

**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**

**на тему: «Формування стратегії розвитку сільськогосподарського
підприємства»**

Виконавець:
студентка факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Дімова Олена Степанівна _____
/підпис/

Науковий керівник:
д.е.н., професорка
Кузнецова Інна Олексіївна _____
/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність та види	5
1.2. Сучасний стан розвитку стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах України	13
1.3. Процес формування стратегії розвитку та його особливості в діяльності агропідприємств	18
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СВК «ПРОГРЕС»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	28
2.2. Діагностика макросередовища СВК «ПРОГРЕС»	40
2.3. Формування напрямів стратегічного розвитку СВК «ПРОГРЕС»	55
2.4. Обґрунтування економічної доцільності реалізації стратегії розвитку СВК «ПРОГРЕС»	63
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах війни аграрним підприємствам складно сформулювати єдину стратегію розвитку, оскільки військові дії прямо впливають на стан земель та вартість основних ресурсів. Підприємництво — це ризикова діяльність, а виробництво аграрної продукції ускладнюється залежністю не лише від ринкових, а й від погодних та кліматичних умов. Стратегічне планування допомагає підприємствам уникнути розпорошення зусиль та ресурсів і направити весь капітал на проекти, які принесуть значний прибуток, та уникнути простоювання капіталу чи його неефективного використання. Стратегія включає в себе постійний моніторинг ринку для можливості вчасно її скоригувати. Використання стратегічного управління дозволить сільськогосподарським підприємствам отримати найбільший з можливих прибутків за найменших втрат. Наявність стратегії у підприємства визначається наявністю чітко сформованого, проте гнучкого плану дій, котрий враховує зміну зовнішнього середовища та нівелює недоліки внутрішнього, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Втрачена вигода, яку отримує підприємство через неефективне управління та відсутність конкретного напрямку розвитку, значно перевищує витрати на формування стратегії.

Мета роботи. Метою кваліфікаційної роботи є формування оптимальної стратегії розвитку підприємства, яка призведе до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Завдання роботи. Для досягнення визначеної мети було поставлено низку завдань:

- розкрити поняття стратегії та визначити її види;
- проаналізувати сучасний стан стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах України;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- діагностувати макросередовище СВК «ПРОГРЕС»;
- сформулювати напрями стратегічного розвитку СВК «ПРОГРЕС»;

— обґрунтувати економічну доцільність реалізації стратегії розвитку СВК «ПРОГРЕС».

Об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є сільськогосподарський виробничий кооператив «ПРОГРЕС» (СВК «ПРОГРЕС»).

Методи дослідження. У роботі було використано наступні методи: статистичний метод аналізу числових даних (вертикальний та горизонтальний аналіз), SNW-аналіз, PESTLE-аналіз, матриця Shell/DPM, матриця Ансоффа «продукт-ринок».

Практичне значення. Реалізація кооперативом заходів, запропонованих у даному дослідженні, а саме впровадження стратегії вирощування нішевих культур, дозволить підприємству збільшити прибуток, наростити клієнтську та постачальницьку базу через появу нових видів продукції, змінити вид діяльності та розширити збутову мережу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність та види

Підприємство — це механізм, основною функцією якого є виготовлення певного продукту. Для цього воно має працювати злагоджено, чітко та без перебоїв, що забезпечується менеджментом організації. Для успішної діяльності у довготривалій перспективі підприємству необхідно мати власну стратегію діяльності, тобто напрямок, якому воно має слідувати. Управлінський персонал на підприємстві має створити індивідуальну стратегію розвитку та змінювати її за потреби, а також здійснювати контроль за її дотриманням.

Перманентний ріст конкуренції та глобалізація економіки зумовлюють необхідність наявності у підприємства єдиної стратегії, яка здатна вирізнити підприємство з-поміж тисяч інших.

Стратегія має бути гнучкою та легко піддаватися змінам, оскільки зовнішнє середовище організації мінливе і перебуває у постійному русі. На неї впливають багато факторів, прямих і непрямих, які часто неможливо передбачити, тому стратегія має легко коригуватися під впливом змін у галузі.

Поняття стратегії складне, багатогранне, воно формується і дотепер під впливом думок авторитетних науковців упродовж тривалого періоду часу. Один з найвидатніших науковців сучасності в галузі менеджменту Ігор Ансофф описує стратегію наступним чином: “Стратегія є одним з декількох наборів правил ухвалення рішення щодо поведінки організації” [1]. А за М. Ю. Портером стратегія є водночас наступальними та оборонними діями, які спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п’яти чинників конкуренції [2].

За словами інших основоположників менеджменту, Альберта М., Хедоурі Ф. та Мескона М. стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [1].

Упродовж розвитку менеджменту сформувалася система поглядів на поняття стратегії. Науковці трактують дане поняття по-різному, проте всі погляди мають у своїй суті спільні ознаки, тому можна об'єднати визначення змісту стратегії за трьома підходами, які зображено на рис. 1.1.

