

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

«Управління результативністю сільськогосподарського підприємства»

Виконавець

студент факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій

Гуляєва Олена Миколаївна

/підпис/

Науковий керівник

д.е.н., професорка,

Кузнецова Інна Олексіївна

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність поняття результативність.	5
1.2. Ключові показники управління результативністю.	11
1.3. Етапи процесу управління результативністю.	20
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ СВК «ПРОГРЕС»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика СВК «ПРОГРЕС» та аналіз його внутрішнього середовища.	28
2.2. Аналіз зовнішнього середовища СВК «ПРОГРЕС».	42
2.3. Фінансовий аналіз та оцінка результативності СВК «ПРОГРЕС».	56
2.4. Пропозиції щодо удосконалення результативності діяльності СВК «ПРОГРЕС» та обґрунтування доцільності їх впровадження.	70
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сільськогосподарська галузь України стикається з рядом складних викликів та завдань, які вимагають системного та ефективного управління для забезпечення стійкого розвитку. Зростаюча конкуренція на світовому ринку та нестабільність національного економічного середовища ставлять перед сільськогосподарськими підприємствами серйозні виклики щодо підвищення ефективності управління. Тому в даних умовах питання управління результативністю стає ключовим чинником успіху та конкурентоспроможності для сільськогосподарських підприємств.

Результативність для підприємства означає здатність досягати організаційних цілей і завдань. Вона важлива, оскільки гарантує, що компанія зосереджена на правильній діяльності та досягає бажаних результатів.

Завдяки результативності компанія може залишатися конкурентоспроможною, адаптуватися до мінливих ринкових умов і, зрештою, досягати довгострокового успіху. Тому важливими завданнями для аграрних підприємств стають прагнення до оптимізації виробничих процесів, збільшення врожайності, покращення якості продукції та зниження витрат.

У цьому контексті управління результативністю стає надзвичайно актуальною темою дослідження.

Мета роботи. Метою кваліфікаційної роботи є покращення результативності діяльності підприємства шляхом розробки пропозицій щодо удосконалення управління власним капіталом.

Завдання роботи. Для досягнення встановленої мети було вирішено ряд завдань:

- встановити сутність поняття «результативність» через призму порівняння з поняттям «ефективність» та визначити ключові показники управління результативністю та найбільш поширені системи оцінки результативності;

- визначити організаційно-економічну характеристику СВК «ПРОГРЕС»;

- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства;
- провести детальний аналіз фінансового стану підприємства та оцінити його результативність;
- обґрунтувати заходи підвищення результативності та обґрунтовано їх доцільність.

Об’єкт дослідження. Об’єктом даного дослідження є підприємство, що займається вирощуванням зернових культур, СВК «ПРОГРЕС».

Методи дослідження. У роботі було використано наступні методи: вертикальний та горизонтальний аналіз балансу підприємства, SNW-аналіз, аналіз Томпсона та Стрікланда, ESFAS-аналіз, аналіз ділової активності підприємства, аналіз DuPont, аналіз грошових потоків.

Результат дослідження. У результаті проведеного дослідження підприємству було запропоновано пропозицію щодо підвищення результативності діяльності, яка полягає у придбанні посівного комплексу за допомогою програми державної підтримки «5%, 7%, 9%». Під час дослідження було доведено, що посівний комплекс допоможе підприємству підвищити продуктивність та врожайність, які в свою чергу збільшать прибуток, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів. Також було визначено, що нововведення позитивно вплине на рентабельність підприємства, що, в свою чергу, призведе до удосконалення управління власним капіталом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття результативність

Результативність діяльності підприємства є одним з важливих факторів, що визначають успіх будь-якого бізнесу, як великого, так і малого. Вона охоплює багато аспектів діяльності організації, таких як її здатність досягати бажаних результатів, ефективно та раціонально використовувати ресурси, сприяти співпраці та інноваціям, а також адаптуватися до змін. Результативна діяльність має важливе значення для будь-якої компанії, яка сподівається залишатися конкурентоспроможною в сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі.

Результативність підприємства важлива з багатьох причин. По-перше, результативні організації є більш продуктивними та прибутковими. По-друге, вони ефективно використовують свої ресурси, щоб максимізувати результати своєї діяльності. Отже, коли організація може результативно використовувати свої ресурси, вона підвищує свою здатність досягати бажаних результатів швидше і з більшою ефективністю, ніж конкуренти.

Що стосується результативності, то важливо зазначити, що в кожному процесі прийняття рішень результативність відіграє вирішальну роль. Результативність означає досягнення бажаних результатів. Таким чином, доки бізнес-менеджер здійснює результативне планування, яке приносить бажані результати, бізнес залишатиметься прибутковим. Оскільки це передбачає прийняття правильних рішень у потрібний час, для бізнес-менеджера дуже важливо це робити. Хоча цей термін більшою мірою стосується управлінських посад, він також може бути застосований і до працівників. Оскільки працівники повинні приймати певні рішення в межах дозволеного їм діапазону, вони також повинні працювати результативно. Тобто, їхня робота має бути такою, щоб забезпечити бажаний результат [30, 46].

Для того, щоб зрозуміти сутність поняття «результативність», нам потрібно дати визначення цьому поняттю. Таке поняття як «результативність» є досить

багатогранним, тому дати лише одне визначення буде досить складно. Багато вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних досліджували цю тему. Серед них П. Ф. Друкер, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, І. Кузнецова, С. Пилипенко, А. Шеремет, Н. Педченко, М. Сахацький і т.д.

Окрім того, що існує багато визначень поняття «результативність», також у науковій літературі є схоже поняття «ефективність». Існує часткове ототожнення цих понять, що є не досить правильним, оскільки, ці два поняття є різними. Ефективність означає виконання діяльності з мінімальними витратами часу та оптимальним використанням ресурсів, щоб робота була виконана швидше і без помилок. Результативність є ширшим поняттям, ніж ефективність, і пов'язана з тим, наскільки робота виконується для досягнення бажаних або запланованих результатів [14, 44].

Визначити загальні відмінності понять «результативність» та «ефективність» відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності понять «результативність» та «ефективність»

Критерії	Результативність	Ефективність
Визначення	Результативність означає виконання правильного завдання, вчасне завершення діяльності та досягнення бажаного результату	Ефективність означає робити більше з меншими (або тими самими) фінансовими, фізичними та людськими ресурсами, максимізуючи результат
Мета	Головна мета - виконувати правильне завдання	Головна мета - виконати завдання в правильний спосіб
Зосередженість на	Засобах та результатах	Входах та виходах
Орієнтована на	Стратегії	Операції
Орієнтованість в часі на	Довгострокову перспективу, сталий успіх та досягнення стратегічних цілей з плином часу	Короткострокових вигодах та прагненні негайного покращення використання ресурсів та скорочення витрат
Допомагає	Досягти бажаних результатів	Мінімізувати відходи та неефективність

Джерело: таблиця складена автором на основі джерел [23, 30, 42, 44].

Підсумовуючи, ефективність та результативність - це не одне й те саме. Можна сказати, що ефективність - це мінімізація ресурсів і витрат при максимізації результатів, тоді як результативність - це досягнення правильних цілей і бажаних результатів. В ідеалі, організації повинні прагнути бути і

ефективними, і результативними, оскільки зосередження на одному аспекті може не привести до довгострокового успіху.

Для більшого розуміння відмінності цих двох понять ми можемо порівняти їх визначення, які надані вченими у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння понять «результативність» та «ефективність» за визначеннями різних вчених

Автор (и)	Визначення понять		Взаємозв'язок понять
	результативність	ефективність	
П. Ф. Друкер [7, 32]	здатність робити правильні речі	здатність робити речі правильно	обидві категорії є взаємопов'язаними та важливими в досягненні успіху підприємствами в сучасних умовах функціонування
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [40]	вміння правильно намітити, що робити зовнішня ефективність, яка оцінює досягнення цілей підприємства, що відображає не лише економічність, але й характеризує взаємовідносини з зовнішнім середовищем	вміння правильно робити заплановане, внутрішня ефективність, економічність, яка оцінює найкраще використання ресурсів	досягнення цілей при найкращому використанні ресурсів
Д. Крисанов, Л. Стещенко [10, 19]	результативність розглядається як міра досягнення поставлених підприємством цілей, вибраної стратегії перспективного розвитку або його модернізації	визначною характеристикою ефективності є раціональність використання залучених у виробництво ресурсів	для досягнення поставлених цілей важливим є не тільки досягнення поставлених цілей та реалізація обраної стратегії, а й мінімізація витрат або збільшення ефекту
М. Сахапський, А. Казанджі [2, 18]	являє собою ступінь досягнення запланованих цілей (якісних і кількісних результатів), що встановлюється шляхом співставлення запланованого та реального результату	характеризує якісну властивість результативності, що визначається відношенням результату до витрат, які були понесені на його отримання	досягнення мети через результативність
ДСТУ ІСО 9000-2001 [31]	ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів	співвідношення між досягнутим результатом та використаними ресурсами	досягнення результатів

Виходячи з попередніх даних, можна зробити висновок, що хоч і вважається, що терміни «ефективність» та «результативність» є тотожними, і іноді їх використовують замість один одного, але обидва поняття відрізняються.

Ефективність та результативність - це два терміни, які найчастіше використовуються в менеджменті. Тому менеджери повинні розуміти, як кожен з

них впливає на організацію. Ефективність означає виконання діяльності з мінімальними втратами часу та оптимальним використанням ресурсів, щоб робота була виконана швидше і без помилок [14, 30].

Результативність є ширшим поняттям, ніж ефективність, і пов'язана з тим, наскільки успішно досягається мета. Йдеться про досягнення бажаних результатів і виконання поставлених завдань. Результативність – це зосередження на завданнях і діях, які мають найбільший вплив на досягнення цілей. Науковці виділяють системний характер процесу управління результативністю, який направлено на втілення планів у конкретні результати, що в свою чергу, відображає успіх підприємства [11].

Зосередженість на результативності означає цілеспрямованість і прагнення виконати завдання з максимальним результатом або ефектом. Ця якість відрізняється від ефективності тим, що вона надає меншого пріоритету швидкості або ресурсам, які використовує людина чи команда, а прагне до максимального ефекту та результату. У той час як ефективність зосереджується на тому, як щось робиться, результативність зосереджується на тому, наскільки добре це робиться.

Результативність, порівняно з ефективністю, є більш важливою та пріоритетною для будь-якого бізнесу. Можна надати простий приклад для розуміння, якщо вперше печуть яблучний пиріг, важливішим буде створити смачний десерт або ж спекти його за рекордний час і з найменшою кількістю яблук, очевидно, що зробити смачні ласощі важливіше, ніж ефективно їх випекти.

Тобто так повинен вчиняти і бізнес, а саме виконувати лише ті завдання, які дійсно сприяють збільшенню прибутку та зростанню. Не має значення, якщо компанія може розробити проект з невеликими ресурсами за короткий проміжок часу, якщо цей проект не відповідає корпоративним цілям. Тобто, після того, як компанія запровадить результативну практику, вона може почати робити її більш ефективною. Як правило, висока ефективність пов'язана саме з високою результативністю, що є метою всіх менеджерів. Але надмірний акцент на високій

ефективності без результативності також не бажаний. Поганий менеджмент є наслідком як неефективності, так і не результативності [46].

Тобто, якщо правильно поєднати їх, то вони створюють потужну силу, яка сприяє досягненню чудових результатів. Ефективні процеси можуть підтримувати результативні стратегії, зменшуючи витрати і дозволяючи спрямовувати ресурси на діяльність, яка має найбільше значення.

Хоча ефективність і результативність можуть вдало працювати разом, вони також можуть суперечити один одному. Наприклад, невпинна гонитва за ефективністю може призвести до скорочення витрат, що ставить під загрозу якість продукту чи послуги. Аналогічно, зосередження виключно на результативності може призвести до неефективності через відсутність оптимізації процесів. Отже, менеджмент має бути одночасно і результативним, і ефективним, щоб зробити організацію успішною [19, 23].

Після того, як ми визначили важливість результативності для підприємства нам потрібно розуміти ключові елементи, що її характеризують:

- Орієнтація на мету (цілеспрямованість): результативність ґрунтується на досягненні конкретних цілей. Кожна дія та рішення повинні сприяти реалізації цих цілей.

- Орієнтована (звернена) на майбутнє: результативність розглядається в довгостроковій перспективі. Вона полягає у встановленні та досягненні цілей, які можуть зайняти певний час, але матимуть довготривалий вплив. Це як планування на майбутнє і впевненість у тому, що рух відбувається у правильному напрямку.

- Насамперед спрямованість на зовнішні результати (конкурентна позиція на ринку): результативність розглядає зовнішню перспективу, тобто те, наскільки добре організація відповідає потребам та очікуванням своїх клієнтів або зацікавлених сторін

- Якість переважає над кількістю: важливо не те, скільки робиться, а те, наскільки добре виконується робота. Результативна робота - це якісна робота, яка відповідає поставленим цілям. Організації, які ставлять результативність на

перше місце, розуміють важливість надання продуктів або послуг, які не тільки відповідають, але й перевершують вимоги клієнтів.

- Стратегічне мислення: люди та організації, орієнтовані на результат, мислять стратегічно. Вони планують свої дії для досягнення максимального ефекту.

- Адаптивність та стійкість: результативність тісно пов'язана з адаптивністю та стійкістю. Бути результативним означає бути здатним реагувати та адаптуватися до мінливих обставин, ринкових умов і запитів клієнтів. Це дозволяє організаціям залишатися гнучкими, інноваційними та стійкими перед обличчям викликів [44, 46].

Також, крім характеристик існують принципи результативності. Ці принципи слугують орієнтирами для максимізації продуктивності, досягнення цілей та оптимізації результатів. Ось кілька основних принципів результативності:

- Постановка цілей: чітке визначення цілей має вирішальне значення для результативності. Конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі забезпечують чіткий напрямок і допомагають організаціям залишатися сфокусованими.

- Планування та визначення пріоритетів: результативне планування передбачає розбиття цілей на конкретні кроки, визначення термінів і розподіл ресурсів. Визначення пріоритетів гарантує, що найважливішим завданням буде приділено належну увагу та ресурси.

- Фокус і концентрація: концентрація на одному завданні за раз підвищує продуктивність і якість роботи. Уникнення багатозадачності та мінімізація відволікаючих чинників дозволяють краще зосередитися, що призводить до вищого рівня результативності.

- Постійне вдосконалення: прагнення до постійного вдосконалення є фундаментальним принципом результативності. Регулярне оцінювання результатів діяльності, навчання на помилках, пошук зворотного зв'язку та впровадження змін на основі отриманих уроків сприяють постійному зростанню.

– Тайм-менеджмент: ефективний тайм-менеджмент передбачає розподіл часу на виконання завдань відповідно до їхньої важливості та терміновості. Такі методи, як встановлення дедлайнів, створення графіків і використання інструментів для підвищення продуктивності, допомагають максимально ефективно використовувати час.

– Адаптивність: у сучасному світі, що швидко змінюється, вміння адаптуватися має вирішальне значення. Гнучкість і відкритість до нових ідей, стратегій і підходів дають змогу окремим особам і організаціям долати виклики та використовувати можливості.

– Вимірювання та оцінювання: результативність вимагає відстеження прогресу та вимірювання результатів відповідно до заздалегідь визначених критеріїв. Встановлення ключових показників ефективності (КПЕ), проведення регулярних оцінок та використання аналітики, заснованої на даних, допомагають оцінити результативність та визначити сфери для вдосконалення [46].

Застосовуючи ці принципи результативності, організації можуть оптимізувати свою роботу, досягати цілей і отримувати значущі результати. Прийняття цих принципів як керівних засад сприяє ефективності, продуктивності та успіху в бізнесі.

Значення результативності неможливо переоцінити, коли йдеться про досягнення бажаних результатів та ефективне досягнення цілей. Вона гарантує, що ресурси використовуються оптимально, а зусилля приносять відчутні результати. У світі бізнесу результативність позитивно впливає на підвищення продуктивності, задоволеності клієнтів і прибутковості.

1.2. Ключові показники управління результативністю

Результативність в управлінні – це здатність професіоналів бізнес-організації досягати організаційних цілей, дотримуючись встановленого процесу. В управлінні бізнесом команди, які зосереджені на результаті, працюють над виконанням своїх завдань відповідно до стандартів компанії або належним

чином. Результативність членів команди має важливе значення для зростання та просування компанії.

Для компанії бути результативною означає те, що співробітники працюють над досягненням правильних цілей, які в кінцевому підсумку рухають компанію вперед у її стратегії зростання. Вони генерують дохід, пропонуючи більш якісні продукти, послуги, підтримку клієнтів та ефективність маркетингу, замість того, щоб робити все швидко, вони зосереджені на досягненні ключових показників ефективності, які допоможуть організації збільшити дохід, а не зменшити витрати [48].

У світі бізнесу вимірювання - це ключ до вдосконалення. Без можливості оцінити та кількісно виміряти результативність діяльності складно приймати обґрунтовані рішення та відстежувати прогрес. Після того як ми визначили сутність поняття «результативність» та дослідили його відмінність від поняття «ефективність», нам потрібно визначити ключові показники управління результативністю.

Теорія результативності у колах науковців з'являється на початку 20-го століття. Свого більш широкого розвитку вона здобула вже у 80-90-х роках. Наукові підходи до оцінювання результативності діяльності підприємства спочатку зосереджувались саме на фінансових показниках, які були вирішальним фактором. Натомість, в більш сучасних підходах при здійсненні оцінювання результативності діяльності додали декілька категорій різних нефінансових показників, що характеризують і маркетингові підходи і якість людських ресурсів [15].

Одним з перших підходів з оцінки результативності можна назвати модель Дюпона, яка з'явилась у 1920-х роках. Керівництво корпорації DuPont розробило модель під назвою DuPont Analysis для детальної оцінки прибутковості компанії.

Аналіз Дюпона – це формула, яка використовується для відстеження фінансових показників компанії. Її розробив у 1914 році Ф. Дональдсон Браун, який працював у корпорації DuPont. Його формула об'єднує прибуток, інвестиції та оборотний капітал в одну цифру, яку він назвав рентабельністю інвестицій

(ROI). Вона стала стандартним показником для всіх підрозділів DuPont і була прийнята іншими компаніями [28, 36].

Аналіз DuPont використовується для оцінки складових частин рентабельності власного капіталу (ROE) компанії. Це дозволяє інвестору визначити, яка фінансова діяльність робить найбільший внесок у зміну ROE. Інвестор може використовувати такі інструменти для порівняння операційної ефективності двох подібних компаній. Менеджери можуть використовувати аналіз DuPont для виявлення сильних і слабких сторін, на які слід звернути увагу.

Існує три основні фінансові показники, які визначають рентабельність власного капіталу:

- Операційна ефективність, яка представлена рентабельністю продажів або чистим прибутком, поділенням на загальний обсяг продажів або дохід;
- Ефективність використання активів, яка вимірюється коефіцієнтом оборотності активів;
- Фінансовий леверидж або коефіцієнт фінансового важелю, показник, який вимірюється мультиплікатором власного капіталу, що дорівнює середнім активам, поділенням на середній власний капітал [28].

Рентабельність продажів - це показник того, скільки прибутку фірма генерує з кожної гривні продажів. Іншими словами, вона показує, наскільки ефективно фірма перетворює продажі на прибуток.

Висока рентабельність продажів вказує на те, що фірма добре генерує прибуток, а отже, ймовірно, має вищу рентабельність власного капіталу. І навпаки, низька рентабельність продажів вказує на те, що компанія не настільки ефективно генерує прибутки, а отже, ймовірніше за все, має нижчу рентабельність власного капіталу (ROE) [33, 36].

Коефіцієнт оборотності активів вимірює ефективність використання активів компанії, використовуючи оборотність активів для генерування продажів. Іншими словами, він показує, скільки продажів компанія генерує на гривню активів.

Високий коефіцієнт оборотності активів свідчить про те, що компанія ефективно використовує активи для генерування продажів. Низький коефіцієнт оборотності активів свідчить про те, що фірма не настільки ефективно використовує активи для зростання продажів [36].

Мультиплікатор власного капіталу - це показник того, скільки боргу має компанія по відношенню до власного капіталу. Іншими словами, він показує, як компанія використовує позиковий капітал.

Високий мультиплікатор власного капіталу вказує на те, що компанія має високий рівень боргового навантаження, а отже, вищий ризик банкрутства. І навпаки, низький мультиплікатор власного капіталу вказує на те, що фірма не має боргових зобов'язань, а отже, має менший ризик банкрутства [33].

Після визначення кожного фактора в моделі Дюпона ми можемо перейти до рівняння, за допомогою якого ми зможемо розрахувати ROE або рентабельність власного капіталу та фактори, що вплинули на неї.

У загальному вигляді формула для рентабельності власного капіталу виглядає так:

$$Рвк = \frac{ЧП}{\overline{ВК}}, \quad (1.1)$$

де Рвк - рентабельність власного капіталу;

ЧП– чистий прибуток;

$\overline{ВК}$ – середньорічна вартість власного капіталу.

Рівняння Дюпона є розширеним варіантом цієї формули і включає в себе три показники, які ми вже розглянули. Ці показники формують трьох факторну модель Дюпона, яка має вигляд:

$$ROE = NPM * AT * EM = \frac{Net\ Income}{Sales} * \frac{Sales}{Average\ Assets} * \frac{Average\ Assets}{Average\ Equity}, \quad (1.2)$$

де NPM (Net Profit Margin) –чиста рентабельність продажів;

Net Income – чистий прибуток;

AT (Asset turnover) – коефіцієнт оборотності активів;

ЕМ (Equity Multiplier) – мультиплікатор власного капіталу або коефіцієнт фінансової залежності;

Net Income – чистий прибуток;

Sales – чистий дохід від реалізації продукції;

Average Assets – середньорічна вартість активів;

Average Equity – середньорічна вартість власного капіталу.

