового коефіцієнта кожного з принципу. Вони є варіативними, оскільки стратегія розвитку – це багатоальтернативний план. Кінцевий успіх стратегії, урешті-решт, можна оцінити лише по факту її апробації.

Метод аналізу ієрархій Томаса Сааті – новий, проте ефективний метод оцінки різних факторів впливу на роботу підприємства та формування стратегії розвитку підприємства. МАІ дозволяє математично оцінювати якісні показники, при цьому експерти мають змогу адаптувати МАІ під конкретний випадок. Навіть не дивлячись на універсальність методу МАІ, кінцева стратегія все одно формується з урахуванням аналізу економічного стану підприємства та оцінки його потенціалу.

У другому розділі роботи було здійснено аналіз діяльності ФГ «Скіф». Підприємство веде свою діяльність в степовій зоні України, в регіонах, де переважними культурами сільськогосподарського спрямування є пшениця, соняшник, соя, рабс тощо. Це визначає і спеціалізацію ФГ «Скіф» - більше 61% реалізованої продукції – соняшникове насіння, 24% - пшениця. Проаналізована інформація свідчить про те, що підприємство займає вигідне положення на ринку та веде порівняно прибуткову фінансово-економічну діяльність.

Нами виявлено високу ступінь зношеності основних засобів на підприємстві. Це говорить про необхідність їх оновлення, а отже про потребу в додатковому інвестуванні в цю сферу.

Нами було проведено аналіз діяльності підприємства. В ФГ «Скіф» за досліджуваний період спостерігається збільшення вартості основних засобів. Здійснюються інвестиції в основні засоби. За досліджуваний період спостерігається покращення показників ліквідності ФГ «Скіф», господарство покращило структуру активів та пасивів, на кінець 2021 року ФГ «Скіф» має гарні показники ліквідності. Ми можемо бачити з динаміки показників ліквідності, що в досліджуваному періоді немає чіткого спадання або зростання показників, що б говорило нам про масштабування підприємства, утім це нормальна практика для підприємств

агропромислового комплексу. Через сезонність роботи та особливі умови оптового збуту продукції, часто має картинка зі «стрибками» доходів та перехідних запасів підприємства. За 2019-2021 роки спостерігається ріст чистого доходу та чистого прибутку. Спостерігається приріст власного капіталу та зменшення позикового, що характеризує розширення діяльності за рахунок власних ресурсів. Відповідно, збільшується вартість основних засобів та всіх активів ФГ «Скіф». Рентабельність активів та рентабельність продажів мають позитивну динаміку протягом останніх трьох років.

Ми також провели порівняння діяльності ФГ «Скіф» з його прямим конкурентом – ФГ «Ольга-Агро». Можна сказати, що стратегія розвитку та рівень ефективності управління в ФГ «Скіф» є кращими порівняно з аналогічним підприємством - ФГ «Ольга-Агро». За весь досліджуваний період ФГ «Скіф» має більшу виручку, більший чистий прибуток та відповідно рентабельність. Ми зробили висновок, що в досліджуваний період, 2020 рік був досить складним для агропромисловості. Через це можемо бачити невеликі прибутки агропромислових підприємств у їх звітностях. Утім, досліджуване підприємство завжди виводило свої фінансові результати в додатні суми, тоді як обраний конкурент – ФГ «Ольга-Агро» має від'ємний показник прибутку та рентабельності продажів у 2020 році.

Оцінка системи стратегічного управління розвитком ФГ «Скіф» показала, що найбільш впливовими факторами впливу зовнішнього середовища є валютні курси, робота портів, світові ціни на зерно та зростання ціни на землю в Україні. Нами було також проведено SWOT аналіз, для оцінки якісних показників, що характеризують роботу підприємства. У ході аналізу було виявлено слабкі та сильні сторони підприємства ФГ «Скіф», а також перспективи його розвитку. Дана методологія використовується здебільшого для оцінки внутрішніх факторів підприємства, його потенціалу. Ще одним методом оцінки факторів, тепер вже, зовнішнього впливу на підприємство, став метод аналізу ієрархій Томаса Сааті. Даний метод досить широко використовується у світі для прийняття багатоальтернативних рішень. Нами

запропоновано даний варіант аналізу, для вибору загальної стратегії розвитку підприємства. Виходячи з сукупності зовнішніх факторів та їх впливу на роботу підприємства (що визначалось експертами в лиці голови ФГ Половного С. І., та автора дослідження, загальною стратегією розвитку обрано стратегію інтенсивного розвитку. Вона передбачає збільшення ефективності використання наявних ресурсів.