Підхід до трактування стратегії	Прихильники підходу	Особливості підходу
<i>Стратегія як засіб досягнення цілей підприємства</i>	А. Чандлер, Б. Карлофф, Д. Куїнн, Б. Санто, Г. Калетнік	Стратегія є генеральним планом, який визначає напрямок дій, що спрямовані на досягнення поставлених цілей
<i>Стратегія як набір правил прийняття управлінських рішень</i>	І. Ансофф, М. Портер, М. Туленков, Дж. Брайсон	Стратегія є ядром, навколо якого обертаються усі виробничо-господарські процеси в організації. Основні правила: 1. Правила регулювання відносин підприємства з довкіллям 2. Правила регулювання діяльності всередині підприємства 3. Правила ведення повсякденної діяльності підприємства 4. Правила для вимірювання результатів діяльності підприємства в ретроспективі
<i>Стратегія як комплексна програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі</i>	А. Томпсон, А. Стрикленд, Г. Мінцберг, Дж. Джонсон, К. Скулс	Стратегія - це не єдиний метод досягнення поставленої мети, це повноцінний багатофункціональний комплекс дій підприємства у різних сферах, програма взаємодії підприємства з навколишнім середовищем

Рис. 1.1. Основні підходи до визначення стратегії

Можемо підсумувати, що на нашу думку саме комплексний підхід, тобто підхід до стратегії як до комплексної програми функціонування організації у навколишньому середовищі дає найбільш повну та точну дефініцію стратегії, тому що охоплює не лише процес досягнення мети та звід правил для прийняття рішень, а й взаємодію підприємства з бізнес-середовищем, що дозволяє розглядати ситуацію на ринку не лише з одного боку, а й бачити її вплив на інших гравців на ринку. Постійний аналіз ринку є ключовим фактором успіху підприємства.

З усіх трактувань стратегії у розрізі комплексного підходу найбільш точне визначення дають Дж. Джонсон та К. Скулс: “Стратегія – це напрям і масштаб дій у довготерміновому плані, що в ідеалі наводить ресурси

підприємства відповідно до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників” [3].

Визначившись із поняттям стратегії слід розглянути види стратегій та їхній функціонал. Стратегія розвитку підприємства — це абстрактне поняття, яке залежить від типу підприємства, етапу його розвитку та інших факторів.

По-перше, стратегії підприємства можна класифікувати за рівнями управління. Існує чотири ієрархічні рівня управління та, відповідно, чотири групи основних стратегій:

1. *Корпоративна стратегія* є загальним планом керування диверсифікованого підприємства (фірми, компанії) й поширюється на все підприємство, охоплюючи всі напрями його діяльності [4].

2. *Конкурентна, ділова або бізнес-стратегія* — це стратегія, основною функцією якої є розробка довгострокових конкурентних переваг для автономної бізнес-одиниці підприємства.

3. *Функціональна стратегія* є підтримувальною і забезпечує виконання корпоративної та ділової стратегій за допомогою допоміжних підрозділів, які, у свою чергу, мають власні стратегії (маркетингова, фінансова, виробнича стратегії).

4. *Операційна стратегія* визначає, як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних завдань, таких, наприклад, як купівля матеріалів, управління запасами, транспортування, ремонт тощо [4].

Особливе місце серед різних типів стратегій посідає *конкурентна стратегія*, яка полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об’єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних питань і проблем, пов’язаних з бізнесом [5].

Види класичних конкурентних стратегій відображено на рис. 1.2.

Автор	Види стратегій
Томсон А., Стрікленд Дж.	☐ стратегія лідерства за витратами; ☐ стратегія широкої диференціації; ☐ стратегія оптимальних витрат; ☐ стратегія, сфокусована на низьких витратах; ☐ стратегія сфокусованої диференціації
Ансофф І.	☐ стратегія глибокого проникнення на ринок; ☐ стратегія розширення ринку; ☐ стратегія розвитку товару; ☐ стратегія диверсифікації
Котлер Ф.	☐ стратегія ринкового лідера; ☐ стратегія членджера; ☐ стратегія послідовника; ☐ стратегія нішера
Літл А.	☐ стратегія лідера; ☐ стратегія підприємства із сильною позицією; ☐ стратегія підприємства зі сприятливою позицією; ☐ стратегія підприємства із задовільною позицією; ☐ стратегія підприємства з незадовільною позицією

Рис. 1.2. Види класичних конкурентних стратегій за авторами

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Найбільшої популярності серед підприємств здобула класифікація конкурентної стратегії за М. Портером та І. Ансоффом. Більш детально сутність стратегій можна розглянути за допомогою матриць І. Ансоффа (рис. 1.3) та М. Портера (рис. 1.4):

Опис ринку		Опис продукту	
		Продукт, що існує	Новий продукт
		Стратегія проникнення	Стратегія розвитку продукту
Ринок, що існує		Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації
Новий ринок			

Рис. 1.3. Матриця товар-ринок І. Ансоффа [7]



Рис. 1.4. Матриця загальних конкурентних стратегій М. Портера [8]

Майкл Портер визначає конкурентоспроможність як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [9].

Модель М. Портера п'яти сил галузевої конкуренції характеризує інтенсивність конкуренції в ній, потенційний рівень прибутковості і визначає позиціонування підприємства в галузі, яке у кінцевому разі повинно або захистити її від впливу цих чинників конкуренції, або повернути їхній вплив на користь фірми [10].

Конкурентна стратегія необхідна підприємству для виокремлення від інших фірм з метою підвищення конкурентних переваг за рахунок збільшення ефективності діяльності підприємства.

Класичні класифікації конкурентних стратегій здобули популярність за рахунок універсальності, так як підходять усім підприємствам. Проте наука не стоїть на місці; в умовах глобалізації економіки та посилення конкуренції

підприємствам недостатньо використовувати класичні стратегії — необхідно створювати нові.