Аналіз DuPont розбиває рентабельність власного капіталу на складові компоненти, щоб визначити, які з цих факторів найбільше впливають на зміну рентабельності власного капіталу. Цей коефіцієнт є важливим інструментом для інвесторів, оскільки він може дати уявлення про прибутковість і загальний фінансовий стан компанії. Він також корисний для менеджерів, оскільки може допомогти визначити сфери, які потребують покращення в компанії.

Окрім аналізу Дюпона, до найбільш поширених систем оцінки результативності на міжнародних ринках також можна віднести:

- Balanced Scorecard (BSC) (збалансована система показників): концепція BSC була вперше представлена в 1992 році Девідом Нортоном і Робертом Капланом, які взяли попередні метричні показники результативності та адаптували їх для врахування нефінансової складової. Фінансові показники відстають від показників ефективності, але мають дві важливі переваги: вони відображають вплив рішень у порівнянній одиниці виміру - грошах, що дозволяє агрегувати результати між підрозділами, і вони відображають вартість альтернативних варіантів використання ресурсів, а також вартість резервних потужностей. При цьому покращення нефінансових показників напряму впливає на підвищення фінансових. Тобто, за допомогою цієї системи можливо виміряти результати діяльності підприємства за кількісними та якісними показниками, які підібрано таким чином, щоб врахувати всі важливі аспекти її діяльності;

- К. Х'юберт розробив універсальну систему показників (TPS), яка представляє концепцію організаційного вдосконалення та управління змінами, яка поєднує модель збалансованої системи показників з теорією організації, що розвивається. TPS містить персональну збалансовану систему показників, яка

прив'язана до організаційної збалансованої системи показників. Удосконалення, розвиток та навчання три базові складові даної цілісної теорії менеджменту. Вони тісно пов'язані один з одним, між ними повинен підтримуватися баланс;

– Модель Tableau de Bord (бортове табло) – це приборна панель, така як в автомобілі або літаку. Система вимірювання Tableau de Bord з'явилася у Франції на рубежі століть. Інженери-технологи шукали шляхи вдосконалення виробничого процесу шляхом кращого розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Пізніше цей же принцип був застосований на рівні вищого керівництва, що дало змогу топ-менеджерам відстежувати хід бізнесу, порівнювати його з поставленими цілями та вживати коригувальних заходів. Різні Tableau de Bord, що використовуються в компанії, не повинні обмежуватися фінансовими показниками – операційні показники, як правило, надають кращу інформацію про вплив локальних подій і рішень, а отже, і про причинно-наслідкові зв'язки.;

– К. МакНейр, Р. Лінч, К. Крос представили модель, що має назву «Піраміда ефективності». Піраміда ефективності виходить з того, що організація працює на різних рівнях, кожен з яких має свій фокус. Однак життєво важливо, щоб ці різні рівні підтримували один одного. Таким чином, піраміда пов'язує бізнес-стратегію з повсякденними операціями. Пропонуючи використовувати піраміду ефективності, Лінч і Крос пропонують вимірювати ефективність за дев'ятьма вимірами. Вони наносяться на карту організації – від корпоративного бачення до індивідуальних цілей. [11, 15, 16].

Для того, щоб оцінити та кількісно виміряти результативність існують також, так звані, ключові показники ефективності (КПЕ). Аналіз результативності бізнесу оцінює результативність компанії в досягненні її цілей і завдань. Він передбачає аналіз різних аспектів бізнесу, включаючи фінансові показники, операційну ефективність, задоволеність клієнтів, позицію на ринку та інші ключові показники, щоб визначити сфери, в яких компанія досягла успіху, і сфери, в яких можна було б досягти покращення [39, 50].

В аналізі зазвичай використовуються ключові показники ефективності (КПЕ) для вимірювання продуктивності порівняно з конкретними цілями або

орієнтирами. Ці КПЕ можуть відрізнятися залежно від галузі, цілей компанії та інших факторів.

Мета аналізу результатів діяльності компанії – отримати уявлення про сильні та слабкі сторони бізнесу, визначити сфери для вдосконалення та прийняти рішення на основі даних для оптимізації роботи компанії. Крім того, його можна використовувати для відстеження прогресу в часі, порівняння результатів діяльності компанії з її конкурентами та оцінки ефективності нових стратегій та ініціатив [22, 38].

Загальні фінансові КПЕ включають такі показники, як зростання доходу, маржа прибутку та рентабельність інвестицій (ROI). Нефінансові КПЕ можуть стосуватися таких речей, як рівень задоволеності клієнтів, плинність кадрів або інциденти, пов'язані з безпекою.

Фінансовий ключовий показник ефективності (КПЕ) – це кількісний показник, який компанії використовують для оцінки своєї фінансової діяльності та визначення прогресу в досягненні конкретних фінансових цілей. КПЕ слугують важливими інструментами для моніторингу успішності стратегій управління фінансами, визначення сфер, які потребують вдосконалення, та сприяння прийняттю обґрунтованих рішень для зміцнення загального фінансового добробуту компанії [6].

Фінансові КПЕ включають в себе безліч різних показників, що відображають різні аспекти фінансової діяльності компанії, такі як прибутковість, управління грошовими потоками, управління боргом, операційна ефективність. Постійно відстежуючи фінансові КРІ, організації можуть отримати цінну інформацію про свої фінансові сильні та слабкі сторони, що дозволить їм відповідно скоригувати свої стратегії для максимізації зростання та стійкості.

Щоб повною мірою використати потенціал фінансових КПЕ, організаціям необхідно створити надійну систему для відбору, моніторингу та аналізу відповідних показників. Це включає визначення чітких фінансових цілей, вибір відповідних КПЕ, що відповідають цим цілям, встановлення досяжних цілей і

регулярний аналіз результатів для забезпечення постійного покращення фінансових показників [26, 41].

Фінансові КРІ – це показники прибутку, доходу, витрат або інших фінансових результатів, які фокусуються на взаємозв'язках, отриманих з бухгалтерських даних, і майже завжди прив'язані до конкретної фінансової величини або співвідношення. Більшість КПЕ поділяються на п'ять широких категорій залежно від типу інформації, яку вони вимірюють:

- Ключові показники ефективності прибутку, такі як рентабельність продажу, та рентабельність реалізованої продукції;
- Ключові показники ліквідності, такі як коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності;
- Ключові показники ефективності, такі як оборотність запасів та оборотність дебіторської заборгованості;
- Ключові показники ефективності для вартісної оцінки, такі як прибуток на акцію або співвідношення ціни до прибутку (price-to-profit ratio);
- Ключові показники боргового навантаження, такі як співвідношення боргу до власного капіталу та рентабельність власного капіталу [26, 35].

В основі будь-якої системи вимірювання та управління результативністю лежать ключові показники ефективності (КРІ). Вони надають важливі дані, які відстежуються та звітуються в організації за допомогою системи показників або інформаційних панелей.

Загалом, фінансові КПЕ є незамінними інструментами для організацій, які прагнуть оцінити свої фінансові показники, стимулювати прогрес у досягненні фінансових цілей та оптимізувати загальний фінансовий стан.

Отже, ключові показники ефективності є важливим інструментом, який допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі, що швидко розвивається та постійно змінюється. Відстежуючи результати діяльності порівняно з конкретними показниками та цілями, компанії можуть визначити сфери для вдосконалення, адаптуватися до мінливих ринкових умов та приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів та інвестицій.

Для більшого розуміння, узагальнимо інформацію щодо найбільш поширених систем оцінки результативності у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Найпоширеніші системи показників оцінки результативності

Назва	Автор	Характеристика
DuPont Analysis	Ф. Дональдсон Браун, корпорація DuPont	DuPont Analysis - це система фінансового аналізу, яка стала основним інструментом сучасного інвестиційного аналізу. Завдяки своїй здатності розбивати рентабельність власного капіталу (ROE) на складові частини, вона є важливим інструментом для розуміння фінансових показників компанії [28, 33].
Balanced Scorecard (BSC)	Д. Нортон і Р. Каплан	Збалансована система показників виникла на основі концепції, що жоден окремий показник ефективності не може відобразити всю складність діяльності компанії. Фінансові та нефінансові показники не можуть замінити один одного. Покращення нефінансових показників має призвести до покращення фінансових результатів [11, 15].
Total Performance Scorecard (TPS)	К. Х'юберт	Універсальна система показників приділяє особливу увагу розвитку, навчанню та вдосконаленню. Ця концепція фокусується не тільки на суб'єктах господарювання, а й на розвитку їхніх працівників. Це дозволяє компанії досягати кращих результатів і більш ефективно реалізовувати стратегію. Саме тому система збалансованих показників ефективності розглядається і як інструмент реалізації стратегії, і як система загального стратегічного управління [15].
Модель Tableau de Bord	Ж.Л.Мало	Визначення центрів відповідальності та застосування фінансових і нефінансових функціональних та цільових показників, а також причинно-наслідкові зв'язки їх взаємодії для оцінювання результативності діяльності підприємства на всіх рівнях: на рівні підрозділу – операційні показники, на рівні підприємства – операційні й фінансові [15, 16].
«Піраміда ефективності»	К. МакНейр, Р. Лінч, К. Крос	Лінч і Крос пропонують низку показників, які виходять далеко за межі традиційних фінансових показників. Запропоновані ними показники стосуються операційних систем бізнесу і спрямовані на рушійні сили, які визначають стратегічні цілі організації. Лінч і Кросс вважають, що задоволеність клієнтів, гнучкість і продуктивність є рушійними силами, на яких базуються цілі компанії. Вони припускають, що стан цих рушійних сил можна відстежувати за допомогою різних показників, які можуть бути отримані на основі показників нижчого рівня (відомчих), таких як відходи, доставка, якість і тривалість циклу [15, 16]

Практичне використання тієї чи іншої моделі або системи показників оцінки управління результативністю є індивідуальною для кожного підприємства й залежить від конкретних умов його внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також від специфіки діяльності, стадії життєвого циклу, рівня професіоналізму менеджерів.

1.3. Етапи процесу управління результативністю

В сучасному бізнес-середовищі для компанії бути ефективною та конкурентоспроможною – це складне завдання, яке необхідно постійно підтримувати та вдосконалювати. Для вирішення таких завдань організації стає в нагоді управління результативністю діяльності. Воно є інструментом, який допомагає менеджерам контролювати та оцінювати роботу співробітників та результатів їх діяльності, які в свою чергу, впливають на діяльність компанії в цілому. Без результативного управління компанія навряд чи зможе досягти запланованих результатів. Мета управління результативністю - створити середовище, в якому люди можуть працювати з максимальною віддачею та відповідно до загальних цілей організації. Управління результативністю широко використовується як у приватному, так і в державному секторах [39, 48]

Як зазначають І. О. Кузнецова та А. В. Бігунович, свій початок управління результативністю бере з концепції П. Ф. Друкера «Управління за цілями», у якій науковець наголошує на важливості для менеджерів досягнення конкретних цілей й найкращих результатів за допомогою доступних ресурсів [11].

Управління за цілями (МВО) - це модель корпоративного лідерства, яка намагається узгодити цілі працівників з цілями організації. Його часто розбивають на п'ять основних етапів, які представлені на рисунку 1.1.

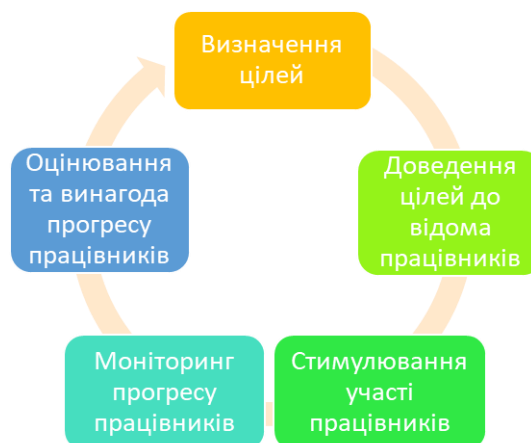


Рис. 1.1. Етапи процесу управління за цілями

Джерело: розроблено автором на основі [32, 37].

Процес управління за цілями починається з визначення цілей для всієї компанії. Цей масштабний огляд має впливати з місії та бачення фірми.

За ним слідує етап доведення цих цілей до відома працівників. У 1981 році Джордж Т. Доран використав аббревіатуру SMART ("конкретні, вимірювані, прийнятні, реалістичні, обмежені в часі"), щоб висловити цю концепцію.

Стимулювання участі працівників у встановленні індивідуальних цілей. Після того, як цілі організації доведені до відома працівників зверху донизу, слід заохочувати їх допомагати встановлювати власні цілі для досягнення цих більших організаційних цілей. Це дає працівникам більшу мотивацію, оскільки вони отримують більше повноважень.

Далі йде етап моніторинг прогресу працівників. На другому кроці ключовим компонентом цілей було те, що вони повинні бути вимірюваними, щоб працівники та менеджери могли визначити, наскільки добре вони досягнуті;

Оцінювання та винагорода прогресу працівників. Цей крок передбачає чесний зворотній зв'язок щодо того, що було досягнуто і чого не було досягнуто для кожного працівника [37]

Однак МВО часто критикують за те, що ця модель є надто жорсткою і настільки зосередженою на цілях, що працівники та менеджери прагнуть досягти їх незалежно від того, як вони це роблять.

В свою чергу, управління результативністю – процес, який перетворює стратегію в результати, тобто всі підрозділи активно працюють над досягненням поставлених цілей і результатів, які відповідають стратегії організації. Це досягається шляхом забезпечення того, щоб усі процеси, продукти та послуги сприяли досягненню бажаних результатів. Під час планування та розробки системи управління, орієнтованої на результат, кожен департамент повинен описати свої процеси та послуги, чітко вказавши, як вони сприятимуть досягненню бажаних результатів. Отримані результати потім використовуються для вимірювання результативності роботи компанії і кожного підрозділу, а також для планування на майбутнє. Коротко кажучи, це передбачає планування,

управління, моніторинг та оцінювання з основним акцентом на результатах, над якими працюють [27, 38].

Результативність бізнесу оцінює, наскільки добре компанія реалізує план дій у повсякденній діяльності, використовуючи раніше розроблені стратегії, в результаті чого досягається ефективність бізнесу. Також важливою є оцінка результативності минулих стратегій і формулювання майбутніх стратегій на основі отриманих результатів. В цілому, оцінка результативності вносить ясність і показує, що потрібно зробити, щоб відповідати баченню бізнесу. Це також допомагає у формуванні майбутньої політики [45, 47].

У процесі управління результативністю є 3 головних принципи, які регулюють його діяльність:

- Цілеспрямованість: передбачає встановлення чітких цілей і результатів. Розробка цілей та індикаторів для оцінки того, чи відбулися зміни;
- Причинно-наслідковий зв'язок: слід виділити різні вхідні дані та види діяльності, які логічно ведуть до виходів, результатів та впливу. Це називається ланцюжком результатів. Він чітко показує результати, які генеруються завдяки вхідним ресурсам і заходам, що їх вимагають;
- Постійне вдосконалення: періодичне вимірювання результатів створює основу для коригування (тактичних і стратегічних змін), щоб утримувати програми на правильному шляху і максимізувати їхні результати [43, 45].

Визначення управління результативністю еволюціонувало відтоді, як воно вперше з'явилося як концепція. Те, що колись було щорічним процесом, тепер перетворюється на безперервне управління результативністю. Мета полягає в тому, щоб забезпечити результативну роботу співробітників протягом усього року, і в процесі роботи вирішувати будь-які проблеми, які можуть виникнути на цьому шляху і вплинути на продуктивність співробітників [43].

В удосконаленні концепції управління результативністю внесли науковці Р. С. Каплан і Д. П. Нортон, які запропонували концепцію системи збалансованих показників. Збалансована система показників (ЗСП) – це основа для

впровадження та управління стратегією. Вона пов'язує бачення зі стратегічними цілями, заходами, завданнями та ініціативами. Вона збалансовує фінансові показники, показники результативності та цілі, пов'язані з усіма частинами організації. Це інструмент управління результативністю бізнесу [11, 25].

Каплан і Нортон запровадили баланс між усіма організаційними функціями. Проблема полягала в тому, що більшість компаній зосереджувалися на фінансових показниках, наприклад, на зростанні доходів і прибутковості. Розглядаючи організацію з чотирьох точок зору, можна визначити, виміряти та управляти причинно-наслідковим зв'язком між інвестиціями, операціями та фінансовими результатами [25, 29]. Для більшого розуміння компоненти ЗСП зображені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Компоненти збалансованої системи показників

Джерела: розроблено автором на основі [29].

BSC – це не просто система показників, а методологія. Вона починається з визначення кількох фінансових і нефінансових цілей, пов'язаних зі стратегічними пріоритетами. Потім розглядаються заходи, встановлення цілей і стратегічних проектів (які часто називають ініціативами). На цьому останньому етапі підхід відрізняється від інших стратегічних методологій. Він змушує організацію замислитися над тим, як можна виміряти цілі, і лише потім визначити проекти для досягнення цілей. Відкладання визначення проектів на кінець дозволяє уникнути створення дорогих проектів, які можуть не вплинути на стратегію [25].

Зосередження на чотирьох сферах фінансових і нефінансових цілей забезпечує баланс. Це – перспективи, а саме фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та організаційна спроможність. В цілому, Р. С. Каплан і Д. П. Нортон доповнили новими вимірами та розширили сферу вимірювання для концепції управління результативністю. Взявши до уваги концепцію управління за цілями та збалансовану систему показників, можна визначити те, що існують такі етапи концепції управління результативністю, які зображені на рисунку 1.3.

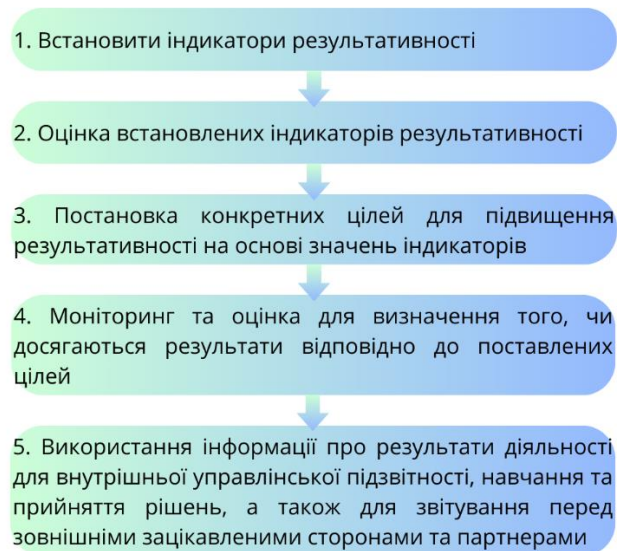


Рис. 1.3. Етапи управління результативністю

Джерело: розроблено автором на основі [11, 43].

Перш за все необхідно сформулювати індикатори результативності. В нашому дослідженні найбільш доцільно буде використати індикатори за фінансовою проекцією. Для цього, ми можемо використати аналіз формування прибутку, а саме один з основних і важливих показників результативності – рентабельність власного капіталу (ROE) та складових, що впливають на неї за трьох факторною моделлю DuPont. Завдяки своїй здатності розбивати рентабельність власного капіталу (ROE) на складові частини, вона є важливим інструментом для розуміння фінансових показників компанії. Вона надає можливість визначити фактори та їх позитивний та негативний вплив на ROE.

Оцінка індикаторів результативності за моделлю DuPont допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства за допомогою розкладення

рентабельності власного капіталу на 3 фінансових складових: операційна ефективність, яка представлена рентабельністю продажів; ефективність використання активів, яка представлена коефіцієнтом оборотності активів та фінансовий леверидж, показник, який представлений мультиплікатором власного капіталу. Після їх оцінки можна визначити їх негативний або позитивний вплив на рентабельність власного капіталу, що в свою чергу допоможе менеджерам визначити цілі та завдання для підвищення результативності.

Важливим завдання керівництва організації є визначення цілей та завдання організації на період, що охоплює цикл управління результативністю. Зазвичай це рік або півріччя. Це надзвичайно важливий крок. Тому що всі цілі команди і співробітників прив'язуються до них, а також додається загальне бачення і мета на майбутній період. Саме таке узгодження дозволяє компаніям досягати найкращих результатів.

Планування або встановлення цілей – важливий компонент управління результативністю. Постановка складних цілей мотивує працівників покращувати свою роботу краще, ніж відсутність цілей взагалі. Цілі потрібно ставити не лише для окремих працівників, бо вони працюють краще, якщо є цілі для відділів, і узгодження їх з цілями організації. Система управління ефективністю, яка не дозволяє ставити цілі або планувати, не сприяє підвищенню результативності та продуктивності організації [47].