У третьому розділі роботи були отримані наступні результати: в Україні почав функціонувати ринок землі, для всіх без винятку агропідприємств є актуальним питання орендувати чи купувати землі сільськогосподарського призначення. Спостерігається ріст цін на ринку землі, а відповідно і підвищується вартість орендної плати; Фермерському господарству «Скіф» запропоновано стратегію розвитку підприємства, яка базується на інвестуванні в придбання земельного банку, таким чином вже через 4 роки підприємство буде мати власний земельний банк; Наступними пріоритетами стратегічного розвитку підприємства є розвиток органічного виробництва, яке формується на використанні синьо-зелених азотфіксуючих ґрунтових водоростей. Органічне виробництво такого типу має ряд переваг, серед них: підвищення врожайності на 10-30%, зменшення обсягів внесених добрив на 30-50%, зменшення витрат на обслуговування на 15-20%, зменшення амортизації технічного обладнання на 12-17%, збільшення вологозабезпеченості ґрунту на 20-30%; Підприємству рекомендується інвестувати в диференціацію товарних груп. Здебільшого, планується інвестування в купівлю ферми для вирощування поголів'я свиней, або, як альтернативи, курей. Такі проекти надають змогу підприємству отримувати додаткові канали прибутку; Також розглядається варіант інвестиції в купівлю нового обладнання, а саме в комбайн John Deere. Така інвестиція не лише дозволить залучати нові кошти, але й дозволить підприємству зменшити власні витрати на операційну діяльність; Вихід на міжнародні ринки збуту – це основна задача підприємства на майбутні періоди. Наразі, через війну, сформовані умови для експорту товару малим підприємствам – автомобільним

транспорт. Саме тому стратегія розвитку підприємства передбачає негайне формування нових логістичних зв'язків, з подальшою можливістю їх розростання.

Загалом, через війну в Україні, ми передбачаємо зміни в економіці країни, здебільшого, і в системі агропромислового комплексу. Перехід від великих агрохолдингів до малих підприємств буде підтримуватись державою. Надання державних дотацій, пільг, зручних кредитів тощо – це все інструменти, якими потрібно активно користуватись, щоб якісно функціонувати на ринку. Саме тому ми формуємо досить сміливий план стратегії розвитку.

На стратегію розвитку, окрім внутрішніх факторів впливу, впливають також і зовнішні фактори. ФГ «Скіф», як решта підприємств агропромислового комплексу дуже залежить від коливань валютних курсів. Тому, ще раз підтверджується доцільність виходу на міжнародний ринок, щоб мінімізувати залежність від валютних курсів, шляхом отримання валютної виручки.

Крім того, нівелювати проблему залежності від іноземної валюти можна за допомогою переходу на вітчизняну сировину, вітчизняні технології здобрення, вітчизняні комплектуючі до техніки тощо. Повністю унезалежити себе від іноземного продукту неможливо, але частково перейти на вітчизняне – цілком. Технологія органічного виробництва, що пропонується в стратегії розвитку – один зі способів такого імпортозаміщення.

При виході на міжнародний ринок, варто звернути увагу на варіант сертифікації ISCC. Адже, в світі спостерігається тенденція щодо сприяння використанню енергії з відновлюваних джерел, метою якої є збільшення частки використання біопалива та зменшення викидів парникових газів в атмосферу, забезпечення екологічно відповідального та сталого виробництва.

Ще одним зовнішнім фактором впливу на роботу підприємства є політичний фактор. Він обумовлений актуальними подіями в Україні. Зокрема, політичні конфлікти та війна повпливали на систему логістики в Україні, яка була залежна від

морського транспорту та потреб. Нами запропоновано розгалуджувати логістику в країні, здебільшого, розробити план збуту автотранспортом.

Серед можливих факторів зовнішнього впливу також відмічається кліматичний, соціальний та технологічний. Але, нами визначено їх вплив, як мінімальний. В дійсності, в Україні досить гарні умови функціонування ринку сільськогосподарської продукції а також суміжних з нею діяльностей, тож такі фактори впливу є мінімальними.