Сучасні підходи до конкурентних стратегій зображено у працях багатьох українських та закордонних вчених. Зокрема, у своїх роботах українські науковиці І. О. Кузнецова та В. В. Горбатюк зазначають, що при широкому виборі сучасних конкурентних стратегій, кожна з них певною мірою розвиває концепцію М. Портера, оскільки стратегії направлені або на зниження витрат, або на створення унікальної відмінності для споживача, тобто фокусування [11]. Сучасними концепціями формування конкурентної стратегії, на думку І. О. Кузнецової та В. В. Горбатюк, є:

1. Галузеве позиціонування за М. Портером

Стратегіями даної концепції є:

а) Лідерство за витратами, яке передбачає максимальну оптимізацію витрат підприємства шляхом зниження собівартості, яке дозволяє зберігати першість у галузі. Дана стратегія передбачає жорстку конкуренцію, оскільки потребує наявності жорсткого контролю витрат, налагодженої збутової системи та низьких витрат на рекламу.

б) Диференціація, яка полягає у виготовленні товарів з особливостями, які відрізняють його від аналогів конкурентів. Конкуренція є жорсткою і потребує наявності відділів з науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, постійного моніторингу ринку та невинної роботи з клієнтами.

в) Фокусування, яке потребує зосередження зусиль на одному сегменті ринку, в якому підприємство досягає лідерства, тобто конкуренція є жорсткою. Загалом стратегія реалізується високим прибутком за рахунок продажу унікального товару в невеликих кількостях або великими обсягами реалізації товару в географічному сегменті ринку.

2. Конкурентне співробітництво (соконкуренція) А. Бранденбургера і Б. Нейлбаффа

Їхня стратегія соконкуренції полягає у співробітництві конкуруючих компаній для розвитку бізнесу кожної компанії зі збереженням інтелектуальної

власності. Стратегія передбачає одночасну співпрацю з конкуренцією, що дозволяє розширити збутову мережу.

3. Ціннісні дисципліни М. Трейсі та Ф. Вірсема

Стратегіями концепції є:

а) *Лідерство за продуктом* передбачає постійне інноваційне оновлення продукту, обов'язковим для підприємства є банк креативних ідей для створення нових продуктів та можливість швидкої їх реалізації.

б) *Операційна досконалість* означає лідерство в галузі за ціною на продукт та зручністю обслуговування і потребує досконалості усіх виробничих процесів, оптимізації витрат, покращення обслуговування клієнтів. Дана стратегія передбачає жорстку конкуренцію, оскільки передбачає якісне обслуговування та невисоку ціну водночас і в той самий час забезпечує стабільно високу частку ринку.

в) стратегія *наближеності до споживача* дозволяє задовольнити бажання кожного клієнта та зміцнити зв'язок між підприємством і покупцями, при цьому реалізація стратегії потребує високих витрат, тому що бізнес-процеси є гнучкими та орієнтованими на споживача. Стратегія передбачає жорстку конкуренцію, бо для її втілення необхідний постійний моніторинг побажань клієнтів та стану ринку.

4. Еволюційна теорія Р.Нельсона та С. Уїтнера

Еволюційна теорія, закладена в стратегію *економічного зростання*, яка полягає у тому, що підприємства реагують на зміни у середовищі зміною власних сформованих принципів поведінки (рутини). Тобто стратегія передбачає гнучкість, вміння співпрацювати, та потребує кваліфікованих вузькопрофільних фахівців для збереження прибутку на високому рівні та утримання позицій на ринку.

5. Ключові компетенції Г. Хамела та К. Прахалада

Ресурсна стратегія стверджує, що неоднорідність, яка є притаманною для підприємств однієї галузі, пояснюється наявністю у підприємств різних ресурсів, у тому числі інформаційних, та знань, і саме вони створюють

конкурентні переваги компанії. І саме знання і навички, наявні у підприємства, забезпечують лідерство на ринку.

Враховуючи економічний спад та складнощі ведення бізнесу в Україні, науковиці вважають стратегію лідирування за витратами найактуальнішою для українських підприємств [11]. Дійсно, українські продукти залишаються на ринку через дешевизну, у той час як імпортна продукція, для створення якої використовуються більш інноваційні технології, реалізується за вищими цінами, оскільки має відмінності, які додають їй вартості.

Більшість сучасних концепцій спираються на стратегії М. Портера, оскільки беруть за основу або створення унікального продукту, або орієнтуються на якісний сервіс, або намагаються створити продукт, який буде дешевшим за продукт конкурента.

Можемо підсумувати, що формування і дотримання стратегії посідає важливе місце в організації діяльності підприємства. Стратегія підприємства показує потенційний напрямок, в якому воно має рухатись для того, щоб утриматись на мінливому ринку зі зростаючою кількістю конкурентних сил.

Без сформованої стратегії дії фірми є розпорошеними, оскільки вони охоплюють одночасно розвиток декількох сфер бізнесу, тобто не сконцентровані на жодній із них у достатній мірі. Попри наявність детального плану дій для підрозділів усіх рівнів (від вищого до нижчого) стратегія передбачає гнучкість та мінливість, що пов'язано із зовнішніми силами, які підприємству складно спрогнозувати.

Підходів до визначення видів стратегій є багато, все ще користуються популярністю класифікації авторитетних менеджерів, серед яких чинне місце посідають І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, А. Томпсон, оскільки навіть із часом та розвитком науки їхні підходи залишаються актуальними. Водночас відбувається бурхливий розвиток менеджменту, і кількість підвидів конкурентних стратегій невпинно зростає, а самі стратегії змінюються, підлаштовуючись під мінливе середовище.