Результативні цілі повинні встановлюватися у співпраці, як керівником, так і його безпосередніми підлеглими. Спільне обговорення та постановка цілей допомагає керівникам та їхнім підлеглим краще зрозуміти їхню поточну продуктивність та їхні майбутні можливості. Управління результативністю може полегшити менеджерам і керівникам розробку набору реалістичних цілей для вимірювання прогресу співробітників. Такі цілі мають бути побудовані за методом (принципом) SMART-цілей [45, 47]. Ці цілі мають наступні критерії:

- Конкретні (Specific): означає, що бажана мета має бути максимально визначеною. Як правило, чим вужчою і конкретнішою є мета, тим зрозумілішими будуть кроки до її досягнення;

- Вимірювані (Measurable): означає забезпечення наявності доказів, які можна відстежити для моніторингу прогресу. Кожна ціль повинна мати межі, які можливо кількісно оцінити;
- Реалістичні (Achievable): означає, що поставлена мета є реалістичною і може бути досягнута або реалізована у встановлені терміни.
- Доречні (Relevant): означає, що сама мета має відповідати цінностям, довгостроковим цілям і завданням;
- Обмежені в часі (Time-based): означає впевненість у тому, що мета встановлена у відповідні часові рамки. Кожна ціль повинна мати кінцеву дату, щоб мати дедлайн, на якому потрібно зосередитися і над яким потрібно працювати [27].

Коли цільові орієнтири встановлені, необхідно сформулювати індикатори для їх вимірювання. Для цього, ми можемо використати аналіз формування прибутку для формування індикаторів за фінансовою проекцією, а саме один з основних і важливих показників результативності – рентабельність власного капіталу (ROE) та складових, що впливають на неї за трьох факторною моделлю DuPont. Завдяки своїй здатності розбивати рентабельність власного капіталу (ROE) на складові частини, вона є важливим інструментом для розуміння фінансових показників компанії. Вона надає можливість визначити фактори та їх позитивний та негативний вплив на ROE.

Моніторинг в управлінні результативністю є ключовою функцією у досягненні цілей, визначених на першому етапі постановки цільових орієнтирів. Однак моніторинг не буде настільки ефективним, якщо він проводиться лише один або два рази на рік. Рекомендується, щоб такий моніторинг відбувався щонайменше щомісяця або щокварталу, щоб перевірити прогрес і скоригувати цілі, якщо це необхідно. Організаційні цілі також можуть змінюватися протягом року, і частіші зустрічі можуть дозволити представити нові цілі, які краще узгоджуються з цілями організації.

Якщо моніторинг був проведений належним чином, керівництво вже матиме гарне уявлення про те, наскільки добре досягався результат протягом

року. Оцінка – це шанс для керівництва та працівників оцінити як кінцевий результат, так і сам процес.

Програми управління результативністю використовують традиційні інструменти, такі як постановка та вимірювання цілей, завдань і проміжних результатів. Вони також мають на меті визначити, як виглядає результативна індивідуальна робота, і розробити процеси для її вимірювання. Однак замість того, щоб використовувати традиційну парадигму оцінювання наприкінці року, управління результативністю перетворює кожну взаємодію з працівником на привід для навчання [20, 45].

Програма управління результативністю допомагає керівникам і працівникам зрозуміти очікування, цілі та кар'єрний прогрес, а також те, як робота кожного з них узгоджується із загальним баченням компанії. Це допомагає спрямовувати кошти, виділені в рамках бюджету компанії на підвищення результативності.

Менеджери можуть використовувати інструменти управління результативністю, щоб коригувати робочий процес, рекомендувати нові напрямки діяльності та приймати інші рішення, які допоможуть працівникам досягти поставлених цілей. У свою чергу, це допомагає компанії досягати своїх цілей і працювати оптимально [38].

Отже, управління результативністю – це процес, який допомагає менеджерам підприємства перетворити стратегію на конкретні результати, які впливають на привабливість, конкурентоспроможність, ефективність та продуктивність діяльності фірми. Завдяки безперервному вдосконаленню та цілеспрямованості управління результативністю допомагає керівникам та їхніми працівниками забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ СВК «ПРОГРЕС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика СВК «ПРОГРЕС» та аналіз його внутрішнього середовища

Повне найменування юридичної особи: Сільськогосподарський виробничий кооператив «ПРОГРЕС», скороченою є назва СВК "ПРОГРЕС". Він розташований у с. Миколаївка-Новоросійська Білгород-Дністровського району Одеської області. У 2000 році за рішенням колективу колхоз «ПРОГРЕС» було реорганізовано і засновано кооператив, керівником якого є Домусчі Павло Миколайович.

СВК «ПРОГРЕС» – сільськогосподарське підприємство, яке спеціалізується на вирощуванні пшениці, соняшнику, ріпаку, ячменю (озимого та ярового), льону, а також гороху. Кооператив тісно співпрацює з такими постачальниками насіння, добрив, гербі-, пести-, фунгі-, інсектицидів як: є «BAYER», «PIONEER», «SYNGENTA», «MONSANTO», «KERNEL». Завдяки підказці регіонального менеджера компанії «Бауер» вони одні з перших почали використовувати "Церон". Також у південному регіоні вони одні з перших, хто почав працювати з «Авіатором». Покупцями продукції СВК «ПРОГРЕС» є «ТІГОС», «ЗЛАТА-ТРЕЙД» та «САРАТСЬКИЙ КОМБІНАТ», а також продаж напряду в порт.

У засновниках СВК «ПРОГРЕС» зазначається 20 осіб, серед яких присутній керівник підприємства, який також є одним з засновників. На підприємстві працює 21 особа, серед них можна визначити керівника, секретаря та головного бухгалтера, трактористів, завідувача складу, начальника охорони підприємства. До початку повномасштабного вторгнення в Україну СВК «ПРОГРЕС» преміював своїх працівників за досягнення поставлених показників, після збору врожаю, за підсумками року, також премії перед виходом

на пенсію. Кооператив також мотивував персонал путівками у табори відпочинку для дітей співробітників та путівками до санаторіїв для робітників.

Основним видом діяльності сільськогосподарського кооперативу «ПРОГРЕС» є вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції, а саме: рослинницької продукції – зернових, бобових та олійних культур. Для проведення своєї безпосередньої діяльності підприємство орендує земельні ділянки у приватних осіб та сільської ради, тому що не має власних земель. В оренді має 284 земельні ділянки, які становлять приблизно 1700 – 2000 га. Договори оренди, які укладаються з кожним власником індивідуально, є основою для використання цих земель. У кооперативі наявні два способи оплати за оренду: грошовий або у вигляді оплати сільськогосподарською продукцією, а саме зерном.

Для того, щоб зібрати врожай підприємство щороку орендує п'ять комбайнів, тому що купувати їх дорого, а площа збору невелика. Іншою технікою кооператив повністю укомплектований, а саме:

- Вантажний автомобіль ГАЗ-53;
- Трактор «CLAAS», «New Holland», «MTЗ-80»;
- Телескопічний навантажувач «MANITOU»;
- Зернометальник-80;
- Дискова борона АГД-2,4 «Demetra»;
- Дискова борона АГД-6,0 «Demetra»;
- Культиватор суцільної дії;
- Культиватор міжрядової дії;
- Плуг;
- Сівалка «John Deere»-6,0, «Зорянка»-5,4;
- Самохідний обприскувач «Case»;
- Розкидувач добрив РУМ;
- Фреза;
- Каток;
- Зерноочисний комплекс ЗАВ-40.

Кооператив має вигідне розташування, а також зручні автотранспортні шляхи сполучення. Через село, у якому знаходиться кооператив, проходить міжнародна автомагістраль М15, яка сполучає Одесу з Рені, також на цьому маршруті розташований пункт пропуску «Паланка», який з'єднує Україну з Молдовою.

Для ведення аграрного бізнесу, а саме вирощування зернових, бобових та олійних культур природно – кліматичні умови району є сприятливими для цього. Головним багатством району, у якому розташований кооператив, є його земельні ресурси, які представлені чорноземними ґрунтами з високою природною родючістю, а саме звичайні і південні чорноземи. При вигідному зв'язку з теплим степовим кліматом вони формують високий агропромисловий потенціал регіону. Середня частина області, де знаходиться досліджуване підприємство, розташована у степовій зоні, тому має переважно теплий і посушливий клімат. Середньорічна температура тут коливається від $+7,7^{\circ}$ – на півночі області до $+11,1^{\circ}$ – на півдні. Безморозний період триває від 170 до 210 діб. Річна кількість опадів – від 350 мм на півдні до 460 мм на півночі. Такі природні умови є сприятливими для вирощування: озимої пшениці, кукурудзи, ячменю, проса, соняшнику, які є одними з найцінніших сільськогосподарських культур [8].

В цілому, кооператив має вигідне географічне і адміністративне розташування і доволі сприятливі природно – кліматичні умови для проведення своєї основної діяльності, а саме вирощування сільськогосподарської продукції.

Для удосконалення результативності діяльності СВК «ПРОГРЕС» нам потрібно провести аналіз економічних показників та надати їх характеристику. Проведемо аналіз динаміки середньорічної вартості активу та пасиву балансу у 2020 – 2022 рр., тис. грн. у таблиці 2.1.

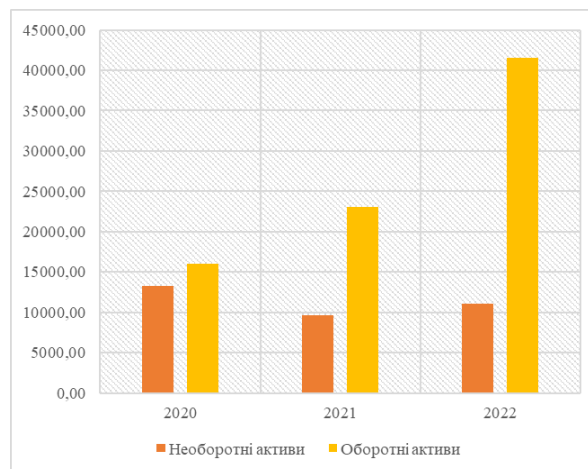
Валюта балансу СВК «ПРОГРЕС» збільшилась з 29313,30 тис. грн. у 2020 році до 52675,90 тис. грн. у 2022 році, або на 23362,60 тис. грн., а приріст склав майже 80%. Такий приріст був забезпечений збільшенням оборотних активів з 16043,80 тис. грн. до 41589,65 тис. грн., або на 25545,85 тис. грн, що у відсотковому вираженні становить 159,23%.

Таблиця 2.1

**Динаміка середньорічної вартості показників балансу СВК
«ПРОГРЕС» у 2020 – 2022 рр., тис. грн.**

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
				2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Активи									
Необоротні активи	13269,50	9686,55	11086,25	-3582,95	1399,70	-2183,25	-27,00	14,45	-16,45
Оборотні активи	16043,80	23072,20	41589,65	7028,40	18517,45	25545,85	43,81	80,26	159,23
Баланс	29313,30	32758,75	52675,90	3445,45	19917,15	23362,60	11,75	60,80	79,70
Пасиви									
Власний капітал	21597,70	29356,05	42939,30	7758,35	13583,25	21341,60	35,92	46,27	98,81
Довгострокові зобов'язання	4290,00	-	2105,60	-	-	-2184,40	-	-	-50,92
Поточні зобов'язання	3425,60	3402,70	7631,00	-22,90	4228,30	4205,40	-0,67	124,26	122,76
Баланс	29313,30	32758,75	52675,90	3445,45	19917,15	23362,60	11,75	60,80	79,70

До елементів активів балансу СВК «ПРОГРЕС» за 2020 – 2022 рр. входили необоротні та оборотні активи, динаміка їх середньорічної вартості наведена на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка середньорічної вартості активу балансу СВК
«ПРОГРЕС» за 2020 – 2022 рр., тис. грн.**

В свою чергу, середньорічна вартість необоротних активів СВК «ПРОГРЕС» скоротилась з 13269,50 тис. грн. до 11086,25 тис. грн., або на 2183,25 тис. грн., тобто зменшилась на 16,45%. Скорочення було спричинене збільшенням зносу основних засобів, що вказує на моральне чи фізичне зношення обладнання на підприємстві.

Після аналізу активів балансу СВК «ПРОГРЕС» ми можемо перейти до характеристики пасивів балансу. До пасиву балансу СВК «ПРОГРЕС» увійшли власний капітал, довгострокові та короткострокові зобов'язання. Динаміка середньорічної вартості пасиву балансу у 2020 – 2022 рр. наведена на рис. 2.2.

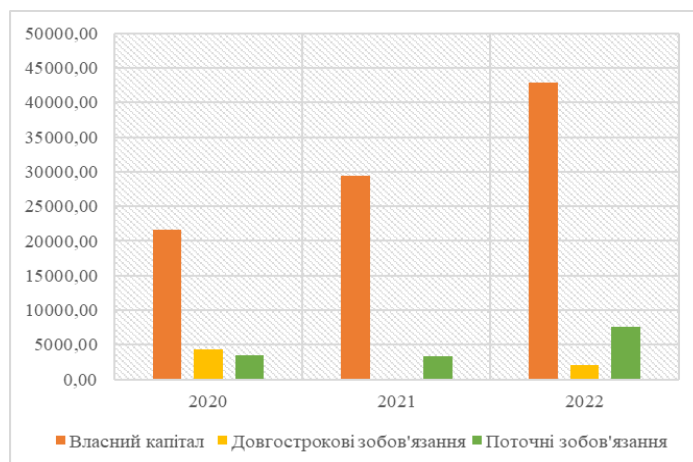


Рис. 2.2. Динаміка середньорічної вартості пасиву балансу СВК «ПРОГРЕС» за 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Дані свідчать, що власний капітал СВК «ПРОГРЕС» збільшився з 21597,70 тис. грн. у 2020 році до 42939,30 тис. грн. у 2022 році, або на 21341,60 тис. грн., тобто на 98,81%, що вказує на підвищення фінансової автономності. Довгострокові зобов'язання у СВК «ПРОГРЕС» були наявні лише у 2020 та 2022 рр. За аналізований період їх середньорічна вартість зменшилась з 4290 тис. грн. до 2105,60 тис. грн., що означає скорочення впововину, а саме на 50,92%.

В свою чергу, середньорічна вартість поточних зобов'язань зросла з 3425,60 тис. грн. до 7631,00 тис. грн., або на 4205,40 тис. грн., що у відсотках показує зростання на 122,76%, що свідчить про збільшення поточних зобов'язань перед кредиторами.

Тобто, можна стверджувати, що підприємство у підприємства є достатньо коштів, а саме власного капіталу та довгострокових зобов'язань, для фінансування необоротних та оборотних активів, що є дуже позитивним, адже це означає, що підприємство може фінансувати свою поточну діяльність. Також позитивним є те, що позичені кошти, а саме короткострокові зобов'язання складають лише шосту частину від власного капіталу, а це в свою чергу свідчить

про те, що підприємство може гарантувати погашення поточної кредиторської заборгованості.

Далі ми перейдемо до дослідження та характеристики показників ліквідності підприємства. Оскільки, з їх допомогою ми зможемо охарактеризувати спроможність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання. При умові, що у підприємства недостатньо оборотних коштів для того, щоб покрити поточні зобов'язання, існує небезпека неплатоспроможності, а згодом і банкрутства. Тому нам необхідно проаналізувати динаміку показників ліквідності СВК «ПРОГРЕС», що наведені у таблиці 2.2 та на рис. 2.3.

Аналізуючи рівень платоспроможності СВК «ПРОГРЕС» можна зробити висновок, що платоспроможність підприємства збільшилась на 0,05, або на 83,3%. У 2020 році тільки 6% поточних зобов'язань покриваються грошовими коштами та їх еквівалентами, а у 2022 році 11% при нормативному значенні від 20%. Це означає, що підприємство не могло б вчасно погасити заборгованості у випадку, якщо це потрібно зробити негайно. Тому можна стверджувати, що підприємство досить неефективно розпоряджається своїми фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності СВК «ПРОГРЕС» у 2020 – 2022 рр.

Показники	Нормати в	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення, %		
					2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,06	0,11	0,11	0,05	0,00	0,05	83,3	0,0	83,3
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 0,8-1$	0,86	0,90	1,46	0,04	0,56	0,60	4,7	62,2	69,8
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	$\geq 2 -2,5$	4,68	6,78	5,45	2,10	-1,33	0,77	44,9	-19,6	16,5

Динаміку показників ліквідності СВК «ПРОГРЕС» у 2020 – 2022 рр. наведено на рис. 2.3.

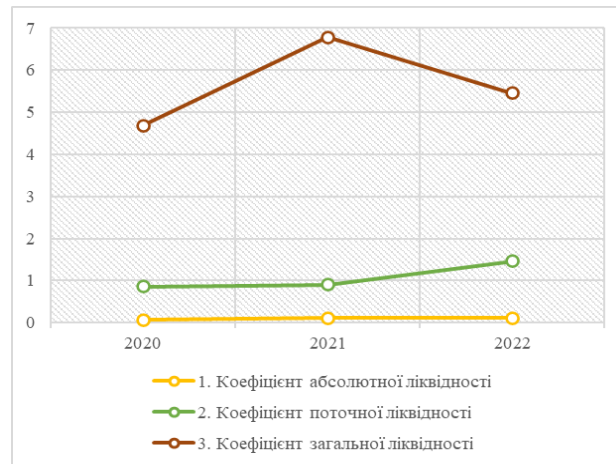


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності СВК «ПРОГРЕС» у 2020 – 2022 рр.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Тобто, у 2020 р. за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості підприємство здатне було погасити 86% своїх поточних зобов'язань, а у 2022 р. вже 146% при нормативному значенні від 80% до 100%, що означає збільшення платоспроможності на 69,8%. За аналізований період цей показник має позитивну динаміку, тому це означає, що підприємство наразі не має проблем з погашенням поточних зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує здатність підприємства покрити свої короткострокові кредити з найбільш легко реалізованої частини активів, а саме оборотних коштів. У 2020 році підприємство за рахунок оборотних активів здатне погасити 468% своїх поточних зобов'язань, а у 2022 році – 545% при нормативному значенні від 200% до 250%. Тобто, за аналізований період СВК «ПРОГРЕС» збільшило свою платоспроможність за рахунок оборотних активів на 16,5%.

Таким чином, можемо зробити висновок, що на даний час підприємство є платоспроможним в середньостроковій та в довгостроковій перспективі, але є майже неплатоспроможним у короткостроковій.

Для підвищення рівня платоспроможності підприємству необхідно прискорити погашення дебіторської заборгованості, акумулювати на рахунках грошові кошти, які необхідні для покриття поточних зобов'язань, не допускати простроченої кредиторської заборгованості, що призводить до зростання фінансових витрат.

Після характеристики показників ліквідності, ми можемо перейти до аналізу показників фінансової стійкості. Цей аналіз проводиться для визначення меж фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Оскільки, якщо підприємство є недостатньо фінансово стійким, то це може створити умови при яких воно буде неплатоспроможним. Якщо ж ситуація протилежна і фінансова стійкість є навіть зайвою, це сприятиме створенню надмірних запасів і резервів, а це в свою чергу підвищить витрати на їх утримання, також може спостерігатися недоотримання прибутку й призупинення темпів економічного розвитку підприємства. Тому для нас є важливим оцінити фінансову стійкість СВК «ПРОГРЕС» за 2020 – 2022 рр. за допомогою коефіцієнтів, що наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості СВК «ПРОГРЕС» за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення, %		
				2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,74	0,90	0,82	0,16	-0,08	0,08	21,63	-9,04	10,64
Коефіцієнт фінансової залежності	1,36	1,12	1,23	-0,24	0,11	-0,13	-17,78	9,93	-9,61
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу)	0,36	0,12	0,23	-0,24	0,11	-0,13	-67,55	95,63	-36,53
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,80	8,63	4,41	5,83	-4,22	1,61	208,20	-48,88	57,55
Коефіцієнт самофінансування	0,43	0,60	0,64	0,17	0,04	0,21	39,49	7,37	49,76
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,88	0,90	0,86	0,01	-0,04	-0,03	1,47	-4,57	-3,17

Під час проведення коефіцієнтного аналізу фінансової стійкості підприємства ми встановили, що за аналізований період коефіцієнт фінансової

автономії відповідав нормативному значенню, так у 2020 р. власний капітал складав 74% загальної суми джерел фінансування майна, то у 2022 р. вже 82%, що свідчить про незначне збільшення фінансової незалежності підприємства на 10,64% а це у свою чергу свідчить про зменшення фінансового ризику підприємства: так у 2020 на 1 грн. власного капіталу приходилося 0,36 грн. позикового капіталу, а у звітному році вже 0,23 грн., тобто відбулось зменшення коефіцієнту фінансового ризику на 0,13 грн., або на 36,53%.

Коефіцієнт фінансової залежності є зворотним до коефіцієнту фінансової незалежності. За аналізований період його значення відповідає нормативному (<2), а саме знижується з 1,36 до 1,23, або на 0,13 чи на 9,61%, що є позитивним, тому що наближення до 1, свідчить про те, що власники майже повністю фінансують своє підприємство.

Коефіцієнт платоспроможності характеризує можливість покриття боргів власним капіталом. Впродовж аналізованого періоду значення цього коефіцієнту зросло на 1,61 або на 57,55%, що є позитивним для підприємства і свідчить про те, що підприємство в змозі покрити свої борги власним капіталом.

Коефіцієнт самофінансування характеризує наявність оборотного капіталу для фінансування поточної діяльності підприємства. У 2020 р. на 0,43, а у 2022 р. вже 0,64, що свідчить про підвищення можливості фінансування поточної діяльності підприємства за рахунок оборотного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує, яка частина активів балансу сформована за рахунок стійких джерел. Значення цього показника за аналізований період відповідало нормативному значенню (0,8-0,9), у 2020 р. склало 0,88, а у 2022р. знизилось до 0,86, що залишається у нормативних межах. Тобто, фінансове положення підприємства є стійким.