Загалом, запропонована стратегія розвитку підприємства ФГ «Скіф» розрахована на інтенсивний розвиток. Вона передбачає всі можливі канали залучення додаткових грошей в бюджет підприємства. Крім того, дана стратегія враховує можливі зовнішні фактори негативного впливу на роботу підприємства, що робить її ще більш гнучкою та легко адаптивною для будь якого підприємства сільськогосподарської галузі.

Прорахунок прогнозу економічного ефекту від впровадження стратегії розвитку підприємства показало нам гарний результат. Вже в найближчі роки, підприємство матиме змогу збільшити свій маржинальний дохід в двічі, покращити якість своєї продукції, а також зменшити знос своїх основних засобів. Крім того, нам вдасться залучити нові грошові кошти від реалізації інвестиційних проектів.

Вцілому, підприємство ФГ «Скіф» - це одне із тисячів підприємств агропромислового комплексу в Україні, які в умовах війни потребують вивіреної стратегії роботи та розвитку. Представлений у роботі опорний план стратегії розвитку підприємства сільського господарства може бути використаний ними для забезпечення стабільної діяльності та масштабування в динаміці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакаев Л. О. Математичні методи моделювання інвестиційної діяльності / Кількісні методи в управлінні інвестиціями : навч. посіб. / Л. О. Бакаев. — К. : КНЕУ, 2017. — 142 с.
2. Балацький О. Ф. Управління інвестиціями : навч. посіб. / Балацький О. Ф., Теліженко О. М., Соколов М. О. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — Суми : ВТД " Університетська книга", 2018. — 232 с.
3. Борщ Л. М. Інвестування: теорія та практика : навч. посібн. / Л.М. Борщ, СВ. Герасимова. — вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. — К. : Вид-во "Знання", 2017. — 685 с.
4. Тульчинська С.О. Погребняк А.Ю. Малахова Ю.Р. Ринок землі, як елемент євроінтеграційних процесів в Україні. Науковий журнал Economic Synergy. 2022. Вип. 1-2. С. 21-32.
5. Верба В. А. Проектний аналіз : [навч. метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / Верба В. А., Гребешкова О. М., Востяков О. В. — К. : КНЕУ, 2017. — 297с.
6. Вінник О. М. Інвестиційне право : навч. посіб. / О. М. Вінник. — К. : Атіка, 2019 — 264 с.
7. Вітлінський В. В. Аналіз моделювання та управління інвестиційним ризиком / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. — К. : КНЕУ. — 2017. — 292с.
8. Вовчак О. Д. Інвестування : навч. посіб. / О. Д. Вовчак. — Л. : Новий Світ- 2018. — 544 с.
9. 12. Гайдучкий П. Інфраструктура інвестиційного розвитку / [Гайдучкий П., Каліцька В., Каракай Ю., Грамотнее В.]. — К. : Міленіум, 2017. — 218 с.
10. Галянтич М. К. Господарське право України : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / [М. К. Галянтич, С. М. Грудницька та ін.]. — К. : — МАУП, 2018. — 424 с.
11. Гойко А. Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації / А. Ф. Гойко. — К. : ВІРА-Р, 2019. — 320 с.