1.2. Сучасний стан розвитку стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах України

Сільськогосподарська галузь в Україні з часів незалежності відзначається великими обсягами виробництва та експорту продукції. Виробництво сільгосппродукції є одним з чотирьох найбільш прибуткових видів діяльності для України, одразу після нафтогазового сектору, харчової промисловості та електроенергетики. Україна є найбільшим у світі експортером соняшникової олії та посідає восьме місце у світовому рейтингу експортерів ріпакової та соєвої олій [12]. Проте українські аграрії стикаються з жорсткою конкуренцією на світовому ринку, оскільки з усіх можливих інструментів вирощування культур використовують в основному лише родючість ґрунтів, покращуючи її добривами, у той час коли інструментів підвищення урожайності та рентабельності існує значно більше.

Проблема українських агровиробників полягає у короткостроковому плануванні, у той час коли планувати діяльність підприємства необхідно на кілька років наперед, тому що необхідно вчасно вловити тенденції, коливання цін, щоб вирощувати саме ті зернові та олійні, на які у цьому сезоні зростає попит.

Українські підприємства, незалежно від форм власності, використовують приблизно однакові технології та стратегії розвитку, тому продукція знаходиться в одному ціновому діапазоні на внутрішньому ринку.

Малі фермерські господарства під час прийняття рішень в основному ґрунтуються на прогнозах цін на наступний сезон, не зважаючи достатньо уваги на сівозміну, що б'є по врожайності земель. На відміну від них великі агропідприємства в останні роки дедалі більше звертаються до формування стратегічного управління, оскільки воно допомагає агрогігантам залишатися лідерами не лише на місцевому, а й на світовому ринках.

Українські культури мають резерви підвищення урожайності, а, враховуючи родючість місцевих ґрунтів, аграрії здатні перевершити показники іноземних підприємств. Для цього слід модернізувати обладнання, технології

виросування, оновити сорти насіння, замінивши їх на нові морозостійкі та посухостійкі сорти, спробувати нові добрива, а головне — необхідно змінити підхід до управління підприємством, у тому числі підхід до формування стратегії розвитку підприємством, оскільки дані підходи в Україні морально застаріли.

Для підвищення врожайності і, тим самим, прибутку від діяльності, українські агропідприємства концентрують зусилля не на збільшенні площ вирощування культур, а на якості вирощування. У цьому допомагає стратегічне управління.

Стратегічне управління — це діяльність, що пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та підтримкою взаємин між організацією та оточенням, які дозволяють їй досягати своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [13]. Характеристика стратегічного управління зображена на рис. 1.5.

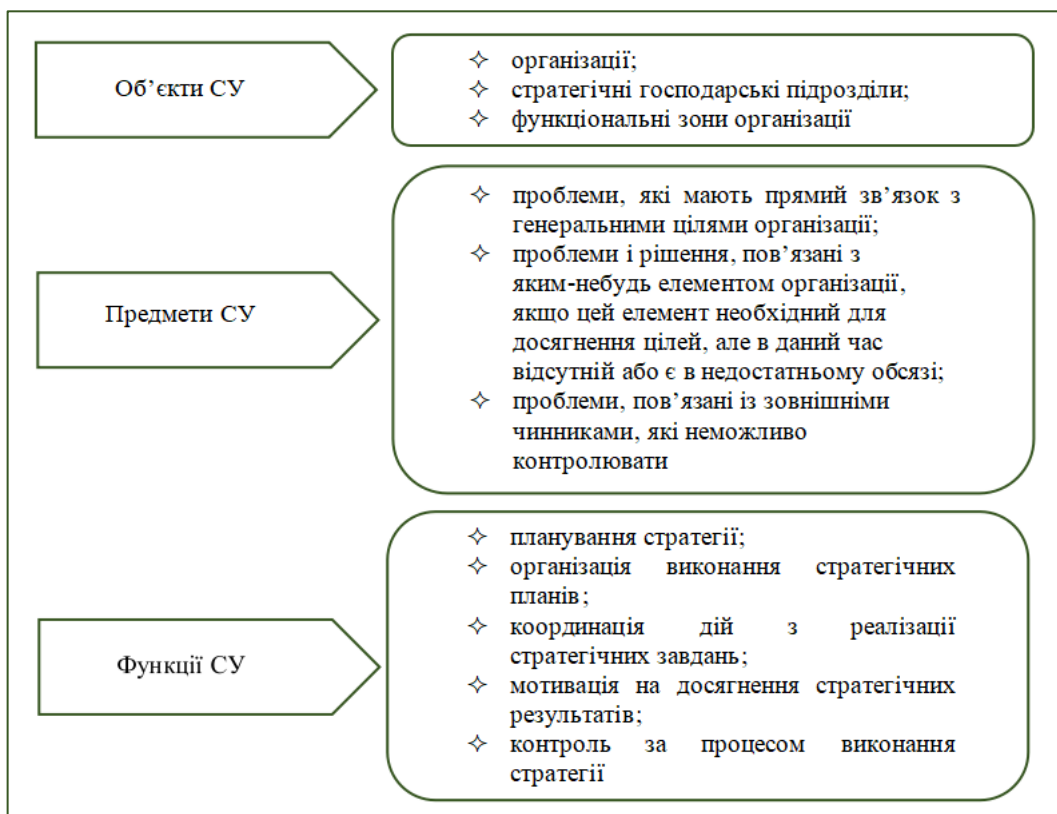


Рис. 1.5. Основні характеристики стратегічного управління (СУ) [14]

Стратегічне управління дозволяє формувати потенційні напрямки розвитку та дотримуватися них за допомогою використання інструментів

стратегічного управління. Сучасна модель стратегічного управління, якою наразі користуються сільськогосподарські підприємства, включає інструменти стратегічного управління, які подано на рис. 1.6 [14].