Отже, загалом ми можемо стверджувати, що з одного боку фінансова незалежність, платоспроможність та можливість самофінансування підприємства підвищилась впродовж аналізованого періоду. З іншого ж боку фінансова залежність та фінансові ризики знизились, що є позитивним для підприємства. Також фінансова стійкість підприємства хоч і знизилась, але

залишилась на приблизно тому ж рівні, що означає стійке положення СВК «ПРОГРЕС».

Після визначення динаміки показників фінансової стійкості ми в змозі перейти до аналізу важливої частини діяльності підприємства, а саме до прибутку, що є основною метою існування організації. Позитивний фінансовий результат надає необхідні умови для сталого становища та розвитку підприємства. Динаміку фінансових результатів СВК «ПРОГРЕС» у 2020 – 2022 рр. ми можемо розглянути у таблиці 2.4.

Чистий дохід від реалізації продукції СВК «ПРОГРЕС» збільшився з 18,90 млн. грн. у 2020 році до 53,93 млн. грн. у 2022 році, або зріс на 35,03 млн. грн. чи на 185,5%.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів СВК «ПРОГРЕС» у 2020 – 2022 рр., тис.

грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
				2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18890,90	61158,00	53930,30	42267,10	-7227,70	35039,40	223,7	-11,8	185,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25739,70	28089,20	46137,30	2349,50	18048,10	20397,60	9,1	64,3	79,2
Чистий прибуток (збиток)	-7966,10	30116,30	3579,70	38082,40	-26536,60	11545,80	478,1	-88,1	144,9

Якщо порівняти 2020 і 2021 роки, то можна побачити, що чистий дохід збільшився на 42,27 млн. грн. або на 223,7%, що є дуже гарним результатом діяльності підприємства. Також 2021 рік вважається найбільш врожайним роком за десятиліття і це вплинуло на рівень доходу підприємства.

Собівартість реалізованої продукції СВК «ПРОГРЕС» зростала протягом всього аналізованого періоду. У 2020 р. вона склала 25,74 млн. грн. і збільшилась

до 46,14 млн. грн. у 2022 р., або на 20,40 млн. грн. чи на 79,2%. Більшою мірою таке підвищення собівартості сільськогосподарської продукції у 2022 році пов'язано з повномасштабним вторгненням в Україну, а саме підвищенням цін на насіння, добрива, гербі-, пести-, фунгі-, інсектициди.

Чистий прибуток СВК «ПРОГРЕС» за 2020 – 2022 рр. підвищився, а саме зі збитку у 7,97 млн. грн. у 2020 р. переріс у прибуток 3,58 млн. грн. у 2022 р., тобто збільшився на 11,55 млн. грн. чи на 144,9%, що є позитивним результатом, при тих умовах, в яких працювали підприємства. У 2021 році чистий прибуток підприємства склав 30,12 млн. грн., що забезпечено врожайністю того року. Порівнюючи з 2020 р. прибуток зріс на 38,08 млн. грн. або на 478,1%, а у порівнянні з 2022 р. зменшився на 26,54 млн. грн. чи на 88,1%.

Для більшої наочності динаміку фінансових результатів зображено на рис. 2.4.

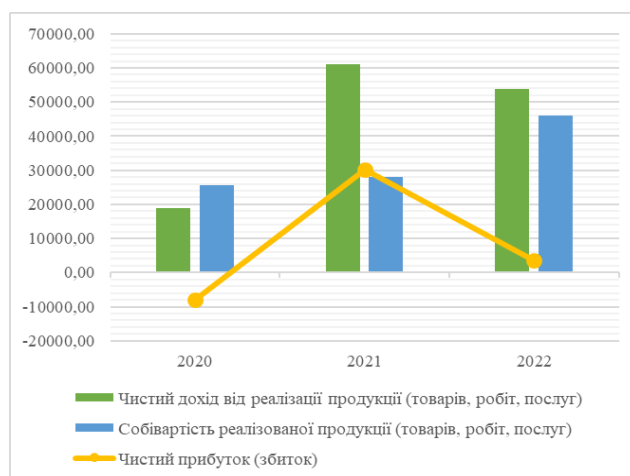


Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів СВК «ПРОГРЕС» у 2020 – 2022 рр., тис. грн.

У 2021 році чистий прибуток підприємства склав 30,12 млн. грн., що забезпечено врожайністю того року. Порівнюючи з 2020 р. прибуток зріс на 38,08 млн. грн. або на 478,1%, а у порівнянні з 2022 р. зменшився на 26,54 млн. грн. чи на 88,1%.

Отже, СВК «ПРОГРЕС» за аналізований період збільшило свій чистий прибуток. Прибуток агропідприємств в більшій мірі залежить від погодних умов, що впливають на врожайність.

Для більш повної характеристики СВК «ПРОГРЕС» ми проведемо аналіз його внутрішнього середовища, а саме дослідимо його сильні, слабкі та нейтральні сторони. Провести таке дослідження ми зможемо завдяки SNW-аналізу. SNW-аналіз – це аббревіатура англійською, яка розшифровується як:

- S – сильна позиція/сторона (strongt position);
- N – нейтральна позиція/сторона (neutral position);
- W – слабка позиція/сторона (weak position).

SNW-аналіз – сукупна оцінка підприємства, за допомогою якої оцінюється його внутрішнє середовище за трьома значеннями: сильні, нейтральні і слабкі сторони організації. Цей аналіз проводиться для отримання більш повної картини та глибшого аналізу внутрішнього середовища організації, під час якого, окрім сильних і слабких сторін, досліджуються також нейтральні позиції підприємства. Елементи внутрішнього середовища для SNW аналізу залежать від досліджуваного підприємства та експерта, який проводить аналіз.

Для початку нам потрібно визначити елементи внутрішнього середовища. Одним з елементів внутрішнього середовища СВК «ПРОГРЕС» є досвід роботи підприємства на ринку, який з моменту створення складає майже 24 роки, що є досить вагомим. Це свідчить про те, що підприємство досвідчений гравець на ринку, розуміє потреби споживача, має гарні відносини з постачальниками, розуміється в принципах роботи цієї сфери. За довгий період роботи підприємство має всю необхідну техніку і бере в оренду комбайни, з високою потужністю для більш швидкого збору врожаю. Тобто, можна вважати цей елемент сильною стороною підприємства.

Репутація на внутрішньому ринку збуту є не менш важливою характеристикою. Підприємство за роки роботи набуло репутації надійного партнера з якісною продукцією. Репутація є важливим елементом, тому що вона допомагає утримувати постійних та залучати нових клієнтів. СВК «ПРОГРЕС» є

підприємством з гарною репутацією та довірою до себе з боку покупців, тому цей елемент можна вважати сильною стороною.

Наявність власних обігових коштів вказує на можливість підприємства вказує на фінансову стійкість та ліквідність підприємства. СВК «ПРОГРЕС» щороку збільшував кількість власних обігових коштів. У 2022 році у підприємства їх було достатньо для перекриття запасів, що свідчить про фінансову стійкість, тому цей елемент можна вважати сильною стороною.

Платоспроможність підприємства означає його спроможність погасити свої поточні зобов'язання, також це вказує на ефективність використання фінансових ресурсів. У 2022 р. підприємство не було платоспроможним тільки у короткостроковій перспективі, що свідчить про достатню ліквідність, то ж це можна віднести до нейтральних сторін.

Відносини підприємства з постачальниками є важливим елементом, тому що показує відповідальність підприємства і довіру постачальників до нього. У СВК «ПРОГРЕС» досить тісні та довірливі відносини зі своїми партнерами, через налагоджений контакт керівника підприємства з менеджерами підприємств постачальників. Тому це можна вважати сильною позицією.

СВК «ПРОГРЕС» за роки роботи визначили необхідну для своєї роботи техніку, яка наразі наявна на підприємстві. Наявні як відомі зарубіжні марки, так і вітчизняні, у підприємства достатня кількість обладнання для засівання, оброблення та перевезення врожаю. Проте, відсутні комбайни через те, що вони досить дорогі і підприємству більш вигідно брати їх в оренду, аніж купувати. Тому це можна вважати нейтральною позицією.

Збут продукції є важливою частиною роботи підприємства, завдяки якій підприємства отримує дохід від своєї діяльності. СВК «ПРОГРЕС» збуває свою продукцію підприємствам Одеської області або ж напряму в порт, але йому можна було б розширити ринок збуту. То ж це є нейтральною позицією.

Маркетингова політика на підприємстві відноситься до слабких сторін. Оскільки, більша частина покупців продукції СВК «ПРОГРЕС» є їх партнерами ще з початку роботи підприємства, тобто вони є стабільними та надійними

партнерами-споживачами, тому підприємство не використовує маркетингові засоби.

Організаційна структура на підприємстві слабо виражена, а саме наявний керівник, секретар, головний бухгалтер, трактористи, завідувач складу, начальник охорони підприємства. Трактористів наймають на період збору врожаю, а склад використовується недовгий проміжок часу після збору врожаю і до моменту його продажу.

Умови праці та мотивація працівників до повномасштабного вторгнення були на достатньому рівні, були наявні премії за досягнення поставлених показників, після збору врожаю, за підсумками року, також премії перед виходом на пенсію. Тобто обидва елементи варто віднести до нейтральних позицій.

СКВ «ПРОГРЕС» завжди намагається використовувати нові види добрив, препаратів для обробки та нову техніку для вдосконалення процесів на підприємстві, які можуть допомогти збільшити врожай або швидше засіяти орендовані ділянки.

Тепер ми можемо згрупувати та оцінити елементи внутрішнього середовища. SNW-аналіз СКВ «ПРОГРЕС» надано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SNW-аналіз СКВ «ПРОГРЕС»

Елементи внутрішнього середовища	Якісна оцінка позиції		
	S	N	W
1. Досвід роботи підприємства на ринку	+		
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	+		
3. Наявність власних обігових коштів	+		
4. Платоспроможність підприємства		+	
5. Відносини з постачальниками	+		
6. Наявність власного обладнання		+	
7. Асортимент продукції			+
8. Збут продукції		+	
9. Маркетингова політика			+
10. Контроль якості продукції	+		
11. Організаційна структура			+
12. Умови праці		+	
13. Мотивація та стимулювання працюючих		+	
14. Вдосконалення та модернізація існуючих виробничих процесів		+	
Всього	5	6	3

Отже, з отриманих даних СВК «ПРОГРЕС» займає здебільшого нейтральну позицію. Головними сильними сторонами є досвід роботи підприємства на ринку, також його репутація, наявність власних обігових коштів та контроль якості продукції. Основними слабкими сторонами підприємства є недостатній асортимент продукції, нечітка організаційна структура підприємства, а також маркетингова політика, яка взагалі відсутня на підприємстві. Рекламна діяльність на підприємстві знаходиться на низькому рівні. В зв'язку з тим, що в господарстві продукція реалізується зразу після збирання врожаю і на підприємстві є постійні клієнти, які її закупають, - елеватори; то керівництво вважає недоцільним витрачати кошти на цю складову комплексу маркетингу.

Підприємство може розширити свій ринок збуту за допомогою маркетингових комунікацій. Також підприємство може залучити нових пайовиків, щоб збільшити кількість орендованих земель, що в подальшому допоможе збільшити кількість отриманого врожаю або викупити ці землі, щоб позбавитись витрат на виплату оренди. Підприємство може оновити частину своєї техніки на таку, що буде більш потужною, яка в свою чергу буде швидше та більш якісно готувати землі для посіву, засівати насіння та обробляти посівні площі добривами. Здійснення цих заходів цілком можливе, враховуючи достатні фінансові ресурси.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища СВК «ПРОГРЕС»

Наступним етапом після характеристики внутрішнього середовища і визначення сильних, нейтральних і слабких сторін є аналіз зовнішнього середовища СВК «ПРОГРЕС». Для того щоб проаналізувати галузь сільськогосподарського виробництва та конкурентне середовище ми скористаємось методикою проведення аналізу А. Томпсона та А. Стрікланда [24].

Сільське господарство в Україні відіграє значну роль у її економіці і соціальному розвитку. Специфіка клімату та ґрунтів дозволяє країні мати широкий спектр вирощуваних культур, що робить її однією з провідних

сільськогосподарських держав у світі. Сільське господарство завжди було однією з пріоритетних галузей української економіки, адже воно дозволяє забезпечити продовольчу безпеку нашої країни, також необхідно визнати, що сільськогосподарському виробництву належить вагоме місце в загальній структурі валового внутрішнього продукту та валового національного доходу України. Ринок сільськогосподарської продукції займає особливе місце в структурі економіки України та є одним із показників ефективності функціонування аграрного сектору в цілому.

Почнемо з основних економічних характеристик галузі таких як темп росту ринку. Ринок сільськогосподарської продукції може виявляти різний темп росту в залежності від попиту на продукти харчування, демографічних та економічних тенденцій, а також політики державного регулювання. В умовах зростаючого населення та змін споживчих пріоритетів може збільшуватись попит на сільськогосподарську продукцію, що стимулює розвиток галузі. Розвиток технологій, таких як сучасні методи обробітку ґрунту, генетично модифіковані організми, автоматизація та інші інновації, також може сприяти збільшенню продуктивності та зростанню ринку.

До 2022 року відбувалось зростання обсягів сільськогосподарської продукції, але через повномасштабне вторгнення, зменшення виробництва, блокаду портів і збільшення виробничих витрат відбулось зниження росту ринку. Підприємства-виробники сільськогосподарської галузі понесли значні втрати, які сягнули у 2022 році 6,6 млрд. дол. США. Багато підприємств через збитки або ж через тимчасову окупацію територій припинили свою діяльність або змінили її напрямок.

Однак, можна стверджувати, що темпи росту ринку будуть рости, оскільки в світі відбувається постійний приріст населення. Зі зростанням населення зростає і загальний попит на продукти харчування. Це може стимулювати збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, такої як зернові. За останні 10 років відбувся значний приріст населення, незважаючи на пандемію та воєнні конфлікти в багатьох країнах. У 2023 році чисельність

населення світу перевищила позначку у 8 млрд. осіб та за прогнозами вчених буде поступово зростати у наступних роках. Більш детально можна побачити чисельність населення протягом 10 років на рис. 2.5.

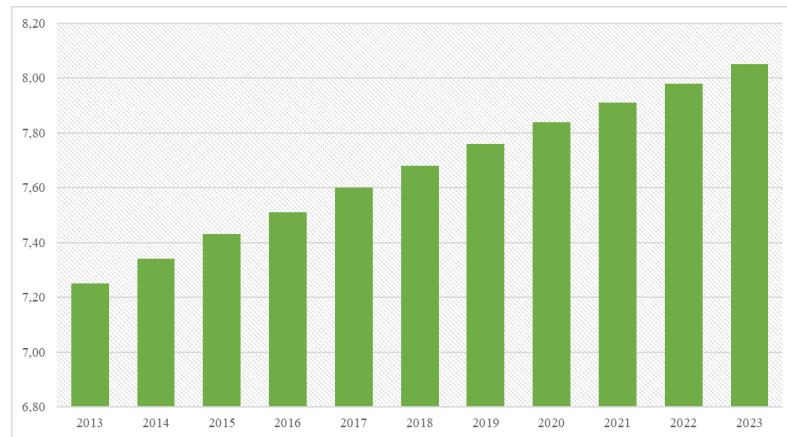


Рис. 2.5. Чисельність населення світу за 2013 – 2023 рр., млрд. осіб.

Джерело: розроблено автором на основі [49].

Також однією з економічних характеристик галузі є розмір ринку. Розмір ринку сільськогосподарської галузі України є значним через велику територію країни та потужний потенціал у сільському господарстві. Сільське господарство в Україні є однією з основних галузей економіки та відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та експорті сільськогосподарської продукції. Розмір ринку можна оцінити за валовим збором продукції, в нашому випадку саме зернових. За останні кілька років Україна стала одним з провідних світових виробників зернових культур. Протягом 8 років валовий збір зернових був рекордним, особливо варто відмітити 2021 рік, який став найбільш врожайним. Динаміку валового збору зернових за 2016 – 2022 рр. можна побачити на рис. 2.6.

Окрім темпу росту ринку, важливо розуміти життєву стадію життєвого циклу ринку. Сьогодні український аграрний ринок можна охарактеризувати як такий, що перебуває на етапі зрілості та насичення. Після періоду інтенсивного розвитку в перші роки незалежності, коли були проведені значні аграрні реформи та приватизація колгоспів, ринок певною мірою стабілізувався.

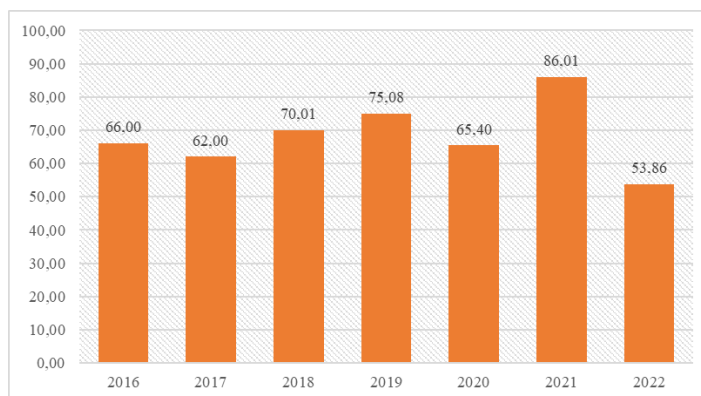


Рис. 2.6. Динаміка валового збору зернових та зернобобових за 2016 – 2022 рр., млн. т.

Джерело: розроблено автором на основі [3, 9].

Останні кілька років спостерігаються певна стабілізація сільськогосподарського виробництва та оптимізація сільськогосподарських підприємств. Уряд підтримує розвиток аграрного сектору шляхом впровадження програм підтримки та стимулювання, таких як субсидії для фермерів та інші заходи.

Щодо конкуренції, то на ринку сільськогосподарської продукції можуть діяти одночасно всі види конкуренції, такі як досконала, монополістична, олігополістична та чиста монополія. Сільське господарство в Україні характеризується значною конкуренцією, зокрема через наявність великої кількості виробників на ринку. Конкуренція може бути особливо високою на ринках, таких як зернові, овочі та фрукти.

Сільськогосподарська галузь, як і будь-яка інша, може мати переваги економії на масштабі. Така можливість присутня тільки у великих підприємств, які займають значну частину ринку. Великі сільськогосподарські підприємства можуть забезпечувати значний обсяг виробництва, що дозволяє знижувати витрати на одиницю продукції. Також масштабна виробнича діяльність може сприяти впровадженню ефективних технологій, зниженню витрат на обробіток ґрунту, збирання врожаю та інші операції. Проте, економія на масштабі може також призвести до концентрації власності та монополізації ринку, що може стати викликом для малих та середніх сільськогосподарських підприємств [12].

Входження в сільськогосподарську галузь в Україні може бути складним через потребу в інвестиціях. Це включає в себе придбання землі або оренду землі, модернізацію обладнання, закупівлю насіння та добрив, а також інші витрати. Окупність інвестицій може бути залежною від різних факторів, таких як ринкові умови, доступність кредитів, технологічний рівень виробництва тощо. Сама ж продукція характеризується високим рівнем унікальності.

Державне регулювання ринку сільськогосподарської продукції визначається чинною законодавчою базою, яка є фрагментарною, неповною та характеризується суперечністю і незавершеністю. Україна має систему державного регулювання сільського господарства, яка включає в себе субсидії для фермерів, підтримку експорту, фінансові програми та інші інструменти.

Для попиту на цьому ринку характерні низька еластичність, сезонність, нестійкість. Сезонність сільськогосподарського виробництва та залежність продуктивності сільськогосподарських підприємств від природно-кліматичних умов зумовлюють специфіку попиту та пропозиції цього типу ринку, характерною особливістю якого є нееластичний попит. Ця реакція впливає на закон попиту, згідно з яким споживачі купують менше товарів, коли ціни ростуть, і, навпаки, купують більше, коли ціни падають. Враховуючи ці фактори, можна зробити висновок, що розвиток сільськогосподарських підприємств найбільшою мірою залежить від кон'юнктури ринку.

Прибутковість у сільському господарстві України може варіювати в залежності від багатьох факторів, таких як врожайність, ціни на ринку, витрати на виробництво та інші чинники. Деякі сільськогосподарські галузі можуть бути досить прибутковими, особливо при ефективному управлінні та використанні сучасних технологій, в той час як інші можуть зазнавати складнощів через низькі ціни на ринку або несприятливі погодні умови.

Протягом 2015 – 2021 рр. чистий прибуток сільськогосподарських підприємств був доволі високим, але при цьому з 2015 р. до 2017 р. динаміка була спадною, а з 2018 р. чистий прибуток почав рости і в 2021 р. досяг рекордного значення через велику врожайність і валовий збір. Протягом останніх кількох

років в Україні спостерігаються коливання у сільському господарстві через такі причини, як погодні умови, політика державного сектора, міжнародні ринкові умови тощо. Динаміка чистого прибутку сільськогосподарських підприємств України у 2015 – 2021 рр. наведена на рис. 2.7.

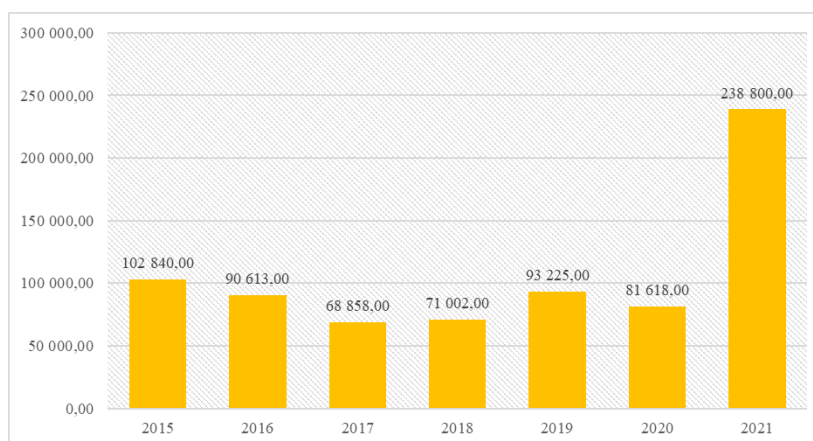


Рис. 2.7. Динаміка чистого прибутку сільськогосподарських підприємств України у 2015 – 2021 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [21].