12. Господарський кодекс України: від 16.01.2003 р. №436-ІУ // Відомості Верховної Ради. — 2017. — № 18. — ст. 19-20, 21-22. — Режим доступу: rada.gov.ua.
13. Грідасов В. М. Інвестування : навч. посіб. / Грідасов В. М., Кривченко С. В., Ісаєва О. Є. — К. : ЦУЛ, 2019. — 164 с.
14. Гуткевич С. О. Інвестування: теорія і практика : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів] / С. О. Гуткевич. — К. : Видавництво Європейського університету. 2018. — 234 с.
15. Данілов О. Д. Інвестування : навч. посіб. / Данілов О. Д., Івашина Г. М., Чумаченко О. Г. — К. : Комп'ютерпрес. 2021. — 364 с.
16. Дука А. П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування : навч. посіб. / А. П. Дука. — [2-е вид.]. — К. : Каравела. 2019. — 432 с.
17. Єрмошенко М. М. Аналіз і оцінка інвестиційних проектів: навч. посіб. / М. М. Єрмошенко. І. О. Г. Тлужніков. — К. : Нац. акад. управл.. 2017. — 156 с.
18. Жук Л. А. Господарське право України : підруч. / [Жук Л. А., Жук І. Л., Неживець О. М., Корчак Н. М., Гелич Ю. О., Гелич А. О.]. — К. : Кондор. 2019. — 434 с.
19. Загородній А. Г. Інвестиційний словник : навч. посіб. / Загородній А. Г., Вознюк Г. О. — Л. : Видав. Бескид Біт. 2015. — 512 с.
20. Малахова Ю. Р., Тульчинська С. О. АПК України в умовах війни. Проблеми розвитку підприємництва в Україні: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції 23 листопада 2022 року. — Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2022. Інвестування української економіки: монографія / за ред. А. І. Сухорукова. — К. : Національний інститут проблем міжнародної безпеки. 2017. — 440 с.
21. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / М. А. Йохна. В. В. Стадник. — К. : Видавничий центр "Академія". 2018. — 400 с.
22. Кобиляцький Л. Є. Управління проектами : навч. посіб. / Л. Є. Кобиляцький. — К. : МАУП. 2020. — 200 с.

23. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Л. О. Коваленко. Л. М. Ремньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К. : Знання. 2019. — 485 с.
24. Козаченко Г. В. Управління інвестиціями на підприємстві : навч. посіб. / [Козаченко Г. В., Антіпов О. М., Ляшенко О. М., Дібніс Г. І.]. — К. : Лібра. 2020. — 368 с.
25. Комарницький Я. Фінансово-інвестиційний аналіз / Я. Комарницький. І. Яремчик. — К. : "Українська енциклопедія" ім. М.П. Бажана Агентство "Книга Пам'яті України". 2019. — 298 с.
26. Конституція України: від 28.06.1996 р. // Відомості Верховної Ради. — 1996. — № 30. — с. 141. — Режим доступу: rada.gov.ua.
27. Коссак В. М. Іноземні інвестиції в Україні / В. М. Коссак. — Львів : Центр Європи, 2020. — 216 с.
28. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навч. посіб. / Т. В. Майорова. — Київ : ЦУЛ, 2017. — 376 с.
29. Мамченко В. Г. Основи інвестиційної діяльності / В. Г. Марченко. — Харків : ХГІ "НУА", 2020. — 28 с.
30. Матюшенко І. Ю. Іноземні інвестиції : навч. посіб. / І. Ю. Матюшенко, В. П. Божко. — Донецьк : Професіонал, 2018. — 336 с.
31. Мельник В. В. Міжнародна інвестиційна діяльність : навч. посіб. / В. В. Мельник, В. В. Козюк. — Тернопіль : Карт-бланш, 2018. — 249 с.
32. Мельник О. О. Господарське право : [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / О. О. Мельник. — К. : КНЕУ, 2020. — 208 с.
33. Методика інтегральної інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Наказ від 23.02.2020 р. № 22 // Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій. — 1998. — Режим доступу: rada.gov.ua.
34. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / П. П. Микитюк. — К. : ЦУЛ, 2020. — 400 с.
35. Мойсеєнко І. П. Інвестування : навч. посіб. / І. П. Мойсеєнко. — К. : Знання, 2020. — 490 с.

36. Музиченко А. С. Інвестиційна діяльність в Україні : навч. посіб. / А. С. Музиченко. — К. : Кондор, 2018. — 406 с.
37. Нікбахт Є. Фінанси / Є. Нікбахт, А. Гропеллі. ; [пер з англ. В. Ф. Овсієнка та В. Я. Мусієнка]. — К. : Основи, 2020. — 383 с.
38. Основи інноваційного менеджменту / [за ред. О. П. М'якушева]. — Харків, 2019.
39. Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. — К. : ЦУЛ, 2019. — 408 с.
40. Татаренко Н. О. Теорії інвестицій : навч. посіб. / Н. О. Татаренко, А. М. Поручник. — К. : КНЕУ, 2020. — 160 с.
41. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності : навч. посіб. / [ред. Якубовський С. О.]. — К. : ЦУЛ, 2021. — 488 с.
42. Управління проектами: підруч. / Тянь Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. — К. : ЦУЛ, 2020. — 224 с.
43. Удалих О. О. Управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства : навч. посіб. / О. О. Удалих. — К. : ЦУЛ, 2020. — 292 с.
44. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємства: Моногр. — К., 2021р. 305 с.
45. Планування діяльності підприємства: Моног. / Белов М. А., Євдокимова Н. М., Москалюк В. Є. та ін за заг. ред. Москалика В. Є. — К.: КНЕУ, 2021. — 252 с.
46. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку в Україні. Моног. — К.: Компас, 2021. — 168 с.
47. Малахова Ю. Р. Стратегічне управління розвитком підприємства агропромислового комплексу з метою підвищення його конкурентоспроможності. Проблеми розвитку підприємництва в Україні: Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції 17 листопада 2021 року. — Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2021 — 137 с.
48. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства- Моног. — К., 2021.