Інструмент	Дефініція
Стратегічний аналіз	спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства
Стратегічне планування	особливий вид планової роботи, яка полягає в розробці стратегічних дій і рішень у формі прогнозів, проектів, програм і планів
Організація реалізації стратегії	спосіб, яким підприємство має розробити, використовувати та об'єднати організаційні структури, системи управління, культури і слідувати стратегії, яка приводить до конкурентної переваги та кращої продуктивності
Стратегічний контроль	особливий вид управлінської діяльності підприємством, який полягає у спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, що забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій шляхом установа стійкого зворотного зв'язку

Рис. 1.6. Інструменти стратегічного управління

Джерело: розроблено автором на основі [9], [15], [16], [17]

Розробка стратегії розвитку підприємств полягає у впровадженні сценарного планування, яке являє собою побудову сценаріїв розвитку майбутніх подій. Сценарне планування є необхідним для сільськогосподарських підприємств, оскільки їхня діяльність залежить не лише від контрольованих явищ, а й від погодних умов, котрі можна лише спрогнозувати, але не уникнути їх. Тому прогнозування одразу декількох варіантів допомагає скоротити можливі збитки від неврожаю. Аграрні підприємства використовують метод сценарних технологій, оскільки він припускає приблизно однакову вірогідність настання певних подій. Стратегія розвитку підприємства, побудована за допомогою методу альтернативного планування, дозволяє враховувати всі можливі сценарії розвитку фірми, тому подальше планування буде гнучким, що дозволить підприємству продовжувати

успішне функціонування в мінливих умовах, які можуть бути сприятливими або несприятливими для діяльності агропідприємства.

Альтернативне або сценарне планування реалізується за допомогою інструментів моделювання бізнес-процесів, основними з яких є метод функціонального моделювання SADT (Idef0), метод моделювання процесів Idef3, метод моделювання потоків даних DFD, метод ARIS [14].

Сільськогосподарські підприємства різних розмірів визначають необхідність стратегічного управління для успішної діяльності компаній, проте на їхню думку стратегічне планування діяльності стикається із певними проблемами: нестабільною політичною ситуацією, зміною цін, інфляцією та нестачею кваліфікованих кадрів для формування стратегічного управління. Керівники аграрних підприємств усвідомлюють, що агропідприємствам необхідна чітко визначена перспектива розвитку [18].

Між економічним добробутом підприємства та наявністю в його управлінні стратегічних цілей існує тісний взаємозв'язок. Практичний розвиток стратегічних процесів в аграрній сфері в Україні наразі знаходиться в активній фазі. Попри це, виробники сільгосппродукції притримуються думки, що стратегічне управління є доступною формою управління лише для сильних господарств, тобто агрохолдингів, а невеликі підприємства вважають за потрібне формувати цілі на найближчий рік, оскільки формування стратегій є недоречним у сучасних нестабільних умовах.

Більшість підприємств аграрного спрямування впевнена, що розробка стратегії дає бачення перспективи розвитку підприємства та сприяє мобілізації необхідних ресурсів. Серед переваг стратегічного управління фахівці відзначають послаблення ризиків, характерних для сільськогосподарської галузі, та вдосконалення технологій вирощування та збору врожаїв [18].

Для формування стратегічного управління на підприємстві необхідний ряд передумов, основними з яких є наявність достатньо кваліфікованих кадрів для проведення стратегічного аналізу і, згодом, стратегічного управління, забезпечення спеціальними комп'ютерними програмами та бажання самих

керівників підприємств займатися таким управлінням. Керівники агропідприємств визнають власну необізнаність у даній галузі, тому вказують на важливість навчання і зазначають, що консультації досвідчених фахівців потрібні на всіх етапах розвитку підприємств.

При формуванні стратегії підприємства аграрії враховують наступні стратегічні напрямки:

- ✓ державна підтримка;
- ✓ використання новітніх технологій обробки землі;
- ✓ коригування наявної стратегії розвитку підприємства;
- ✓ підвищення кваліфікації персоналу;
- ✓ покращення інфраструктури підприємства.

На думку аграріїв, важливу роль для стратегічного управління підприємством відіграє участь органів влади у сільському господарстві. До прикладу, питання меліорації, яке підняте в ЗУ «Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель» [19] здатне полегшити роботу агропідприємств, особливо на Півдні. Відновлення меліорації здатне змінити стратегічне спрямування підприємств. Наприклад, сільськогосподарські підприємства Півдня можуть вирощувати обмежений перелік культур через недостатню вологість ґрунту, проте відновлення водопостачання стане поштовхом до вирощування нових сортів рослин, тим самим зменшуючи імпорт цих культур, який здійснює держава.

Підбиваючи підсумки, можемо стверджувати, що не всі керівники сільськогосподарських підприємств готові до впровадження стратегічного управління та формувати стратегії розвитку на декілька років наперед, тобто державі потрібно здійснити просвітницьку роботу з питань результативності стратегічного управління. Проте аграрні гіганти мають достатньо можливостей і бажання для використання цього інструменту, оскільки усвідомлюють його ефективність і дають високу оцінку його діям з підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

1.3. Процес формування стратегії розвитку та його особливості в діяльності агропідприємств

Для успішного функціонування підприємству необхідно визначити напрямки, в якому воно має розвиватися, та слідувати цим напрямкам, тобто необхідно сформувати стратегію розвитку та дотримуватися її. Як відомо, стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей [20].

Для забезпечення конкурентоспроможності в жорстких ринкових умовах підприємства аграрного спрямування використовують стратегічне управління підприємством, яке полягає у реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [20].