Незважаючи на значні можливості, сільське господарство України також стикається з викликами, такими як зміни клімату, недостатня інфраструктура та конкуренція на світовому ринку. Однак, сільське господарство в Україні залишається однією з ключових галузей економіки країни та важливим джерелом надходжень від експорту.

Після економічних характеристик ми маємо змогу перейти до аналізу конкурентного середовища, який починається з дослідження напруженість конкурентної боротьби між продавцями на сільськогосподарському ринку. Внутрішньогалузева конкуренція на ринку є доволі високою, через наявність дуже великої кількості гравців на ринку, оскільки сільськогосподарська продукція завжди має попит та є доволі перспективною галуззю. Більшу частину ринку представляють великі гравці, такі агрофірми як «Kernel», «UkrLandFarming», «МХП», «Нібулон». Такі підприємства мають перевагу у ресурсах та можливостях над малими підприємствами, оскільки у них наявні великі земельні банки, достатні грошові ресурси, а також є можливість економії

на масштабі. Набагато меншу частину складають малі підприємства, такі як фермерські господарства, кооперативи, приватні акціонерні товариства та ін. Тобто ринок на якому працює СВК «ПРОГРЕС» є висококонкурентним, оскільки тільки в Одеській області, де розташовано підприємство, представлено більше 1200 аграрних підприємств.

Після аналізу внутрішньогалузевої конкуренції можна перейти до загрози виходу на ринок нових фірм. Через те, що ринок сільськогосподарської продукції є доволі перспективним, з'являється багато нових конкурентів. Цьому також передують середній рівень інвестицій, який окупиться протягом 1 року, повністю відкритий доступ до каналів розподілу та відсутність обмежень з боку держави, яка підтримує аграріїв та запроваджує різні проекти, які направлені на допомогу аграрному сектору.

Важливо також визначити ступінь впливу постачальників на аграрному ринку. Оскільки існує досить широкий вибір постачальників, тому для аграрних підприємств не є проблемою обрати постачальника або ж змінити його без значних витрат. Постачальники в сільському господарстві, такі як постачальники насіння, добрив та обладнання, можуть мати значний вплив на виробництво. Однак, зазвичай постачальники залежать від виробників сільськогосподарської продукції, що дозволяє фермерам мати деяку перевагу у веденні переговорів та управлінні витратами. Тому можна сказати, що ступінь впливу не є значною.

Після постачальників можна перейти до покупців, яких на ринку існує доволі велика кількість. Попит на зерно є явищем сезонним, при цьому можна сказати, що обсяг продажів розподіляється доволі рівномірно між покупцями. Так як зерно товар унікальний, то товарів-субститутів для нього не існує, тому покупці схильні до зміни постачальника в разі значної різниці в ціні. Також вплив покупців може бути обмежений через велику кількість виробників на ринку та глобальний попит на сільськогосподарську продукцію.

Отже, можна побачити, що сільськогосподарська галузь є досить конкурентною галуззю з великим потенціалом, але також з визначеними внутрішніми бар'єрами та впливом зовнішніх факторів.

Тепер можна перейти до перспектив та загальної привабливості галузі. Сільське господарство України має як позитивні, так і негативні фактори, які впливають на його привабливість для інвесторів та розвиток галузі.

Фактори, що зумовлюють привабливість галузі:

- Природні ресурси: Україна має одну з найбільших площ родючих земель у світі, що робить її привабливою для розвитку сільського господарства.
- Розгалужена сільськогосподарська інфраструктура: Україна має розвинену сільськогосподарську інфраструктуру, яка включає сільськогосподарські підприємства, зернохосовища, транспортні мережі та інші об'єкти.
- Експортний потенціал: Україна є одним з провідних світових експортерів зернових, соняшнику, олії, а також інших видів сільськогосподарської продукції, що відкриває можливості для розширення експортних ринків. Також це створює можливості для підвищення прибутковості за рахунок експорту на зовнішні ринки.
- Високий попит на харчові продукти: попит на сільськогосподарську продукцію продовжує зростати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, особливо в умовах світового наростання населення.
- Технологічний потенціал: Україна має високий потенціал для впровадження сучасних технологій у сільське господарство, які можуть підвищити ефективність виробництва та зробити галузь більш привабливою для інвесторів.

Фактори, що зумовлюють непривабливість галузі:

- Повномасштабне вторгнення: закриття портів та кордонів спричинили багато труднощів для сільськогосподарської галузі, підприємства не могли вигідно реалізувати свою продукцію через що зазнали збитків. Також великою проблемою є мітинги на кордоні, які перешкоджають вивезенню зерна, а в деяких випадках навіть відбувається знищення продукції.
- Політична нестабільність: може створити невизначеність у сільському господарстві, особливо щодо законодавства та політики підтримки.

– Екологічні проблеми: необережне використання хімічних добрив і пестицидів може призвести до забруднення ґрунту та води, що загрожує якості сільськогосподарської продукції та здоров'ю споживачів. Також багато земель постраждали від замінування та обстрілів або ж знаходяться в тимчасовій окупації. Окрім цього багато екологічних проблем сталось через підлив Каховської дамби.

Щодо особливих проблем у галузі, то більшою мірою вони стосуються корупції, яка може бути серйозною перешкодою для розвитку сільського господарства, оскільки вона може вплинути на доступ до ресурсів і ринків. Також виснаження ґрунту, а саме зловживання земельними ресурсами та надмірне використання пестицидів і добрив може призвести до виснаження ґрунту та зниження продуктивності. Однією з проблем також є низький рівень капіталізації, оскільки багато сільськогосподарських підприємств мають недостатній капітал і обмежені можливості для модернізації та впровадження нових технологій, які є вкрай важливими для підвищення продуктивності виробництва продукції.

Таким чином, хоча сільське господарство в Україні має значний потенціал, воно також стикається з низкою викликів, які потребують уваги та реформ для досягнення сталого розвитку.

Для того, щоб узагальнити результати аналізу ключових факторів, що можуть вплинути на стратегічну поведінку компанії, використаємо матрицю ESFAS-аналізу (ESFAS - External Strategic Factors Analysis Summary). Це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає ідентифікувати та оцінити зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Цей метод аналізу допоможе нам визначити готовність компанії до своєчасної реакції на зміни факторів зовнішнього середовища.

Насамперед, нам необхідно визначити можливості та загрози, які можуть вплинути на підприємство.

Одним з вагомих факторів, є зростання попиту на зернову продукцію у світі, а саме на пшеницю. Організації економічного співробітництва та розвитку

(ОЕСР) та Продовольчої та сільськогосподарської організації (ФАО) у своєму прогнозі наполягає на збільшенні попиту на пшеницю в світі зросте на 11% протягом наступних десяти років. Таке зростання буде спричинене постійним зростанням населення, яке в середньому в рік зростає на 0,9%. Щодо зростання чисельності населення світу, то на рис. 2.8 можна побачити прогнозовану чисельність населення у наступні роки.

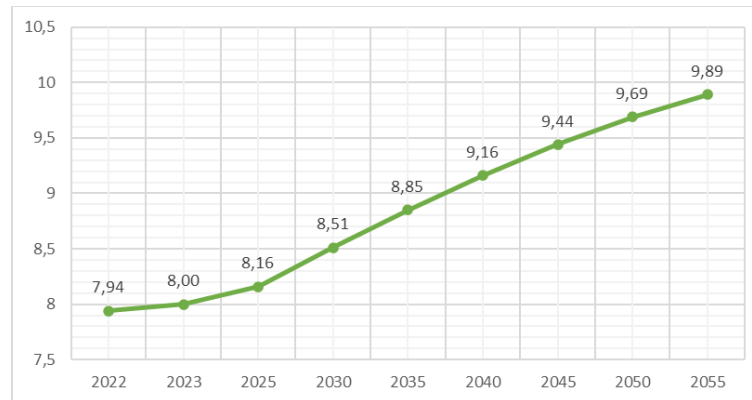


Рис. 2.8. Прогноз зростання чисельності населення у світі за 2022 – 2045 рр., млрд. осіб.

Джерело: розроблено автором на основі [49].

У сільському господарстві України, зокрема у вирощуванні зернових та олійних культур, активно впроваджуються інноваційні підходи та технології з метою підвищення ефективності виробництва та забезпечення стійкості до зовнішніх впливів. Деякі з інноваційних напрямків включають:

- Використання сучасних гібридів та сортів: Вирощування сортів зернових та олійних культур, що відповідають сучасним вимогам стійкості до шкідників, хвороб, а також мають високий врожайний потенціал.
- Впровадження сучасних технологій вирощування: Використання сучасних систем обробітку ґрунту, внесення добрив, поливу та захисту рослин дозволяє підвищити урожайність та якість продукції.
- Автоматизація та механізація процесів: Використання сучасної сільськогосподарської техніки, такої як трактори, комбайни, сівалки, дозволяє підвищити продуктивність роботи та знизити витрати ресурсів.

– Цифрові технології та агроінформатика: Використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу та управління виробництвом, а також для аналізу даних про ґрунт, кліматичні умови та врожайність допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації виробництва.

Ці інноваційні підходи сприяють підвищенню продуктивності сільського господарства, зниженню витрат та підвищенню якості продукції, що є важливими факторами для сталого розвитку аграрного сектору України.

Також важливим фактором є можливість вибрати постачальника, оскільки на ринку їх величезна кількість. Підприємства-виробники зерна можуть вибрати постачальника орієнтуючись на відношення ціна/якість, або ж вибрати постачальника, який надає більшу знижку за об'єм товару. Існує велика кількість як постачальників насіння, так і добрив, препаратів для обробки, техніки. Тому для підприємств, що вирощують зерно, немає проблеми вибрати надійного постачальника або просто його змінити без понесення витрат.

Державна підтримка агробізнесу в Україні є важливим елементом для розвитку сільськогосподарського сектору та забезпечення стабільності виробництва сільськогосподарської продукції. В Україні існують державні програми, які підтримують аграріїв. Однією з них є кредити для фермерів від держави — це урядова ініціатива, яка спрямована на здешевлення позик для виробників сільськогосподарської продукції. Ця програма є частиною проєкту “5-7-9%”. За допомогою цієї програми власники фермерських господарств мають змогу отримати кредит для бізнесу до 60 млн грн на пільгових умовах. Наприклад, ці кошти можуть бути інвестиційним кредитом для придбання сільськогосподарської техніки терміном на 5 років, або ж кредитом на купівлю насіння, або придбання добрив та паливно-мастильних матеріалів терміном до 3 років. Також на сайті Дія.Бізнес представлені гранти для представників агросфери, які надають держава та приватні інвестиційні ініціативи [4].

Загалом, державна підтримка агробізнесу в Україні спрямована на стимулювання розвитку та модернізацію сільськогосподарського сектору,

забезпечення його конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках, а також на забезпечення продовольчої безпеки країни.

Розширення ринку збуту можливе для представників сільськогосподарської сфери за рахунок збільшення попиту на зерно у Індії, Китаї, Пакистані і Єгипті, на які припадає приблизно половина зростання світового споживання. Також значне підвищення попиту очікується країнах Африки та в таких країнах, як В'єтнам, Індонезія та Філіппіни.

З аналізу конкурентного середовища ми визначили, що високою є загроза появи нових гравців на ринку, через середній рівень вкладень, відсутність обмежень з боку держави, а також через перспективність галузі.

Не менш важливою загрозою є збільшення цін на енергоносії, через знищення великих нафтобаз в Україні та через глобальне зростання цін на нафту. Також зростання цін на пальне, пов'язане зі зміною логістики його постачання. Для аграріїв закупівля пального є значною частиною їх витрат, тому ріст цін на нього вплинув на собівартість продукції. Динаміку цін на дизельне пальне проілюстровано на рис. 2.9.

Також внутрішньогалузева конкуренція і її загострення є ймовірною загрозою через високу насиченість аграріїв на ринку, а також через наявність великих гравців, які тримають майже 80% ринку і в перспективі мають збільшення цієї частки.

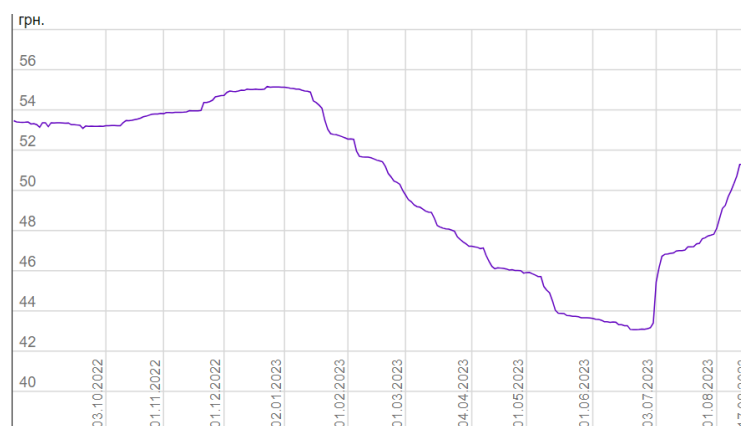


Рис. 2.9. Динаміка цін на дизельне пальне у 2022 – 2023 рр., грн.

Джерело: розроблено автором на основі [9].

Через повномасштабне вторгнення ціни на насіння, добрива, препарати для обробки, паливо, а також на техніки показали значне зростання, через зміну логістики, здешевлення гривні по відношенню до долара США. Таке зростання негативно відобразилось на собівартості сільськогосподарської продукції. В перспективі можливе збільшення цін через загострення військових дій, що в свою чергу збільшить собівартість [5].

Загострення військових дій є найбільшою загрозою для агросфери, оскільки мінування полів, падіння безпілотників, ракет та їх частин на поля ускладнює роботу аграріїв або взагалі унеможлиблює її. Загроза загострення викликає збільшення цін, що збільшить собівартість, ускладнить роботу з посіву та збору врожаю або взагалі може змусити припинити бізнес, що робить цю загрозу найбільш ймовірною та вагомою [5].

Для узагальнення результатів з аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища СВК «ПРОГРЕС» матриця ESFAS-аналізу представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця ESFAS-аналізу для СВК «ПРОГРЕС»

Зовнішній стратегічний фактор	Вага (0-1)	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Можливості			
Збільшення попиту на зернові та олійні культури на міжнародному ринку.	0,15	4	0,60
Використання новітніх технологій для підвищення урожайності та якості продукції(добрива, засоби для обробки і т.д.)	0,05	4	0,20
Широкий вибір постачальників	0,10	5	0,50
Підтримка агробізнесу з боку держави	0,05	2	0,10
Розвиток альтернативних ринків збуту, таких як виробництво біопалива, розвиток нових гібридних та біотехнологічних сортів культур	0,10	3	0,30
Загрози			
Поява нових гравців на ринку та загострення конкуренції	0,05	4	0,20
Зростання витрат на вирощування через підвищення цін на нафту, добрива та інші виробничі ресурси.	0,10	3	0,30
Зниження цін на зернові та олійні культури на міжнародному ринку через конкуренцію та зміни в попиті	0,05	2	0,10
Негативний вплив погодних умов на врожайність та якість вирощеної продукції	0,10	4	0,40
Загострення військових дій	0,25	3	0,75
Сумарна оцінка	1	-	3,45

Отже, з аналізу можна зробити висновок, що рівень готовності СВК «ПРОГРЕС» до реакції на зміну зовнішніх факторів є середнім. Тобто, підприємству потрібно подумати про підвищення швидкості своєї реакції на можливі події зовнішнього середовища.

Аналіз показує, що СВК «ПРОГРЕС» підприємство, що спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, стикається з рядом значних загроз, таких як негативний вплив погоди та зростання витрат на виробництво. Більшість загроз можна нівелювати завдяки можливостям, що доступні підприємству. Існують значні можливості для розвитку, зокрема збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію та розширення ринків збуту. Для досягнення цієї мети є кілька можливих стратегій. Перш за все, розширення посівних площ пшениці може бути ефективним кроком, оскільки очікується зростання попиту на цю культуру у зв'язку з постійним збільшенням населення по всьому світу, а також використанням пшениці в якості корму для тварин.

Додатково, вирощування нових культур, таких як тритікале, гірчиця, сорго, гречка та нут, може бути цікавим варіантом. Це дозволить розширити асортимент продукції та використати різноманіття аграрних культур, включаючи зернові, бобові та технічні культури. Послідовне використання різних груп культур сприятиме покращенню агробіологічного стану ґрунту та сприятиме стабільному зростанню прибутку підприємства у майбутньому.

Враховуючи попит на ринку, ці культури мають потенціал стати популярними та забезпечити стале зростання прибутковості сільськогосподарського підприємства в довгостроковій перспективі.

Важливо, щоб підприємство активно використовувало можливості для максимізації свого потенціалу та мінімізації загроз для досягнення успіху в сільському господарстві.

Хоч реакція підприємства на зміну умов зовнішнього середовища на разі знаходиться на середньому рівні, існує можливість його підвищення.

2.3. Фінансовий аналіз та оцінка результативності СВК «ПРОГРЕС»

Керівництво підприємства має підтримувати та проводити моніторинг стабільності фінансового становища. В свою чергу, це надає можливість підприємству утримувати та підвищувати свої позиції на ринку та залишатись надійним та привабливим для партнерів. Для того, щоб досягти цього потрібно провести аналіз фінансового стану. Це поняття є досить широким, але його основним завдання є виявлення недоліків та недосконалостей у фінансовій діяльності підприємства, що забезпечує стабільне функціонування та фінансову стійкість.

Фінансова стійкість підприємства дозволяє оцінити фінансову незалежність, щодо результативності використання майна компанії, а фінансова стабільність характеризує можливість підприємства гарантувати платоспроможність та виконувати свої зобов'язання як у повсякденних ринкових умовах, так і при непередбачуваних змінах.

Доцільно починати аналіз фінансового стану СВК «ПРОГРЕС» з дослідження його балансу за останні три роки, а саме проаналізуємо склад активів підприємства та джерел їх формування. Це дозволить нам провести оцінку наявності та характер джерел фінансування активів.

Проводити цей аналіз ми будемо за допомогою горизонтального та вертикального аналізу балансу. Горизонтальний аналіз полягає у порівнянні абсолютних значень статей балансу, а вертикальний аналіз допоможе нам виявити структуру активу та пасиву балансу.

При порівнянні структурних змін в балансі, можна визначити, з яких джерел надходять нові кошти і у які статті активу балансу ці кошти переважно інвестуються. Проведемо зведений аналіз динаміки та структури середньорічної вартості валюти балансу СВК «ПРОГРЕС» за 2020 – 2022 рр. у таблиці 2.7.

Отже, за останні три роки, у період з 2020 по 2022 роки, середньорічна вартість балансу СВК «ПРОГРЕС» мала тенденцію збільшення, що у 2022 р. склало підвищення валюти балансу на 23362,60 тис. грн. або на 79,7%.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура середньорічної вартості валюти балансу СВК «ПРОГРЕС» за 2020 – 2022 рр., тис.

грн.

Статті балансу	2020		2021		2022		Відхилення 2021/2020			Відхилення 2022/2021			Відхилення 2022/2020		
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	у абсолютних величинах, тис. грн.	темпер. приросту, %	у структурі, в.п.	у абсолютних величинах, тис. грн.	темпер. приросту, %	у структурі, в.п.	у абсолютних величинах, тис. грн.	темпер. приросту, %	у структурі, в.п.
АКТИВ															
I. Необоротні активи	13269,50	45,3	9686,55	29,6	11086,25	21,0	-3582,95	-27,0	-15,7	1399,70	14,4	-8,5	-2183,25	-16,5	-24,2
Основні засоби	13269,50	45,3	9686,55	29,6	11086,25	21,0	-3582,95	-27,0	-15,7	1399,70	14,4	-8,5	-2183,25	-16,5	-24,2
II. Оборотні активи	16043,80	54,7	23072,20	70,4	41589,65	79,0	7028,40	43,8	15,7	18517,45	80,3	8,5	25545,85	159,2	24,2
Запаси	13096,00	44,7	20005,75	61,1	30432,15	57,8	6909,75	52,8	16,4	10426,40	52,1	-3,3	17336,15	132,4	13,1
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	148,00	0,5	122,00	0,4	8555,25	16,2	-26,00	-17,6	-0,1	8433,25	6912,5	15,9	8407,25	5680,6	15,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	72,50	0,2	41,50	0,1	41,50	0,1	-31,00	-42,8	-0,1	0,00	0,0	0,0	-31,00	-42,8	-0,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1638,00	5,6	1648,55	5,0	1741,50	3,3	10,55	0,6	-0,6	92,95	5,6	-1,7	103,50	6,3	-2,3
Гроші та їх еквіваленти	213,60	0,7	378,70	1,2	819,25	1,6	165,10	77,3	0,4	440,55	116,3	0,4	605,65	283,5	0,8
Витрати майбутніх періодів	857,70	2,9	875,70	2,7	-	-	18,00	2,1	-0,3	-875,70	-100,0	-	-875,70	-100,0	-
БАЛАНС	29313,30	100	32758,75	100	52675,90	100	3445,45	11,8	-	19917,15	60,8	-	23362,60	79,7	-
ПАСИВ															
I. Власний капітал	21597,70	73,7	29356,05	89,6	42939,30	81,5	7758,35	35,9	15,9	13583,25	46,3	-8,1	21341,60	98,8	7,8
Додатковий капітал	48,75	0,2	97,50	0,3	97,50	0,2	48,75	100,0	0,1	0,00	0,0	-0,1	48,75	100,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	21548,95	73,5	29258,55	89,3	42841,80	81,3	7709,60	35,8	15,8	13583,25	46,4	-8,0	21292,85	98,8	7,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	4290,00	14,6	-	-	2105,60	4,0	-4290,00	-100,0	-	2105,60	-	-	-2184,40	-50,9	-10,6
III. Поточні зобов'язання	3425,60	11,7	3402,70	10,4	7631,00	14,5	-22,90	-0,7	-1,3	4228,30	124,3	4,1	4205,40	122,8	2,8
Короткострокові кредити банків	2500,00	8,5	2500,00	7,6	6556,40	12,4	0,00	0,0	-0,9	4056,40	162,3	4,8	4056,40	162,3	3,9
Поточна кредиторська заборгованість	672,60	2,3	709,00	2,2	880,90	1,7	36,40	5,4	-0,1	171,90	24,2	-0,5	208,30	31,0	-0,6
Інші поточні зобов'язання	253,00	0,9	193,70	0,6	193,70	0,4	-59,30	-23,4	-0,3	0,00	0,0	-0,2	-59,30	-23,4	-0,5
БАЛАНС	29313,30	100	32758,75	100	52675,90	100	3445,45	11,8	-	19917,15	60,8	-	23362,60	79,7	-

Таке збільшення було забезпечене збільшенням оборотних активів та власного капіталу.