49. Adams C.M. A survey of Australian English Intonation // *Phonetica*.- 2021. - No. 2-4. P. 81-130.
50. Baker S.J. *The Australian Language*. - Sydney: Sun Books, 2020. - 223 p.
51. Baker S.J. *Australian Pronunciation*. - Sydney: Angus and Robertson, 2020. - 157 p.
52. Mitchell A.G. and Delbridge A. *The Pronunciation of English in Australia*. - Sydney: Angus and Robertson, 2021. - 81 p.
53. Ramson W.S. *The Australian National Dictionary* - Melbourne: Oxford University Press, 2021. - 239 p.
54. Ramson W.S. *The Australian Encyclopaedia*. - Sydney: Angus and Robertson, 2020. - 163 p.
55. Довідник. URL: <https://dovidnyk.in.ua> (дата звернення 22.11. 2022).
56. Перевірка контрагентів. Електронне джерело. URL: <https://vkursi.pro>
57. Технологія Soil Algae. 5 element. URL: <https://5elementspe.com/ua/projects/tehnologija-soil-algae>. (дата звернення: 17.11.2022).
58. Agravery. Агро експорт в Україні. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/agro-eksport-za-misac-zriz-na-53>
59. Grain Trade. Біржа продажу агропромислової продукції. URL: <https://graintrade.com.ua>
60. Тульчинська С. О. Малахова Ю. Р. Органічне виробництво, як напрямок інтенсивного стратегічного управління агропромисловим підприємством. Науковий журнал *Economic Synergy*. 2022.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Інформація про ФГ «Скіф» з відкритих джерел



ФГ "СКІФ"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 09.11.2022 11:52:15

Повна назва: ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "СКІФ"

Код: 20280094

Реєстраційний номер: 12101200000000052

Дата реєстрації: 10.02.1994

Адреса: Україна, 51473, Дніпропетровська обл., Павлоградський р-н, село Межиріч, вул.Центральна, будинок 264

Статус: зареєстровано

Керівник: Половний Сергій Іванович

Підписант: Половний Сергій Іванович

Відомості про органи управління: ГОЛОВА СФГ

Засновник: Половний Іван Сергійович

Адреса: Україна, 51473, Дніпропетровська обл., Павлоградський р-н, село Межиріч, вул.Центральна, будинок 264

Статутний внесок: 1 000 (10%)

Засновник: Половна Тетяна Сергіївна

Адреса: Україна, 51473, Дніпропетровська обл., Павлоградський р-н, село Межиріч, вул.Центральна, будинок 65

Статутний внесок: 1 000 (10%)

Статутний капітал: 10 000 грн

Види діяльності

Основний:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Додаткові:

- 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів
- 03.22 Прісноводне рибництво (аквакультура)
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
- 01.63 Післяурожайна діяльність
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування

Контактна інформація

Дані про взяття на облік

Органи статистики:

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 31.03.1994

Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників податків:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ПАВЛОГРАДСЬКА ДП(ПАВЛОГРАДСЬКИЙ Р-Н)

Дата: 12.12.1994

Ідентифікаційний код: 44118658

ДОДАТОК Б

Інформація про ФГ «Ольга-Агро» з відкритих джерел

Повна назва

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «ОЛЬГА-АГРО»

Адреса

Україна, 22613, Вінницька обл., Оратівський р-н, село Човновиця, ВУЛИЦЯ САДОВА, будинок 30