Формування стратегії підприємства є складним процесом, який вимагає усебічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, визначення місії підприємства та його основних цінностей, формування альтернатив з урахуванням мінливості навколишнього середовища, розробки дрібніших за масштабом планів (середньострокових та короткострокових), які мають підпорядковуватися генеральному плану – загальній стратегії фірми, та контролінгу від самого зародження ідеї стратегії до її реалізації.

Загалом у стандартному вигляді, який зображено у роботі вітчизняного вченого М. Г. Сасенка, процес формування стратегії містить у собі вісім основних етапів формування та два додаткові етапи реалізації [21]:

Етап I. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Цей етап полягає у визначенні слабкостей та сильних сторін підприємства, можливостей та загроз, які створює підприємству ринок, здійснюється оцінка нинішньої конкурентоспроможності організації та здійснюється її прогноз на майбутні періоди. Досить часто аналіз середовища підприємства проводять

водночас з другим етапом, особливо якщо підприємство було створено нещодавно. Аналіз середовищ проводять за допомогою інструментів менеджменту, до яких належать SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, PEST(LE)-аналіз, та аналіз фінансової звітності підприємства.

Етап II. Визначення місії, мети та основних цілей організації.

На цьому етапі визначаються основні напрямки, яким хоче слідувати підприємство, цілі, не пов'язані з отриманням прибутку, формуються напрямки корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). З'ясувати мету підприємства можна за допомогою статуту, в якому організація вказує не лише організаційну інформацію, а й генеральну мету існування.

Етап III. Стратегічний аналіз.

Даний етап полягає у порівнянні результатів першого та другого етапів, тобто здійснюється порівняння мети і цілей організації та з результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства з метою подолання розбіжностей між ними для переходу до наступного етапу – формування альтернатив.

Етап IV. Моделювання варіативних сценаріїв розвитку стратегій.

На цьому етапі відбувається побудова варіантів розвитку подій – песимістичного, оптимістичного та найбільш вірогідного – та визначається ступінь впливу кожного сценарію на альтернативні стратегії, які було сформовано на даній стадії.

Реалізація даного етапу передбачає створення базової стратегії, яка визначає напрямок, у якому повинна рухатися компанія (розширення, зміна асортименту, вихід на новий ринок, вихід з ринку), конкурентної стратегії, яка передбачає формування способів, які дозволять реалізувати базову стратегію, функціональної стратегії, що передбачає застосування засобів для реалізації конкурентної стратегії.

Вибір стратегії необхідно здійснювати на основі наявних на підприємстві ресурсів та узгодженості з генеральною метою організації. Інструментарієм

даного етапу є тривимірною матриця визначення стратегії розвитку підприємства, матриця Shell/DPM, матриця GE/McKinsey.

Етап V. Вибір найбільш оптимальної стратегії з переліку альтернатив.

Цей етап досліджує усі наявні стратегії розвитку підприємства та на основі аналізу обирає найбільш прийнятну стратегію з усього переліку. Проводяться розрахунки ефективності впровадження нової стратегії, дослідження економічного ефекту від нововведення на підприємстві, досліджуються результати при песимістичному, оптимістичному та найбільш оптимальному сценаріях.

Етап VI. Підготовка кінцевого варіанту стратегічного плану.

Даний етап передбачає аналітичну роботу з коригування нової стратегії, підбиття підсумків її майбутньої ефективності та останні правки перед її впровадженням. Тобто даний етап передбачає доповнення попереднього шляхом коригування неточностей, які могли виникнути.

Етап VII. Розробка тактичних середньострокових планів.

Розробка тактичних планів – це відгалуження від основного довгострокового плану, тобто стратегії; іншими словами – це деталізація стратегії для прийняття конкретних дій.

Етап VIII. Розробка оперативних планів та проєктів.

Даний процес передбачає впровадження конкретних оперативних дій для досягнення цілей абстрактного плану, тобто перетворення стратегії на алгоритм дій.

Етап IX. Організація реалізації стратегії.

Після останнього, восьмого, етапу формування стратегії починається процес реалізації стратегії, який передбачає ряд практичних дій для виконання задуму стратегії.

Етап X. Практична оцінка, контроль за виконанням та зворотний зв'язок.

На цьому етапі відбувається оцінка ефективності стратегії, виявляються на практиці та коригуються недоліки, виявлені за допомогою системи

зворотного зв'язку, здійснюється контроль і за виконанням та дотриманням стратегії, моніторинг робочого процесу з метою виявлення помилок та неточностей.

Можемо підсумувати, що для формування стратегії розвитку організації менеджери використовують алгоритм, який передбачає аналіз стану підприємства і його положення на ринку, створення різних сценаріїв дій та впровадження і контроль за обраним варіантом стратегії.

Загалом вчені у різні періоди зазначали схожі процеси формування стратегії, проте у кожного автора наявні характерні риси, які все ж вирізняють їхні версії від інших. Наприклад, Олійник Л. В. та Кузнєцова А. П. розрізняють етапи процесу формування стратегії підприємства, зображені на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Основні етапи формування стратегії підприємства [22]

Таким чином, вчені виокремлюють усвідомлення місії підприємства як окремий етап, який має на увазі важливість координації генеральної місії

підприємства зі стратегією його розвитку, оскільки зрозуміло, що обидва поняття мають бути спрямовані в одному напрямку.

Також відмінністю від класичного формування етапів є формування поведінки підприємства за найважливішими напрямками діяльності. Тобто, даний пункт регулює ставлення до пріоритетних напрямків оптимізації роботи підприємства, оскільки стратегія розвитку охоплює не один підрозділ або продукт, а передбачає впровадження комплексу заходів, які регулюють всі важливі механізми організації.