Середньорічна вартість активу балансу збільшилась за рахунок оборотних активів. Більшою мірою таке зростання було забезпечене збільшенням запасів та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. У 2022 порівняно з 2020 р. середньорічна вартість запасів збільшилась на 17336,15 тис. грн. або на 132,4%, а дебіторська заборгованість за товари зросла на 8407,25 тис. грн. або на 5680,6%.

Для більшої наочності дані про динаміку структури активу балансу за 2020 – 2022 рр. зображено на рис. 2.10.

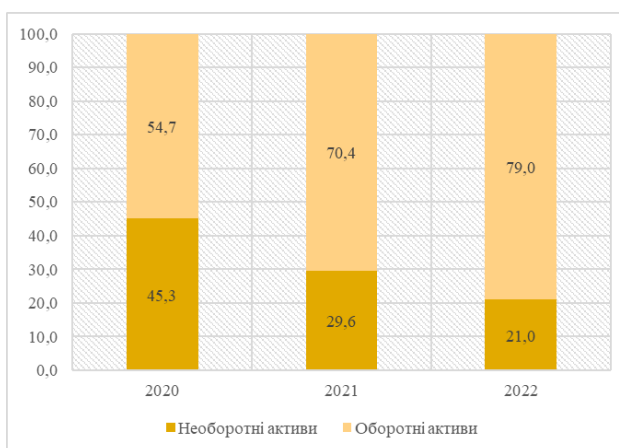


Рис. 2.10. Динаміка структури активу балансу у 2020 – 2022 рр., %

Отже, з рисунку видно, що за аналізований період відбувається поступове зменшення частки необоротних активів, а саме основних засобів. Частка основних засобів у структурі активу зменшилась з 45,3% у 2020 році до 21% у 2022 році, тобто скоротилась на 24,2 в. п. В свою чергу, частка оборотних активів збільшилась завдяки таким статтям балансу, як запаси та дебіторська заборгованість, які у період з 2020 по 2022 рр. збільшились у структурі на 13,1 в. п. та 15,7 в. п. відповідно.

У пасиві балансу середньорічна вартість зросла за рахунок збільшення таких розділів балансу, як власний капітал та поточні зобов'язання. Власний капітал за аналізований період складався з двох статей балансу додатковий капітал та нерозподілений прибуток. Збільшення власного капіталу було

забезпечене зростанням середньорічної вартості нерозподіленого прибутку, який у 2020 році складав 21548,95 тис. грн., а у 2022 році склав уже 42841,80 тис. грн., що в абсолютному вираженні показало збільшення на 21292,85 тис. грн., а у відносному вираженні 98,8%, тобто зростання майже у 2 рази.

Збільшення поточних зобов'язань було пов'язане зі зростанням короткострокових кредитів банків та кредиторської заборгованості. Короткострокові кредити збільшились з 2500 тис. грн. у 2020 р. до 6556,40 тис. грн. у 2022 р., тобто зросли на 4056,40 тис. грн. або на 162,3%. Кредиторська заборгованість зросла на 208,30 тис. грн. або на 31% за аналізований період.

Для більш детального аналізу слід проаналізувати динаміку структури пасиву балансу у 2020 – 2022 рр., яка зображена на рис. 2.11.

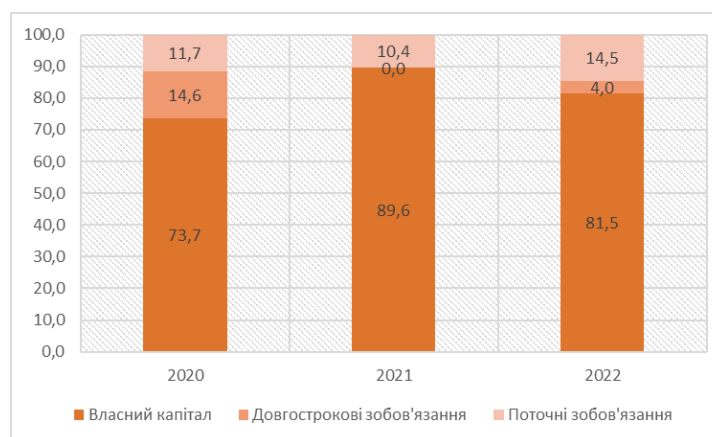


Рис. 2.11. Динаміка структури пасиву балансу у 2020 – 2022 рр., %

У період з 2020 по 2022 рр. частка власного капіталу у структурі пасиву балансу збільшилась на 7,8 в. п., а частка поточних зобов'язань зросла на 2,8 в. п. Довгострокові зобов'язання були відсутні у 2021 році, але у 2022 р. порівняно з 2020 р. їх частка зменшилась на 10,6 в. п.

Отже, суттєве збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги свідчить про погіршення стану розрахунків з покупцями, більшою мірою це спричинене повномасштабним вторгненням. Таке зростання може свідчити про зниження ліквідності поточних активів, а також про погіршення фінансового стану СВК «ПРОГРЕС», що в свою чергу, загрожує фінансовій стійкості. Також збільшення частки оборотних активів свідчить про підвищення мобільності активів, яка прискорює оборотність коштів підприємства.

Збільшення власного капіталу свідчить про наявність у підприємства коштів для фінансування активів, що є позитивним. Також це означає, що підприємство може зазнати збитків без загрози втрати інтересу з боку кредиторів.

Важливим етапом в аналізі фінансового стану підприємства є аналіз ділової активності, як комплексної характеристики діяльності підприємства. Для цього потрібно використати відносні показники ділової активності, а саме коефіцієнти оборотності, які представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка коефіцієнтів ділової активності СВК «ПРОГРЕС» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Коефіцієнт оборотності активів	0,644	1,867	1,024	1,222	-0,843	0,379
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,875	2,083	1,256	1,209	-0,827	0,381
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,165	33,751	5,217	23,586	-28,534	-4,948
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	27,809	25,619	42,934	-2,189	17,315	15,126
Коефіцієнт оборотності запасів	1,965	1,404	1,516	-0,561	0,112	-0,449
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,424	6,314	4,865	4,890	-1,449	3,441
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,177	2,651	1,297	1,473	-1,354	0,119

Коефіцієнт оборотності активів за аналізований період збільшився з 0,644 у 2020 р. до 1,024 у 2022 р., тобто на 0,379, що є позитивним, оскільки зросла швидкість обороту активів та збільшилась кількість реалізованої продукції.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 0,381, що є позитивною тенденцією, але активність використання власного капіталу є недостатньою.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився, що є досить негативним явищем. Якщо у 2020 році дебіторська заборгованість здійснювала 10 обертів за рік, то у 2022 вже тільки 5 обертів. Це означає, що

ефективність політики підприємства з реалізації продукції покупцям у кредит зменшилась, що може вплинути на фінансову стабільність підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, навпаки, має позитивну тенденцію, що свідчить про прискорення погашення кредиторської заборгованості підприємством. У 2020 році він склав 27,809, а у 2022 році збільшився до 42,934, тобто зріс на 15,126.

Коефіцієнт оборотності запасів зменшився на 0,449 у 2022р. порівняно з 2020 р., що є негативним. Оскільки, цей показник показує швидкість реалізації запасів і є показником ефективності діяльності підприємства з закупівлі сировини, матеріалів, виробництва, збуту готової продукції.

Коефіцієнт оборотності основних засобів показав значне підвищення 2021 році до 6 обертів у рік, але вже у 2022 році знизився до 4,8 обертів, що є негативним, оскільки швидкість обороту основних засобів знизилась.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 0,119, що є позитивним, тобто швидкість обороту оборотних активів підвищилась.

Наступним етапом є аналіз фінансової стійкості, який буде здійснено за допомогою абсолютних показників. Цей аналіз допоможе нам визначити тип фінансової стійкості підприємства. Дослідити динаміку абсолютних показників фінансової стійкості СВК «ПРОГРЕС» у 2020 – 2022 рр. можна у таблиці 2.9.

Отже, аналіз даних таблиці показав, що у 2020 та у 2021 роках у підприємства був нестійкий фінансовий стан. Таке положення обумовлене дефіцитом власних оборотних коштів. У 2020 р. у підприємства було власних обігові коштів на суму 8,3 млн. грн., а у 2021 р. ця сума значно зросла до 19,7 млн. грн. Запаси зросли з 13,1 млн. грн. до 30,4 млн. грн. Таким чином на підприємстві сформувалася нестача власних оборотних коштів для покриття запасів у 2020 р. на 4,7 млн. грн., а у 2021 р. – на 0,3 млн. грн., тобто зменшилась на 0,4 млн. грн.

Слід відмітити, що підприємство має у 2020 р. мало довгострокові зобов'язання на 4,3 млн. грн. Довгострокові зобов'язання не перекрили дефіцит власних оборотних коштів і сформувалася нестача власних оборотних коштів і

довгострокових зобов'язань для покриття запасів у 2020 р. на 0,4 млн. грн., а у 2021 р. у зв'язку з відсутністю довгострокових зобов'язань нестача склала 0,3 млн. грн. Тобто нестача зменшилась на 0,1 млн. грн.

Таблиця 2.9

**Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості СВК
«ПРОГРЕС» у 2020 – 2022 рр., тис. грн.**

Показники	Стаття (розрахунок)	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.		
					2021/2020	2022/2021	2022/2020
1. Власний капітал	1495	21597,70	29356,05	42939,30	7758,35	13583,25	21341,60
2. Необоротні активи	1095	13269,50	9686,55	11086,25	-3582,95	1399,70	-2183,25
3. Власні обігові кошти	(р.1-р.2)	8328,20	19669,50	31853,05	11341,30	12183,55	23524,85
4. Довгострокові зобов'язання	1595	4290,00	-	2105,60	-4290,00	2105,60	-2184,40
5. Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	(р.3+р.4)	12618,20	19669,50	33958,65	7051,30	14289,15	21340,45
6. Короткострокові кредити та позики	1600+1605	2500,00	2500,00	6556,40	0,00	4056,40	4056,40
7. Загальний розмір основних джерел покриття запасів	(р.5+р.6)	15118,20	22169,50	40515,05	7051,30	18345,55	25396,85
8. Запаси	1100	13096,00	20005,8	30432,15	6909,75	10426,40	17336,15
9. Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів	(р.3-р.8)	-4767,80	-336,25	1420,90	4431,55	1757,15	6188,70
10. Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик	(р.5-р.8)	-477,80	-336,25	3526,50	141,55	3862,75	4004,30
11. Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів	(р.7-р.8)	2022,20	2163,75	10082,90	141,55	7919,15	8060,70
Тип фінансової стійкості	-	0.0.1	0.0.1	1.1.1	-	-	-

У підприємства було достатньо короткострокових кредитів та позик, щоб перекрити вартість запасів у всі роки аналізованого періоду. Сума надлишку основних джерел покриття збільшилась на 8 млн. грн. у 2022 р. порівняно з 2020 р.

У 2022 році СВК «ПРОГРЕС» став абсолютно фінансово стійким, що позитивним, оскільки у підприємства було достатньо власних обігових коштів,

довгострокових зобов'язань та короткострокових кредитів для перекриття запасів. Підприємство є високо платоспроможним і високо прибутковим.

Для більш детальної характеристики результативності підприємства нам необхідно дослідити показники рентабельності, щоб оцінити ефективність залучених ресурсів або витрат. За допомогою показників рентабельності ми можемо охарактеризувати відносну прибутковість підприємства з різних сторін. Показники рентабельності розраховуються відношенням прибутку до факторів, що на нього впливають. Вони допомагають з'ясувати чи є діяльність підприємства в цілому результативною та доцільною. Для цього ми розглянемо динаміку показників рентабельності СВК «ПРОГРЕС» у 2020 – 2022 рр., яка надана у таблиці 2.10.

У 2020 році СВК «ПРОГРЕС» було нерентабельним за всіма показниками, оскільки внаслідок своєї діяльності підприємство отримало збиток, але ми можемо проаналізувати рентабельність у порівнянні 2021 і 2022 років.

Рентабельність активів характеризує ефективність використання активів підприємства. У 2021 р. на 100 грн. середньорічної вартості активів СВК «ПРОГРЕС» приходилось 92 грн. чистого прибутку, а у 2022 р. зменшилось до 7 грн., тобто рентабельність підприємства знизилась на 85 грн. чи на 92,6%.

Рентабельність власного капіталу (ВК) свідчить про ефективність використання ВК. У 2021 р. на 100 грн. середньорічної вартості ВК припадає 103 грн. чистого прибутку, а у 2022 р. – 8 грн., що є суттєвим зниженням рентабельності на 94 грн. або на 91,9%.

Рентабельність реалізованої продукції показує ефективність виробництва і реалізації продукції. У 2022 р. порівняно з 2021 р. рентабельність скоротилась на 101 грн. або на 85,7%.

Рентабельність продажу показує ефективність продажу. У 2021 р. на 100 грн. реалізованої продукції припадало 49 грн. чистого прибутку, а у 2022 р. вже 7 грн., тобто рентабельність зменшилась на 43 грн. або на 86,5%.

Таблиця 2.10

Динаміка показників рентабельності СВК «ПРОГРЕС» у 2020 – 2022

рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення, %		
				2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Рентабельність активів	-0,27	0,92	0,07	1,19	-0,85	0,34	438,3	-92,6	125,0
Рентабельність власного капіталу	-0,37	1,03	0,08	1,39	-0,94	0,45	378,1	-91,9	122,6
Рентабельність реалізованої продукції	-0,27	1,18	0,17	1,44	-1,01	0,43	542,5	-85,7	163,5
Рентабельність господарської діяльності	-0,28	0,95	0,07	1,23	-0,88	0,35	441,0	-92,5	125,4
Рентабельність продажу	-0,42	0,49	0,07	0,91	-0,43	0,49	216,8	-86,5	115,7

Рентабельність господарської діяльності свідчить про ефективність здійснення господарської діяльності підприємством. У 2021 р. вона склала 95%, тоді як в 2022 р. знизилась до 7%, тобто рентабельність скоротилась на 88% або на 125% у відносному вираженні.

У 2020 та 2022 роках рентабельність підприємства знаходиться на незадовільному рівні, що свідчить про низьку ефективність роботи. Коливання рівня рентабельності у 2020 та 2022 рр., по відношенню до 2021 року, пов'язане зі значним збільшенням чистого прибутку через високу врожайність, та мінімальними рівнями у 2020 та 2022 роках. У 2020 та 2022 році підприємство нерентабельне і тільки у 2021 році завдяки приросту чистого прибутку його рентабельність знаходиться на достатньому рівні.

Після фінансового аналізу, нам потрібно провести оцінку результативності СВК «ПРОГРЕС». Найкращим методом для цього буде аналіз за моделлю DuPont. Аналіз DuPont — це фінансовий коефіцієнт, який використовується для аналізу загальної діяльності компанії, її результативності. Рівняння DuPont розбиває рентабельність капіталу (ROE) на три окремі компоненти. Це рентабельність продажів, оборотність активів і коефіцієнт фінансового важеля.

За допомогою цього аналізу можна визначити, як кожен з показників вплинув на рентабельність власного капіталу.

Звичайна формула для рентабельності власного капіталу (ROE) виглядає так:

$$ROE = \frac{NI}{\bar{E}}, \quad (2.1)$$

де ROE (Return On Equity) - рентабельність власного капіталу;

NI (Net Income) – чистий прибуток;

$\bar{E}$ (Average Equity) - середньорічна вартість власного капіталу.

Формула DuPont є розширеним варіантом попередньої формули і включає в себе три ключових показника. Для СВК «ПРОГРЕС» використаємо трьох факторну модель DuPont, яку можна записати наступним чином:

$$ROE = NPM * AT * EM, \quad (2.2)$$

де NPM (Net Profit Margin) –чиста рентабельність продажів;

AT (Asset turnover) – коефіцієнт оборотності активів;

EM (Equity Multiplier) – мультиплікатор власного капіталу або коефіцієнт фінансової залежності.

Також цю формулу можна розписати більш розширено:

$$ROE = \frac{\text{Net Income}}{\text{Sales}} * \frac{\text{Sales}}{\text{Average Assets}} * \frac{\text{Average Assets}}{\text{Average Equity}}, \quad (2.3)$$

де Net Income – чистий прибуток;

Sales – чистий дохід від реалізації продукції;

Average Assets – середньорічна вартість активів;

Average Equity – середньорічна вартість власного капіталу.

Для розрахунку рентабельності власного капіталу СВК «ПРОГРЕС» за моделлю DuPont нам будуть потрібні вихідні дані за 2019 – 2022 рр., які представлені у таблиці 2.11.

Спочатку, підставимо вихідні дані 2019 року у формулу трьох факторної моделі DuPont:

$$ROE_{19} = \frac{-12932,00}{26036,00} * \frac{26036,00}{40176,00} * \frac{40176,00}{31998,00} = (-0,497) * 0,648 * 1,256 =$$

$$-0,404 \text{ або } -40,4\%,$$

Таблиця 2.11

**Вихідні дані для розрахунку трьох факторної моделі DuPont для СВК
«ПРОГРЕС», тис. грн.**

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.		
					2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Чистий прибуток (збиток)	-12932,00	-7966,10	30116,30	3579,70	4965,90	38082,40	-26536,60
Середньорічна вартість власного капіталу	31998,00	21597,70	29356,05	42939,30	-10400,30	7758,35	13583,25
Середньорічна вартість активів	40176,00	29313,30	32758,75	52675,90	-10862,70	3445,45	19917,15
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26036,00	18890,90	61158,00	53930,30	-7145,10	42267,10	-7227,70

Тобто, у 2019 році рентабельність власного капіталу склала 40,4%, при цьому такі показники як: рентабельність продажів, коефіцієнт оборотності активів та коефіцієнт фінансової залежності, що вплинули на ROE, мали такі значення: NPM – (-49,7%), AT – 64,8% та EM – 125,6%.

Після аналогічного розрахунку для інших років, ми можемо сформуванати таблицю, у якій зможемо дослідити динаміку показників, що вплинули на рентабельність власного капіталу. Динаміка показників, що вплинули на ROE СВК «ПРОГРЕС» надані у таблиці 2.12.

Рентабельність продажу мала позитивну динаміку до 2021 року і склала 0,492, що на 0,914 або 216,8% більше, ніж у 2020 році. У 2022 році вона знизилась до 0,066, що на 0,426 або 86,5% менше, ніж у попередньому році, що є негативним.

Рентабельність активів має схожу динаміку зі зростання на 1,222 або на 189,7% у 2021 р. порівняно з 2020 р., але у 2022 р. відбувається зниження на 0,843 або на 45,2%.

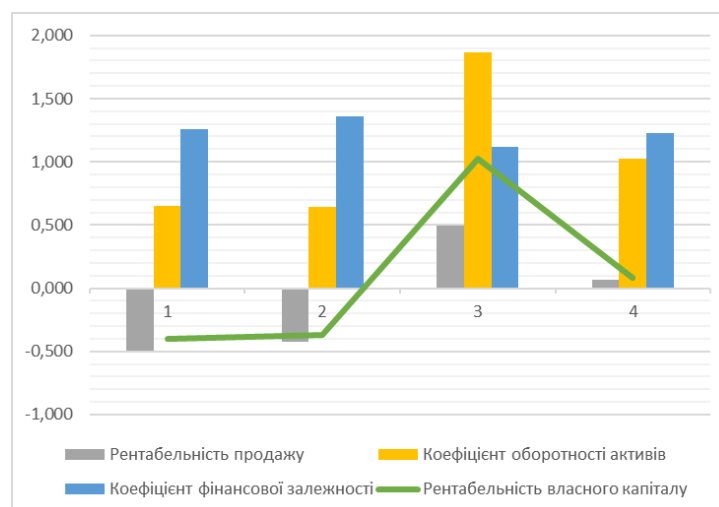
Таблиця 2.12

**Динаміка показників, що вплинули на ROE СВК «ПРОГРЕС» у 2019
– 2022 рр.**

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
					2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Рентабельність продажу	-0,497	-0,422	0,492	0,066	0,075	0,914	-0,426	-15,1	216,8	-86,5
Коефіцієнт оборотності активів	0,648	0,644	1,867	1,024	-0,004	1,222	-0,843	-0,6	189,7	-45,2
Коефіцієнт фінансової залежності	1,256	1,357	1,116	1,227	0,102	-0,241	0,111	8,1	-17,8	9,9
Рентабельність власного капіталу	-0,404	-0,369	1,026	0,083	0,035	1,395	-0,943	-8,7	378,1	-91,9

Коефіцієнт фінансової залежності збільшився на 0,102 або на 8,1% у 2020 р. порівняно з 2019 р., але у 2021 р. скоротився на 0,241 або на 17,8%, що є позитивним, оскільки означає, що зросла фінансова незалежність СВК «ПРОГРЕС». У 2022 р. порівняно з 2021 р. показник збільшився на 0,111 або на 9,9%, що свідчить про незначну втрату фінансової незалежності.