Дата заснування

23.06.2014

Директор

Кравець Віктор Іванович

Стан

Зареєстровано

Код ЄДРПОУ

39267658

Статутний капітал

2 000 грн

Основний вид діяльності

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Власники

Ломако Володимир Миколайович

Ломако Володимир Миколайович

засновник

бенефіціар

2 000 грн ● 100%

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ОЛЬГА-АГРО"		Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
Територія	ВІННИЦЬКА	за ЄДРПОУ	39267658		
Організаційно-правова форма господарювання	Фермерське господарство	за КОАТУУ	0523186601		
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КОПФГ	110		
Середня кількість працівників, осіб	6	за КВЕД	01.11		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Садова, буд. 30, с. ЧОВНОВИЦЯ, ОРАТІВСЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА ОБЛ., 22613		51185		

1. Баланс на
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:			
первісна вартість	1010	-	-
знос	1011	-	-
Інші необоротні активи	1012	(-)	(-)
Усього за розділом I	1090	-	-
II. Оборотні активи	1095	-	-
Запаси	1100	121,1	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 623,7	1 868,4
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,6	1,3
Інші оборотні активи	1190	1 030,2	1 030,2
Усього за розділом II	1195	2 775,6	2 899,9
Баланс	1300	2 775,6	2 899,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	2,0	2,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(361,6)	(1 386,7)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(359,6)	(1 384,7)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	3 100,6	4 258,2
розрахунками з бюджетом	1620	27,9	18,5
розрахунками зі страхування	1625	1,4	1,5
розрахунками з оплати праці	1630	5,3	6,4
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	3 135,2	4 284,6
Баланс	1900	2 775,6	2 899,9

ДОДАТОК В

Фінансова звітність ФГ «Ольга-Агро»

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 172,2	2 266,2
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1 172,2	2 266,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 762,0)	(1 909,1)
Інші витрати	2165	(313,9)	(209,1)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	2 075,9	2 118,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(903,7)	148,0
Податок на прибуток	2300	(-)	(26,6)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	(903,7)	121,4

Керівник

(підпис)

Кравець Віктор Іванович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Кінаш Світлана Миколаївна

(ініціали, прізвище)

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 160,7	1 172,2
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	2 160,7	1 172,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(900,4)	(1 762,0)
Інші витрати	2165	(325,1)	(313,9)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(1 225,5)	(2 075,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	935,2	(903,7)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	935,2	(903,7)

Керівник

(підпис)

КРАВЕЦЬ
ВІКТОР
ІВАНОВИЧ

Кравець Віктор Іванович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Кінаш Світлана Миколаївна

(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК Г

Сертифікат підтвердження відповідності вимогам якості органічного виробництва ТОВ «НВП «5 Елемент»»

Organic Standard



Органік Стандарт

**CONFIRMATION
ПІДТВЕРДЖЕННЯ**

№ 20-0808-04-01

OPERATOR: **РАТУКА М.КОЛА, РР**
13, HEROIV OBORONY STR., DEP. 4, APP. 36, KYIV CITY, KYIV REG., 03041, UKRAINE

ОПЕРАТОР: **ПАТИКА М.В.**
ВУЛ. ГЕРОІВ ОБОРОНИ, 13, КОРПУС 4, К. 36, М. КИЇВ, КИЇВСЬКА ОБЛ., 03041, УКРАЇНА

MANDATOR: **РАТУКА М.КОЛА, РР**
13, HEROIV OBORONY STR., DEP. 4, APP. 36, KYIV CITY, KYIV REG., 03041, UKRAINE

ЗАМОВНИК: **ПАТИКА М.В.**
ВУЛ. ГЕРОІВ ОБОРОНИ, 13, КОРПУС 4, К. 36, М. КИЇВ, КИЇВСЬКА ОБЛ., 03041, УКРАЇНА

According to: **STANDARD FOR PRODUCTION AND DISTRIBUTION OF INPUTS FOR ORGANIC AGRICULTURAL PRODUCTION AND FOOD/FED PROCESSING**
(ACCORDING TO THE INTERNATIONAL ACCREDITED CERTIFICATION BODIES EQUIVALENT EUROPEAN UNION ORGANIC PRODUCTION & PROCESSING STANDARDS FOR THIRD COUNTRIES WHICH IS EQUIVALENT TO THE EU REGULATIONS № 834/2007 AND 889/2008)