Наступною розглянемо класифікацію етапів формування стратегії авторства Бутка М. П., у якій він зазначає існування шести етапів:

1. Визначення місії (цілі, призначення) стратегії.
2. Оцінювання умов і чинників зовнішнього ринкового середовища.
3. Визначення цільового, функціонального, організаційного та ресурсного потенціалу підприємства щодо формування та реалізації стратегії.
4. Формування стратегії та механізмів її реалізації.
5. Оцінювання результатів з одночасним моніторингом реалізації стратегічних програм.
6. Оцінювання нового позиціонування компанії на ринку товарів і послуг здобутого завдяки проведеної стратегії [9].

З описаного можемо дійти висновку, що підхід науковця до формування етапів має деякі відмінні риси: по-перше, автор не виокремлює етап створення альтернативних стратегій, оскільки вважає, що аналізу зовнішніх (другий етап) та внутрішніх (третій етап) чинників достатньо для формування єдиної стратегії, а отже, необхідно ретельно та адекватно оцінювати середовища підприємства, тому що формується лише одна стратегія, тому помилки при аналізі призведуть до створення хибної стратегії, яка призведе до занепаду підприємства.

Далі розглянемо підхід до процесу формування стратегії розвитку О. М. Сумця, який передбачає етапи процесу стратегічного планування, які зображено на рис. 1.8.

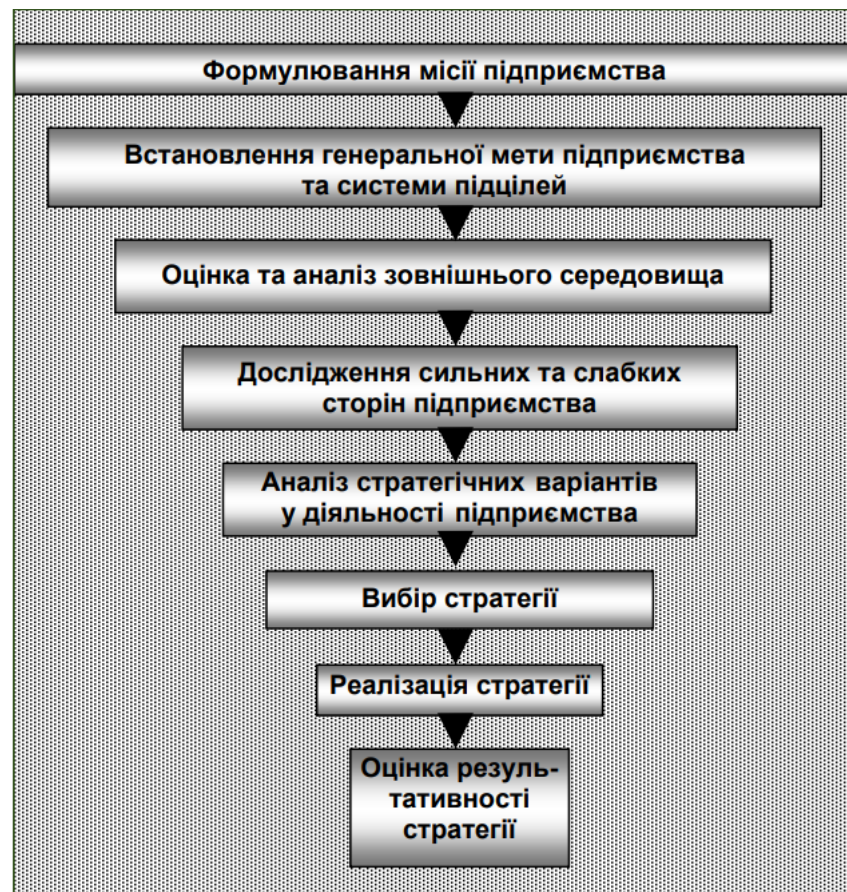


Рис. 1.8. Етапи процесу стратегічного планування [4]

З рисунку видно, що підхід науковця уособлює в собі усі вище розглянуті підходи до процесу формування стратегії. Формулювання місії, мети та цілей виділяється як окремі етапи, проте місія та мета підприємства часто ототожнюються, оскільки вони мають однаковий сенс та направлені на формування довгострокової стратегії.

На відміну від позиції попереднього науковця даний підхід до процесу формування стратегії розвитку підприємства передбачає наявність варіативних сценаріїв розвитку подій, тобто враховується неможливість спрогнозувати зміни в абсолютно всіх чинниках зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на діяльність організації.

Можемо підсумувати, що з усіх вище розглянутих підходів до трактування процесу формування стратегії перший підхід є найбільш логічним, так як передбачає послідовний аналіз всіх факторів, враховує генеральну мету існування підприємства та дозволяє змоделювати достатньо велику кількість можливих стратегій, різні сценарії розвитку обраної стратегії та включає

розробку оперативних та тактичних планів з виконання обраної стратегії розвитку підприємства. Тому вважатимемо доцільним використати у кваліфікаційній роботі підхід до процесу формування стратегії авторства М. Г. Саєнка.

Сільськогосподарські підприємства під час формування власної стратегії розвитку користуються тим же переліком правил, однак він дещо скоригований відповідно до особливостей галузі. Аграрна галузь, на відміну від інших, повністю спирається на сприятливість погодних умов. Навіть за наявності всіх інших умов (достатність фінансових ресурсів, модернізація техніки, використання передових технологій та якісного насіннєвого матеріалу та добрив) врожайність формується на основі оптимальності погодних умов упродовж маркетингового року.