Для більшої наочності впливу цих трьох показників на рентабельність власного капіталу можна представити їх динаміку у вигляді графіку. Динаміка зміни рентабельності власного капіталу у 2019 – 2022 рр. зображена на рис. 2.12.



**Рис. 2.12. Динаміка зміни рентабельності власного капіталу СВК
«ПРОГРЕС» у 2019 – 2022 рр.**

Рентабельність власного капіталу мала від'ємні значення у 2019 та 2020 рр. через негативний показник рентабельності продажу, а саме через чистий збиток у ці роки, що негативно вплинуло на досліджуваний показник. У 2021 р. ROE зріс на 1,395 або 378,1%, що є позитивним. У 2022 р. показник зменшився на 0,943 або на 91,9%, що свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу.

Для більшої наочності на рис. 2.13 зображено аналіз Дюпона розкладений на складові рентабельності власного капіталу за 2022 рік.

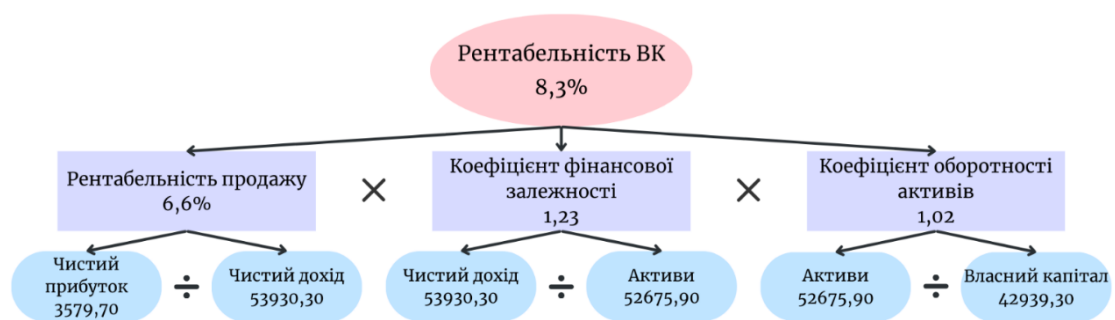


Рис. 2.13. Аналіз Дюпона за складовими у 2022 році.

Для більш глибокого розуміння впливу факторів на рентабельність власного капіталу нам потрібно за допомогою скороченого прийому ланцюгових підстановок дослідити вплив кожного фактору окремо на рентабельність власного капіталу. Цей розрахунок представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Розрахунок впливу факторів на рентабельність власного капіталу
СВК «ПРОГРЕС» у 2020 -2022 рр.**

Показники	Метод розрахунку	2020	2021	2022
Вплив рентабельності продажу	$ROE_1 = \Delta NPM * AT_0 * EM_0$	0,06	0,800	-0,888
Вплив коефіцієнту оборотності активів	$ROE_2 = NPM_1 * \Delta AT * EM_0$	0,002	0,817	-0,062
Вплив коефіцієнту фінансової залежності	$ROE_3 = NPM_1 * AT_1 * \Delta EM$	-0,028	-0,222	0,008
Баланс факторів	ΣROE	0,035	1,395	-0,943

Отже, у 2020 порівняно з 2019 рентабельність власного капіталу збільшилась на 0,035. На це збільшення вплинули декілька факторів: по-перше,

збільшення рентабельності продажу, в результаті якого ROE збільшився на 0,06, по-друге, через зменшення коефіцієнту оборотності активів ROE зріс на 0,002. У той же час, через збільшення коефіцієнту фінансової залежності, ROE зменшився на 0,028. У 2021 році порівняно з 2020 роком рентабельність власного капіталу зросла на 1,395. Таке зростання було забезпечене зростанням рентабельності продажу та коефіцієнту оборотності активів, які збільшили ROE на 0,800 та 0,817 відповідно. Через зниження коефіцієнту фінансової залежності ROE знизився на 0,222.

В 2022 р. ситуація кардинально змінилась, рентабельність власного капіталу знизилась на 0,943, порівняно з 2021 р. Це сталось через зменшення рентабельності продажів та коефіцієнту оборотності активів, які зменшили ROE на 0,888 та 0,062 відповідно. У той же час, через зростання коефіцієнту залежності ROE зріс на 0,008.

Значення показника рентабельності власного капіталу показує неефективне використання власного капіталу. Явними резервами підвищення даного показника є рентабельність продажів та коефіцієнт оборотності активів.

Аналіз СВК «ПРОГРЕС» за моделлю DuPont показав, що ефективність використання власного капіталу знизилась, як і основні фінансові показники. Це вказує на необхідність збільшення обсягу реалізації продукції або ж на необхідність оптимізації фінансового плеча. Для цього можна збільшити посівні площі пшениці, оскільки очікується ріст попиту на неї через постійне зростання чисельності населення по всьому світу та використання пшениці як корму для тварин або почати вирощувати нові культури такі як тритикале, гірчиця, сорго, гречка та нут. Таким чином буде застосовано різні групи аграрних культур - зернову культуру, бобову та технічну, що має добре вплинути на агробіологічний потенціал ґрунту та забезпечить зростання прибутку підприємства в довгостроковій перспективі. Зокрема, дані культури користуються попитом на ринку.

2.4. Пропозиції щодо удосконалення результативності діяльності СВК «ПРОГРЕС» та обґрунтування доцільності їх впровадження

Після того, як ми проаналізували внутрішнє та зовнішнє середовище СВК «ПРОГРЕС», оцінили його ліквідність, рентабельність ми можемо перейти до пропозицій удосконалення результативності діяльності підприємства.

СВК «ПРОГРЕС» у процесі своєї діяльності кожної посівної бере кредит у банку «Райффайзен Банк», ставка річних якого від 15,7% до 16,2%. Такий кредит не є вигідним з кількох причин:

- Високі відсоткові ставки: Райффайзен банк може застосовувати високі процентні ставки, порівняно з іншими банками або державними програмами кредитування, що збільшує витрати підприємства на обслуговування кредиту.

- Погіршення фінансового стану: відшкодування кредиту за високими відсотковими ставками може призвести до погіршення фінансового стану підприємства, особливо у випадку непередбачуваних обставин, таких як погана врожайність або падіння цін на продукцію.

У зв'язку з цим, підприємство може розглянути альтернативні джерела фінансування, такі як державні програми кредитування або співпрацю з іншими банками, що пропонують більш вигідні умови.

В нашому випадку підприємству можна запропонувати взяти участь у програмі державного кредитування «5%, 7%, 9%». Взяття кредиту від держави за програмою «5%, 7%, 9%» є перспективним заходом для сільськогосподарського підприємства. Такий кредит може значно полегшити фінансове навантаження сільськогосподарського підприємства. Ця програма може допомогти підприємству отримати необхідні ресурси для закупівлі насіння, добрив та інших матеріалів для посіву. Також це дозволить підприємству знизити фінансові ризики та забезпечить необхідні ресурси для успішного сільськогосподарського сезону. Програма дозволить отримати кредит під низький відсоток, що знизить загальні витрати на обслуговування кредиту.

Ще одним можливим заходом може бути використання кредитних коштів для придбання посівного комплексу для обробки та засіву полів. Цей захід дозволить автоматизувати та оптимізувати процес посіву, що в свою чергу підвищить продуктивність та ефективність роботи. Ці заходи значно покращать фінансове становище підприємства та забезпечать необхідні ресурси для успішного вирощування сільськогосподарської продукції.

Один із стратегічних заходів для підвищення виробничої ефективності та результативності сільськогосподарського підприємства може включати взяття кредиту від держави за програмою «5%, 7%, 9%» для придбання посівного комплексу. Дана програма є частиною державної політики сприяння аграрному сектору та розвитку сільського господарства, спрямованої на забезпечення сільськогосподарських підприємств сучасним технічним обладнанням [4].

Використання кредиту зазначеної програми дозволить підприємству придбати передовий посівний комплекс, що включає в себе сучасні технології та обладнання для проведення посівних робіт. Придбання сучасного посівного комплексу для сільськогосподарського підприємства має важливе значення з погляду підвищення ефективності та результативності виробничих процесів. Сучасні технології, що використовуються у таких комплексах, дозволяють оптимізувати та автоматизувати процеси посіву, обробки ґрунту та розподілу добрив. Це призводить до підвищення врожайності та якості сільськогосподарської продукції, що в свою чергу сприяє збільшенню прибутковості підприємства.

Крім того, застосування сучасного обладнання дозволяє ефективніше використовувати ресурси, такі як насіння, добрива та робоча сила, що веде до зменшення витрат на виробництво. Автоматизовані системи, які вбудовані в сучасні посівні комплекси, допомагають збільшити продуктивність праці та зменшити залежність від ручного втручання.

Державна програма надає кредити за зниженими відсотковими ставками, що дозволить підприємству зменшити фінансові витрати та ризики, пов'язані з погашенням кредиту. Враховуючи важливість сучасного технічного обладнання

для підвищення конкурентоспроможності на ринку та забезпечення стабільного виробництва, придбання посівного комплексу за допомогою кредиту від держави є обґрунтованою стратегією для сільськогосподарського підприємства.

Отже, взяття кредиту в рамках програми «5%, 7%, 9%» від держави може бути важливим кроком для підтримки та розвитку сільськогосподарського підприємства. Цей захід допоможе підприємству успішно провести посівну кампанію і зменшити економічні ризики, пов'язані зі збільшенням витрат на посів.

Отож, ми визначили, що взяття кредиту для купівлі посівного комплексу є доцільним та перспективним рішенням. Такий кредит можна взяти у будь-якому банку-партнеру цієї програми. Найбільш повну та вичерпну інформацію щодо цієї програми та кредиту надає «Приват банк». Тому умови надання кредиту, строки, відсоткові ставки ми роздивимось на прикладі «Приват банку» у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Умови надання кредиту на придбання основних засобів (зокрема й сільгосптехніки) у «Приват банку»

Вид кредиту	Кредит на придбання основних засобів (зокрема й сільгосптехніки)
Строк	36 місяців для мікро- та малого бізнесу, сільгосптоваровиробників
Сума кредиту	від 100 тис. грн
Відсоткова ставка для позичальника	7% річних для мікро- та малого бізнесу з можливістю зниження до 5% за умови створення нових робочих місць
Спосіб видачі	На рахунок постачальника
Графік	Ануїтет, рівними частинами
Забезпечення	Майно, що купується, порука власника
Комісія	1–1,5% від суми кредиту
Обов'язкові умови	Заборона використання кредитних коштів для погашення кредитів і процентів або іншої заборгованості за кредитними договорами, а також для виплати дивідендів та надання фінансової допомоги

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Для початку, нам потрібно обрати посівний комплекс, для купівлі якого підприємство буде брати кредит. Ми визначили, що оптимальною буде купівля 1 комплексу, оскільки земельний банк СВК «ПРОГРЕС» невеликий. За технічними

характеристиками та співвідношенням ціна/якість можна визначити два комплекси: **Велес-Агро Посівний комплекс Artemida 12 (Horsch)** та **Посівний комплекс ALCOR 12 від ELVORTI**. Ціни цих комплексів 3 848 400 грн. та 3 000 000 грн. відповідно. Для того, щоб обрати кращий з комплексів, потрібно їх порівняти за деякими важливими характеристиками, а саме тягова потужність, продуктивність, об'єм бункерів, робоча ширина, кількість сошників та ін. Детальні характеристики запропонованих посівних комплексів можна розглянути у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Порівняльна характеристика посівного комплекс Artemida 12 (Horsch) від Велес-Агро та посівного комплекс ALCOR 12 від ELVORTI

Посівний комплекс	Artemida 12 (Horsch)	ALCOR 12
Тип	причіпна	напівпричіпний
Продуктивність за 1 годину основного часу (розрахункова), га / год	9,76 – 14,64	8,66 – 13,12
Робоча ширина	12 м.	12,2 м.
Транспортна ширина	3 м.	6,69 м.
Транспортна висота	3 м.	4,70 м.
Транспортна довжина	8,5 м.	14,62 м.
Об'єм бункера	6000 л. (60:40)	9360 л. (54,2:45,8)
Тиск сошника на ґрунт	5 – 150 кг.	5 – 150 кг.
Міжряддя	175мм.; 190мм.	305 мм.
Кількість сошників	68 шт.; 64 шт.	40 шт.
Тягова потужність	від 220 к. с.	Від 380 к. с.
Робоча швидкість	10 – 20 км/год.	8 – 12 км/год.
Вага	13000 кг.	12500 кг.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 34].

Якщо вибирати з двох посівних комплексів, то за технічними характеристиками, якістю та ціною найбільш вдалим вибором буде саме комплекс ALCOR 12 від ELVORTI. З порівняльної характеристики можна побачити, що посівний комплекс ALCOR 12 виграє за деякими важливими характеристиками, а саме робоча ширина захвату посівного комплексу від ELVORTI 12,2 м., більша продуктивність роботи за 1 годину, більший об'єм бункеру для насіння та добрив. Такий комплекс забезпечить менші витрати на

пальне, оскільки цей він буде одразу обробляти більшу частину поля і зможе повністю засіяти та обробити ділянку землі за мінімальну кількість заїздів на ділянку.

Вартість посівного комплексу становить 3000,00 тис. грн. Витрати на доставку комплексу приймаємо як 1% від первісної вартості обладнання, а витрати на пусконаладжувальні роботи становлять 6% від первісної вартості комплексу.

Витрати з доставки = $3000,00 \cdot 0,01 = 30,00$ тис. грн.

Витрати на пусконаладжувальні роботи = $3000,00 \cdot 0,06 = 180,00$ тис. грн.

Також потрібно врахувати, що 8 березня 2024 року Кабмін ухвалив рішення про запуск програми, що компенсує 25% вартості сільгосптехніки українського виробництва. Так як ми вирішили купувати посівний комплекс українського виробника, то ми маємо можливість врахувати цю компенсацію. Ця знижка вже розрахована на сайті компанії виробника і становить 625,00 тис. грн. [13].

Капітальні витрати було розраховано у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Капітальні витрати на придбання посівного комплексу

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Первісна вартість	3000,00
Витрати з доставки	30,00
Витрати на пусконаладжувальні роботи	180,00
Витрати разом	3210,00
Сума компенсації	625,00
Вартість обладнання	2585,00

Тобто, взагалі підприємство має заплатити 3210,00 тис. грн. за посівний комплекс, але за рахунок держаної програми компенсації їм можуть повернути 625,00 тис. грн. Тому загалом витрати складуть 2585,00 тис. грн.

Для СВК «ПРОГРЕС» придбання цього комплексу буде доцільним та вигідним, оскільки це забезпечить оновлення техніки, збільшення продуктивності та економію пального. Цей посівний комплекс зможе замінити собою більшість техніки підприємства, яку в подальшому можливо буде продати

та цю суму вкласти у купівлю добрив та насіння або ж в погашення кредиту за посівний комплекс.

Посівний комплекс за один прохід проводять передпосівний обробіток, передпосівне ущільнення, посів, післяпосівне ущільнення та боронування. Тобто те, що робили на підприємстві у декілька проходів може зробити один посівний комплекс за раз. Оскільки він ще й широкозахватний, то можливо обробляти землю набагато швидше. Продуктивність цього посівного комплексу за 1 годину роботи в середньому складає 12,2 га. Він робить шість операцій за один прохід і замінює собою майже 5 видів іншого обладнання. Це призводить до значного зменшення витрат, оскільки вже не потрібно використання великої кількості посівної та допоміжної техніки. Немає необхідності у підтримці великого числа працівників, які раніше обслуговували трактори та іншу техніку. Крім того, посівні комплекси зменшують час виконання робіт, оскільки здійснюють кілька операцій за один прохід.

Важливим кроком для обґрунтування доцільності даного заходу буде розрахунок амортизації обладнання методом прискореного зменшення залишкової вартості. Річна сума амортизації визначається шляхом перемноження залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації і річної норми амортизації.

Для розрахунку амортизаційних витрат на рік використаємо таку формулу:

$$A_p = (ПВ * N_A) / 100, \quad (2.4)$$

де A_p – річна амортизація;

ПВ – первісні витрати;

N_A – річна норма амортизації.

Для того, щоб розрахувати річну норму амортизації ми використаємо формулу:

$$N_A = \frac{100\%}{n} * 2, \quad (2.5)$$

де n – строк корисного використання обладнання.

Ми визначили, що строк корисного використання посівного комплексу становить 7 років.

$$N_A = \frac{100\%}{7} * 2 = 28,6\%,$$

$$A_1 = \frac{2585,00 * 28,6}{100} = 739,31 \text{ тис. грн.},$$

Розрахунок амортизації у наступні роки виконується аналогічно, а розрахунок амортизації за роками наведений у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Розрахунок амортизаційних відрахувань у 2024 – 2030 рр., тис. грн.

Показник	Роки						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Вартість на початок року	2585,00	1845,69	1317,83	940,94	670,83	479,69	342,50
Сума амортизації	739,31	527,86	376,89	269,11	192,14	137,19	342,50
Вартість на кінець року	1845,69	1317,83	940,94	671,83	479,69	342,50	0,00

Отже, ми визначили, що амортизація у перший рік складе 739,31 тис. грн., а в наступні роки буде зменшуватись, відповідно до методу прискореного зменшення залишкової вартості. Тобто ми визначили, що у 2024 році річна сума амортизації призведе до збільшення собівартості продукції на 739,31 тис. грн., але при використанні посівного комплексу витрати на паливо та заробітну плату робітників, задіяних у посівних роботах, мають зменшитись, оскільки використання старого обладнання вимагало проходження полів у декілька етапів. Тобто на одній земельній ділянці мали пройти 4 – 5 проходів обладнання для того, щоб засіяти ділянку, і кожного разу використовувалось дизельне паливо. Посівний комплекс економить підприємству витрати на пальне приблизно у 4 – 5 разів. Витрати на заробітну плату також зменшуються, оскільки вже не потрібно багато людей для великої кількості обладнання, яке замінює один комплекс.

Розрахунок планових поточних витрат на наступні три роки, а саме у 2024-2026 роках, є важливим кроком для обґрунтування доцільності запропонованих заходів для СВК «ПРОГРЕС», в ці роки підприємство буде повертати банку тіло кредиту та відсотки. Планові поточні витрати визначаються для розрахунку

грошових потоків. У зв'язку з тим, що графік повернення кредиту ануїтетний, тіло кредиту разом з відсотками, які повертаються підприємством, розділені на рівні щомісячні платежі сумою 99,12 тис. грн., а річна сума виплати складе 1189,39 тис. грн. Поточні витрати, у даному випадку, включають річні виплати за кредит та амортизацію. Оскільки сума потрібна підприємству 3210,00 тис. грн., то на цю суму будуть нараховуватись відсотки. Поточні витрати будуть зменшуватись, оскільки сума виплати за кредитом однакова, а сума амортизації зменшується з кожним роком. Також в перший рік виплати кредиту сума буде більша, оскільки потрібно сплатити обов'язкову комісію в розмірі 1,5% від суми кредиту. Розрахунки наведені у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Планові поточні витрати на придбання посівного комплексу у 2024 – 2026 роках, тис. грн.

Показники	Роки		
	2024	2025	2026
Поточні витрати	1976,85	1717,25	1566,28
у тому числі амортизація	739,31	527,86	376,89

Також потрібно розрахувати дохід, який отримає підприємство від впровадження даного заходу, що є наступним кроком в розрахунку грошових потоків. Завдяки технології суцільного посіву від посівного комплексу ALCOR 12 врожайність з одного гектара збільшується на 3 – 6 ц., а також підвищується якість зерна. Також потрібно розрахувати дохід, який отримає підприємство від впровадження даного заходу, що є наступним кроком в розрахунку грошових потоків. Завдяки технології суцільного посіву від посівного комплексу ALCOR 12 врожайність з одного гектара збільшується на 3 – 6 ц., а також підвищується якість зерна.