Відповідно до: **СТАНДАРТ З ВИРОБНИЦТВА ТА ОБІГУ ДОПОМОЖНИХ ПРОДУКТІВ ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ В ОРГАНІЧНОМУ СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ ТА ВИРОБНИЦТВІ ОРГАНІЧНИХ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ І КОРМІВ**
(З ВРАХУВАННЯМ ВИМОГ СТАНДАРТУ МІЖНАРОДНИХ АКРЕДИТОВАНИХ ОРГАНІВ СЕРТИФІКАЦІЇ З ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА І ПЕРЕРОБКИ, ЩО ЕКВІВАЛЕНТНИЙ РЕГЛАМЕНТАМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ № 834/2007 ТА 889/2008)

Based on signed contract and analysis of provided documentation about the product, Organic Standard Ltd herewith confirms that the mentioned company is entitled to manufacture and/or deal with products suitable for organic agriculture according to the International Accredited Certification Bodies Equivalent European Union organic production & processing standard for third countries which is equivalent to the EU Regulations № 834/2007 and 889/2008.

На основі підписаного контракту та наданого аналізу наданої документації про продукцію, ТОВ «Органік стандарт» підтверджує, що згадане підприємство уповноважене вести діяльність з виробництва та реалізації продукції, що є придатною для використання в органічному сільському господарстві згідно зі Стандартом Міжнародних Акредитованих Органів Сертифікації з органічного виробництва і переробки, що еквівалентний регламентам Європейського Союзу № 834/2007 та 889/2008.

Product: EXTRAKON	Fertiliser, Soil amendment, Plant strengthener
Продукт: ЕКСТРАКОН	Добриво, мелорант, стимулятор рослин
Quality: Approved for the use in organic agriculture according to the International Accredited Certification Bodies Equivalent European Union organic production & processing standard for third countries which is equivalent to the EU Regulations № 834/2007 and 889/2008	
Якість: Затверджено для використання в органічному сільському господарстві згідно зі Стандартом Міжнародних Акредитованих Органів Сертифікації з органічного виробництва і переробки, що еквівалентний регламентам Європейського Союзу № 834/2007 та 889/2008.	

Date of application: Дата заявки:	Date and place of issuing of Confirmation: Дата та місце видачі Підтвердження:	Validity: Термін дії:
10.12.2020	14.12.2020 Київ / м. Київ	from date of issuance until 14.12.2021 з дати видачі до 14.12.2021
General Manager Директор органу сертифікації		Sergiy Galashevskyy Сергій Галашевський

This Confirmation is reviewed and issued based on the results of the annual documentary review conducted by the Organic Standard Ltd. It can be put on hold or withdrawn at any moment in case of revealing non-compliance to the indicated Standard. This approval cannot be used as transaction certificate.

Ць Пдтвердженням ґрунтується та видається на результаті щорічної документальної перевірки, проведеної Органік Стандарт. Воно може бути призупинено, відхилено або відозначено в будь-який момент, якщо виявлено невідповідність до вказаного Стандарту. Ць Пдтвердженням не може бути використано як сертифікат торгівлі угоди.

38-B, Velyka Vasylkivska str., office 20, Kyiv city, 01024, Ukraine
вул. Велика Васильківська, 38-Б, офіс 20, м. Київ, 01024, Україна
tel./тєл.: +380 44 200 62 16
www.organicstandard.ua, office@organicstandard.ua

ДОДАТОК Г

Дозвіл на використання добрив ТОВ «НВП «5 Елемент»»

ATTESTATION

for inputs suitable for use in Organic Farming according to (EC) n°
834/2007 & 889/2008 Regulations

Attestation reference: 186504UA1800n1e -
Number of products: 2

This attestation is issued to the operator below:

LLC SPE "The Fifth Element"
37 Mikhaylovskaya street
73025 - Kherson
UKRAINE

Ecocert SA confirms after inspection that the following products:

PRODUCT NAME	CATEGORY	STATUS
GRANULAR CONCENTRATE OF TRACE MINERALS	Fertilizer	EU 889/2008 allowed
MICROFERTILIZERS MINERAL GRANULATED	Fertilizer	EU 889/2008 allowed

are suitable for use in Organic Farming according to
(EC) n° 834/2007 & 889/2008 Regulations



Inputs Service Manager
Arnaud FABRE

Issue date, in L'Isle Jourdain: 21/08/2018
Expiry date: 30/06/2019