Тобто, якщо врожайність з одного гектара у 2023 році склала в середньому 3,2 т/га або 32 ц., то завдяки введенню в експлуатацію посівного комплексу її можна збільшити в середньому на 3 ц. З урахуванням запропонованих заходів, врожайність з одного гектара землі має збільшитись до 35 ц/га., що показує

збільшення врожайності на 9%. Тобто можна вважати, що дохід від реалізації також збільшиться в середньому на 6% і буде зростати протягом наступних років. Частка доходу від реалізації, отримана від введення посівного комплексу, розрахована у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

**Прогнозований дохід підприємства від введення заходів у 2024 – 2026
рр., тис. грн.**

Показник	Роки		
	2024	2025	2026
Дохід від реалізації товарі, робіт, послуг	2696,52	2831,34	3567,49

Тепер потрібно знайти прибуток підприємства від придбання посівного комплексу. Для цього потрібно від прогнозованого доходу відняти поточні витрати:

$$\text{Прибуток}_{2024} = 2696,52 - 1976,85 = 719,67 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток буде дорівнювати:

$$\text{ЧП}_{2024} = 719,67 * 0,82 = 590,13 \text{ тис. грн.}$$

Після цього ми можемо визначити чисті грошові надходження, які складаються з чистого прибутку та суми амортизації:

$$\text{ЧГН}_{2024} = 590,13 + 739,31 = 1329,44 \text{ тис. грн.}$$

Також для подальшого розрахунку грошових потоків нам потрібно знайти дисконтовані чисті грошові надходження. Складовими компонентами при розрахунку дисконтованих чистих грошових надходжень є чисті грошові надходження та коефіцієнт дисконтування. Формула для розрахунку чистих грошових дисконтованих надходжень наступна:

$$\text{ЧГН}_{\text{дис}} = \text{ЧГН}_n * \frac{1}{(1+i)^n}, \quad (2.6)$$

де ЧГН_n – чисті грошові надходження за n-й рік;

i – ставка дисконтування;

n – час приведення.

$$\text{ЧГН}_{\text{дис}2024} = 1329,44 * 0,863 = 1147,30 \text{ тис. грн.}$$

Після визначення дисконтованих чистих грошових надходжень, ми маємо можливість показати результати розрахунків у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Розрахунок грошового потоку від впровадження запропонованих заходів у 2024-2026 рр., тис. грн.

Показники	Роки		
	2024	2025	2026
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	2696,52	2831,34	3567,49
Поточні витрати	1976,85	1717,25	1566,28
у тому числі амортизація	739,31	527,86	376,89
Прибуток	719,67	1114,09	2001,21
Чистий прибуток	590,13	913,55	1640,99
Чисті грошові надходження	1329,44	1441,41	2017,88
Коефіцієнт дисконтування	0,863	0,751	0,641
Дисконтовані чисті грошові надходження	1147,30	1082,50	1293,46
Накопичені дисконтовані грошові надходження	1147,30	2229,80	3523,27

Для оцінки доцільності введення запропонованих заходів нам потрібно визначити розмір чистого приведенного доходу. Для цього ми віднімаємо від накопичених дисконтованих грошових надходжень суму капітальних витрат (інвестицій) за формулою:

$$NPV = НГН_{\text{дис}} - I, \quad (2.7)$$

де NPV – чистий приведений дохід;

НГН_{дис} – накопичені дисконтовані грошові надходження;

I – капітальні витрати (інвестиції).

$$NPV = 3523,27 - 3210,00 = 313,27 \text{ тис. грн.}$$

За результатом цього показника можна стверджувати, що запропоновані заходи є економічно доцільними, оскільки чистий приведений більше 0. Також для розрахунку ефективності заходів нам потрібна формула індексу рентабельності:

$$I_p = \frac{NPV}{I}, \quad (2.8)$$

$$I_p = \frac{313,27}{3210,00} = 0,10;$$

Необхідно розрахувати термін окупності для запропонованих заходів, але через те, що чисті грошові надходження нерівномірно розподілені за роками, ми розрахуємо термін окупності прямим підрахунком років. У перші 2 роки первісні інвестиції (I) не окупляться:

$$HCH_{\text{дис}} > I;$$

$$2229,80 < 3210,00;$$

Тобто залишається покрити 980,20 тис. грн. Щоб визначити, яку частину залишок складає від чистого грошового потоку 3-го року. Для цього потрібно поділити залишок на чистий грошовий потік 3-го року:

$$T_{\text{ок}} = \frac{980,20}{1293,46} = 0,76;$$

Тобто термін окупності вкладень для купівлі нового обладнання складе 2 роки і 9 місяців, що означає економічну доцільність інвестицій у новий посівний комплекс.

Щоб визначити зміни результативності, потрібно розрахувати зміни рентабельності власного капіталу за допомогою розкладення її на складові за аналізом Дюпона. Для цього ми маємо розрахувати прогнозовані показники, на які вплинуло збільшення чистого доходу та чистого прибутку від запропонованого заходу. Для прогнозованої рентабельності продажу формула наступна:

$$P_{\text{пр}} = \frac{ЧП_{\text{пр}}}{ЧД_{\text{пр}}} * 100, \quad (2.9)$$

де $P_{\text{пр}}$ – рентабельність продажу прогнозована;

$ЧП_{\text{пр}}$ – чистий прибуток прогнозований;

$ЧД_{\text{пр}}$ – чистий дохід прогнозований.

$$P_{\text{пр}} = \frac{4169,83}{56626,82} = 7,4\%;$$

Після цього ми розраховуємо прогнозований коефіцієнт оборотності активів за формулою:

$$K_{oa} = \frac{ЧД_{пр}}{\bar{A}}, \quad (2.10)$$

Де K_{oa} – коефіцієнт оборотності активів прогнозований;

$\bar{A}$ – середньорічна вартість активів.

$$K_{oa} = \frac{56626,82}{4612,05} = 1,075;$$

Наступний показник, а саме коефіцієнт фінансової залежності ми розрахуємо за формулою:

$$K_{фз} = \frac{\bar{A}}{\overline{BK}}, \quad (2.11)$$

де $K_{фз}$ – коефіцієнт фінансової залежності прогнозований;

$\overline{BK}$ – середньорічна вартість власного капіталу.

$$K_{фз} = \frac{52675,90}{42939,30} = 1,227;$$

Останньою ми розрахуємо прогнозовану рентабельність власного капіталу за наступною формулою:

$$P_{BK} = \frac{ЧП_{пр}}{\overline{BK}} * 100, \quad (2.12)$$

де P_{BK} – рентабельність власного капіталу прогнозована;

$$P_{BK} = \frac{4169,83}{42939,30} * 100 = 9,7\%;$$

Після цього ми можемо порівняти фактичні результати аналізу, розраховані у попередньому пункті, з прогнозованим результатом, на який вплинуло збільшення чистого доходу та чистого прибутку. Розрахунки наведені у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

Динаміка показників, що вплинули на рентабельність власного капіталу СВК «ПРОГРЕС»

Показники	Факт	Прогноз	Абсолютне відхилення
Рентабельність продажу, %	6,6	7,4	0,8
Коефіцієнт оборотності активів	1,024	1,075	0,051
Коефіцієнт фінансової залежності	1,227	1,227	0,000
Рентабельність власного капіталу, %	8,3	9,7	1,4

У попередньому пункті ми визначили, що рентабельність продажу та коефіцієнт оборотності активів є резервами підвищення рентабельності власного капіталу, а проведені розрахунки це підтвердили. Тобто, рентабельність продажу збільшилась на 0,8%, а коефіцієнт оборотності активів збільшився на 0,051, що призвело до підвищення рентабельності власного капіталу на 1,4%. Таке підвищення свідчить про удосконалення управління власним капіталом.

Отже, підприємству було запропоновано придбання посівного комплексу вітчизняного виробництва за кредитні кошти, які будуть взяті під менші відсотки за рахунок державної програми «5%, 7%, 9%». Чистий приведений дохід від запропонованих заходів складе 313 тис. грн., що означає доцільність придбання обладнання, оскільки інвестиції не тільки окупляться, але й принесуть дохід. Ми визначили, що термін окупності нового обладнання складе 2 роки і 9 місяців. Також ми довели, що завдяки нововведенню рентабельність власного капіталу підприємства збільшиться на 1,4%, а це свідчить про вдосконалення управління власним капіталом.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень у кваліфікаційній роботі було отримано наступні висновки:

1. В результаті аналізу наукових джерел було встановлено, що ефективність та результативність займають важливе місце в бізнес-середовищі. При цьому ефективність і результативність – це різні, але взаємопов'язані поняття, які відіграють життєво важливу роль в організаційному успіху. Результативність передбачає визначення та пріоритетність правильних завдань і прийняття стратегічних рішень для забезпечення досягнення бажаних результатів. Вона спрямована на досягнення значущих цілей і отримання відчутних результатів, які відповідають загальній меті або баченню. Також було визначено один з інструментів для оцінювання результативності підприємства – модель Дюпона, за допомогою якої можна детально оцінити прибутковість компанії. До найбільш поширених систем оцінки результативності можна віднести: Balanced Scorecard, Універсальна система показників, Tableau de Bord, «Піраміда ефективності» та ключові показники ефективності.

2. Після аналізу області діяльності було встановлено, що СВК «ПРОГРЕС» спеціалізується на вирощуванні пшениці, соняшнику, ріпаку, ячменю (озимого та ярового), льону, а також гороху. У підприємства сформоване коло перевірених та надійних постачальників, серед яких присутні всесвітньо відомі компанії. Свою продукцію кооператив продає місцевим підприємствам, з якими співпрацює від часу свого створення.

3. За результатами аналізу фінансового стану було визначено, що чистий дохід підприємства зростав протягом трьох років, а в останні роки він значно підвищився, оскільки 2021 рік був найбільш урожайним за останні 5 років, але через повномасштабне вторгнення ціни на сировину та паливо значно зросли, що призвело до збільшення собівартості майже вдвічі, а це в свою чергу стало причиною зменшення чистого прибутку. Тобто, фінансовий стан підприємства, хоч і знаходиться на стабільному рівні, але потребує покращення. Аналіз Дюпона

допоміг визначити, що використання власного капіталу є неефективним, а явними резервами підвищення даного показника є рентабельність продажів та коефіцієнт оборотності активів.

4. За результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища СВК «ПРОГРЕС» за допомогою таких методів аналізу як: аналіз Стрікланда та Томпсона, ESFAS-аналіз та SNW-аналіз було визначено, що галузь сільського господарства є привабливою та перспективною для ведення бізнесу, хоча цей ринок характеризується високою конкуренцією та проблемами з боку корупції, які можуть перешкоджати діяльності підприємства на ринку. Також в результаті аналізу внутрішнього середовища було визначено, що підприємство здебільшого займає нейтральну позицію. Однією з рекомендацій для покращення стану підприємства є придбання нової техніки, а саме посівного комплексу, який буде сучасним, потужним та допоможе підприємству збільшити продуктивність та врожайність, що в свою чергу допоможе збільшити прибуток.

5. В результаті розрахунків було визначено, що капітальні витрати на придбання посівного комплексу склали 2 585 тис. грн., з урахуванням знижки за програмою від уряду. Загальна сума коштів, які отримає підприємство від нововведення складе 3 523 тис. грн., а чистий приведений дохід складе 313 тис. грн.

6. Запропонований захід є доцільним, оскільки було доведено економічну ефективність придбання та введення в експлуатацію посівного комплексу, а саме було встановлено, що термін окупності складе 2 роки і 9 місяців. При цьому від впровадження нововведення збільшиться рентабельність продажу та коефіцієнт оборотності активів, які, в свою чергу, є резервами підвищення рентабельності власного капіталу. Тобто, в результаті підвищиться ефективність управління власним капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ВЕЛЕС-АГРО. Зерновий посівний комплекс Artemida 12. *ВЕЛЕС-АГРО*: веб-сайт. URL: https://www.velesagro.com/products/artemida_multifunctional_units/305/ (дата звернення: 16.05.2024).
2. Воронько-Невіднича Т., Гаращенко В., Титаренко К. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3(26). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-10> (дата звернення: 11.02.2024).
3. Головний сайт для агрономів. Валовий збір зерна в Україні виріс майже вдвічі: детальна статистика. *Superagronom.com*: веб-сайт. URL: <https://superagronom.com/news/13648-za-ostanni-30-rokiv-valoviy-zbir-zerna-v-ukrayini-viris-mayje-vdvichi-detalna-statistika> (дата звернення: 02.05.2024).
4. Державна підтримка агробізнесу: які програми доступні у 2024 році - Landlord. *Landlord*: веб-сайт. URL: <https://landlord.ua/news/derzhavna-pidtrymka-ahrobiznesu-iaki-prohramy-dostupni-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 14.01.2024).
5. Дімова О., Піскун А. Перспективи розвитку українського бізнесу після завершення війни. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти* : Зб. матеріалів конф., м. Одеса, 28–29 верес. 2023 р. Одеса, 2023. С. 81–83.
6. Карпенко Ю. В., Демченко В. О. Оцінювання результативності діяльності підприємства: основні показники. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти* : Зб. матеріалів конф., м. Одеса, 28–29 верес. 2023 р. Одеса, 2023. С. 56–58.
7. Климаш Н. І. Науково-теоретичні аспекти сутності понять «ефективність» та «результативність». *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. №28. 2019. С. 124-126. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/04fe10ae-e243-4051-b747-175703d4aa3e/content> (дата звернення: 10.02.2024).

8. Кліматичні умови Одеської області | allref.com.ua. *Allref.com.ua*: веб-сайт. URL: https://allref.com.ua/uk/skachaty/Klimatichni_umovi_Odeskoji_oblasti#google_vignette (дата звернення: 18.01.2024).
9. Котович Х. Динаміка урожайності: які рекорди були встановлені за останні 5 років | Журнал "АгроЕліта". *"АгроЕліта" | Всеукраїнський аграрний журнал*. URL: <https://agroelita.info/dynamika-urozhaynosti-iaki-rekordy-buly-vstanovleni-za-ostanni-5-rokiv/> (дата звернення: 28.04.2024).
10. Крисанов Д., Стешенко Л. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація. *Економіст*. 2019. № 7. С. 21–25. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5078/1/rezultatyvnist.pdf> (дата звернення: 9.02.2024).
11. Кузнецова І., Бігунович А. Механізм управління результативністю діяльності логістичного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. Т. 3-4, № 276-277. С. 90–96. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-90-96> (дата звернення: 8.02.2024).
12. Кузнецова І., Горбатюк В. Конкурентна стратегія лідирування за витратами: сутність, особливості та підходи до реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. Т. 1-2, № 278-279. С. 59–65. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-1-2-278-279-59-65> (дата звернення: 22.02.2024).
13. Майя Мальцева. Кабмін компенсує аграріям 25 % вартості сільгосптехніки вітчизняного виробництва | БУХГАЛТЕР.UA. *БУХГАЛТЕР.UA - сайт для бухгалтерів | Новини бухгалтерського та податкового обліку*: веб-сайт. URL: https://buh.ligazakon.net/news/226208_kabmn-kompensu-agrariyam-25--vartost-slgosptekhniki-vtchiznyanogo-virobnitstva (дата звернення: 05.05.2024).
14. Місько Г. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *НАУКОВИЙ ВІСНИК Одеського національного економічного університету*. 2020. Т. 3-4, № 276-277. С. 97–102.

URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-97-102> (дата звернення: 14.03.2024).

15. Насонов М. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.204> (дата звернення: 15.02.2024).

16. Осадча О. О. Система показників результативності діяльності вітчизняних суб'єктів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» Острог: Вид-во НУ «ОА», 2019. № 3(31). С. 53–58 URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/31/12.pdf> (дата звернення: 17.02.2024).

17. ПриватБанк. Кредити 5-7-9% для бізнесу: умови державної програми кредитування підприємців|ПриватБанк. *privatbank.ua*: веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/business/5-7-9> (дата звернення: 02.05.2024).

18. Саханський М.П., Казанджі А.В. Теоретико-методичні засади оцінки результативності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2017. №2. С. 135-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2017_1_20 (дата звернення: 9.02.2024).

19. Тесленок, І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (27). С. 208-212. (дата звернення: 9.02.2024)

20. Трут О. О. Концепція управління результативністю як основа виконання стратегії організації. *Академічний огляд*. 2019. Т. 2, № 49. С. 75–81. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2018-2-49-7> (дата звернення: 20.02.2024).

21. Фесенко В., Ступнікер Г., Мотієнко С. Аналіз прибутковості сільськогосподарських підприємств України як фактор нарощування економічного потенціалу під час воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-29> (дата звернення: 04.05.2024).

22. Цалко Т., Невмержицька С. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6 (74). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46> (дата звернення: 17.02.2024).

23. Anakhtar R. Difference between Efficiency and Effectiveness. *geeksforgeeks*: веб-сайт. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/difference-between-efficiency-and-effectiveness/> (дата звернення: 9.02.2024).

24. Arthur A. J. T., Strickland A. J. Strategic management: concepts and cases. McGraw-Hill/Glencoe, 2001. 572 с.

25. Balanced scorecard. *Intrafocus*: веб-сайт. URL: <https://www.intrafocus.com/balanced-scorecard/> (дата звернення: 20.02.2024).

26. Beaver S. 30 Financial Metrics and KPIs to Measure Success in 2023. *NetSuite*: веб-сайт. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/financial-kpis-metrics.shtml> (дата звернення: 17.02.2024).

27. Birt J. Why performance management is important (7 key benefits). *indeed*: веб-сайт. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-performance-management-is-important> (дата звернення: 20.02.2024).

28. CFI Team. DuPont analysis. *CFI*: веб-сайт. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/dupont-analysis/> (дата звернення: 15.02.2024).

29. Dalalligence AI. What is Balance ScoreCard. *Medium*: веб-сайт. URL: https://medium.com/@hello_73353/what-is-balance-scorecard-64bceb0ed277 (дата звернення: 22.02.2024).

30. Difference between Efficiency and Effectiveness. *byju's*: веб-сайт. URL: <https://byjus.com/commerce/difference-between-efficiency-and-effectiveness/> (дата звернення: 9.02.2024).

31. Droege U. What is effectiveness?. *DQS | Audits und Zertifizierung | Simply leveraging Quality*: веб-сайт. URL: <https://www.dqsglobal.com/en-us/learn/dqs-knowledge-center/what-is-effectiveness> (дата звернення: 09.02.2024).
32. Drucker P. Managing in turbulent times. Routledge, 2012. URL: <https://doi.org/10.4324/9780080938158> (дата звернення: 9.02.2024).
33. DuPont Analysis: Definition, Formula & Calculation. *FreshBooks*: веб-сайт. URL: <https://www.freshbooks.com/glossary/financial/dupont-analysis#:~:text=The%20DuPont%20equation%20breaks%20down,highlights%20potential%20areas%20of%20improvement> (дата звернення: 15.02.2024).
34. ELVORTI. Alcor 12. *JOINT STOCK COMPANY "ELVORTI", JSC "ELVORTI"*: веб-сайт. URL: <https://elvorti.com/catalog/seyalki-pnevmaticheskie/alcor-12.html?lang=ua> (дата звернення: 02.05.2024).
35. Financial KPIs: critical indicators for measuring a company's performance. *London Premier Centre*: веб-сайт. URL: <https://www.lpcentre.com/articles/financial-kpis-critical-indicators-for-measuring-a-companys-performance> (дата звернення: 17.02.2024).
36. Hargrave M. DuPont Analysis: The DuPont Formula Plus How to Calculate and Use It. *Investopedia*: веб-сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/d/dupontanalysis.asp> (дата звернення: 15.02.2024).
37. Hayes A. Management by objectives (MBO): learn its 5 steps, pros and cons. *Investopedia*: веб-сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp> (дата звернення: 22.02.2024).
38. How can businesses measure effectiveness in their operations?. *oboloo*: веб-сайт. URL: <https://oboloo.com/blog/how-can-businesses-measure-effectiveness-in-their-operations/> (дата звернення: 16.02.2024).
39. Jayachandran A. Business Performance. *WallStreetMojo*: веб-сайт. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/business-performance/> (дата звернення: 16.02.2024).

40. Management / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. - 3rd. ed. - Cambridge, MA [etc.], 1988. – 349 p.
41. Martinis P. The Top 10 Financial KPIs to Drive Business Success. *DOKKA*: веб-сайт. URL: <https://dokka.com/key-financial-kpis/> (дата звернення: 17.02.2024).
42. Mazui G. What is the difference between efficiency and effectiveness?. *redbcm.com*: веб-сайт. URL: <https://redbcm.com/en/efficiency-vs-effectiveness/> (дата звернення: 09.02.2024).
43. Ochieng M. Why the concept of result-based management (RBM) has become imperative for strengthening health systems. *LinkedIn: Log In or Sign Up*: веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/why-concept-result-based-management-rbm-has-become-health-ochieng> (дата звернення: 20.02.2024).
44. Saboor B. Difference between efficiency and effectiveness [with table] - differencify. *Differencify*: веб-сайт. URL: <https://differencify.com/difference-between-efficiency-and-effectiveness/> (дата звернення: 9.02.2024).
45. Tardi C. Performance management: definition, purpose, steps & benefits. *Investopedia*: веб-сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp> (дата звернення: 20.02.2024).
46. Wala Gyan Q. What is effectiveness? Definition & 4 importance - quality wala gyan. *Quality Wala Gyan*: веб-сайт. URL: <https://qualitywalagyan.com/effectiveness/> (дата звернення: 09.02.2024).
47. What is A performance management system?. *Engagedly*: веб-сайт. URL: <https://engagedly.com/blog/what-is-a-performance-management-system/> (дата звернення: 20.02.2024).
48. Why is Organizational Effectiveness Important?. *HRM Handbook*: веб-сайт. URL: <https://hrmhandbook.com/blog/2023/why-effectiveness/> (дата звернення: 15.02.2024).

49. World population by year - worldometer. *Worldometer - real time world statistics*. URL: <https://www.worldometers.info/world-population/world-population-by-year/> (дата звернення: 01.05.2024).

50. Zane M. Efficiency Vs. Effectiveness: Difference + Examples - Zippia. *Zippia*: веб-сайт. URL: <https://www.zippia.com/advice/efficiency-vs-effectiveness/> (дата звернення: 15.02.2024).