Особливості та відмінності у формуванні стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства не є значними та полягають у поділі згідно з теоретичною побудовою життєвого циклу виробництва товару (ЖЦТ) за трьома основними групами. Тобто, відповідно до стадій життєвого циклу ведення господарської діяльності можна умовно виділити стратегії зростання, утримання та скорочення [23].

Таким чином, стратегію *зростання* використовують ті аграрні підприємства, які були нещодавно створені або перебувають у процесі трансформації шляхом збільшення земельного банку та наросування обсягів виробництва продукції з метою збільшення доходів підприємства.

Стратегію *утримання* використовують ті аграрні підприємства, які вже досягли запланованого рівня розвитку та ринкової частки і намагаються утримати позиції на ринку, клієнтів та наявний рівень технологій, тому їхні конкурентні дії не є агресивними, оскільки вони не захоплюють нові ринки, а лише вкладають інвестиційні кошти у перспективні проекти.

Стратегія *скорочення* використовується підприємствами, які знаходяться на останній стадії ЖЦ – стадії припинення своєї господарської діяльності з

метою мінімізації збитків, яка реалізується шляхом виготовлення мінімально необхідної для підтримки існування підприємства кількості продукції.

Етапи формування стратегії сільгосппідприємства майже не відрізняються від підходів до формування стратегій інших підприємств, проте єдиною відмінною рисою є скорочення етапу встановлення генеральної мети, місії та цілей підприємства, тому агропідприємства використовують лише чотири етапи процесу формування цілей:

I етап. Аналіз середовища сільськогосподарського підприємства.

Відбувається дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства шляхом аналізу сильних і слабких сторін організації, загроз ринку та можливостей, які підприємство має змогу реалізувати.

Інструментарієм процесу є методи аналізу ресурсного забезпечення діяльності, методи аналізу функціональних напрямів діяльності, методи аналізу системи менеджменту підприємства, PEST-аналіз, модель аналізу 5-ти конкурентних сил М. Портера, методика А. Томпсона та Дж. Стрікланда, методи оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами та рівня інтенсивності конкуренції, багатокритерійний метод оцінки привабливості ринку, метод 5x5 Мескона, експертна оцінка, SWOT-аналіз, «Шкала нестабільності» зовнішнього середовища І Ансоффа, методика стратегічної оцінки підприємства (СОП), збалансована система показників BSC.

II етап. Аналіз конкурентоспроможності підприємства.

Здійснюється порівняльний аналіз основних показників підприємства з показниками головних конкурентів на ринку.

Застосовується метод визначення конкурентного статусу підприємства за відносними показниками, інтегральні методи, метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції, метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів, метод, що ґрунтується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства, метод самооцінки (BIM).

III етап. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку діяльності агропідприємства.

Відбувається формування переліку можливих сценаріїв і відбір найбільш прийнятної стратегії з переліку варіантів.

Методами аналізу є бенчмаркінг, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, метод PIMS, BCG-аналіз, матриця GE/McKinsey, матриця І. Ансоффа «продукт – ринок», модель Shell/DPM, матриця ADL, методи прийняття рішень.

IV етап. Аналіз обраної стратегії розвитку агропідприємства.

Здійснення перевірки дієвості стратегії на практиці, контроль за дотриманням стратегії і зворотний зв'язок для усунення недоліків.

Для реалізації даного етапу використовуються матриця визначення вибраної стратегії в сегменті ринку, матриця визначення стратегії відносно ступеня привабливості певних ринків, а також із позиції підприємства відносно найбільш активних конкурентів, GAP-аналіз, матриця визначення рівня ефективності економічної діяльності (РЕЕД) за видами бізнес-процесів, контролінг [24].

Порівнюючи процес формування стратегії розвитку аграрного підприємства та підприємств інших спрямувань можна помітити багато спільних процесів, що означає схожість способів формування стратегій. Однак сільськогосподарські підприємства при формуванні своїх стратегій групують етапи, відокремлюючи лише чотири етапи, у той час як стратегії інших організацій передбачають довгий перехід від початкового до фінального етапу. Проте всі способи формування стратегії єдині у наступному: для формування шляхів розвитку підприємства необхідно проаналізувати власні сильні і слабкі сторони, навколишнє середовище, сформулювати декілька стратегій розвитку і обрати одну з них, ретельно її дослідивши і перевібивши.

Під час формування стратегії розвитку підприємства сільськогосподарського спрямування необхідно визначити одне стратегічне завдання, один чи два стратегічні інвестиційні пріоритети та три або чотири найважливіші етапи реалізації цілей, які потребують інвестицій. Під час здійснення планування розподілу інвестиційних вкладень, для досягнення стратегічного завдання доречно виділяти приблизно 50% інвестицій,

стратегічних інвестиційних пріоритетів – 25%, а для реалізації найбільш важливих інвестиційних цілей – 10% від загального обсягу інвестиційних ресурсів. Крім того, враховуючи можливі зміни та поправки під час здійснення процесу впровадження стратегії розвитку підприємства, доцільно резервувати приблизно 15% інвестиційних ресурсів для вирішення операційних завдань [23].

Можемо підсумувати, що створення стратегії розвитку підприємства є необхідним кроком, без якого діяльність організації може не бути ефективною або приносити прибуток лише у короткостроковій перспективі. Наявність чітко сформованої стратегії розвитку дозволяє підприємству вивільняти наявні у нього кошти на привабливі проєкти, які не лише принесуть прибуток, а й можуть докорінно змінити діяльність організації. Проте стратегія підприємства повинна бути гнучкою та враховувати можливість коригування внаслідок змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах. Тому навіть після обрання єдиної стратегії, яка є дієвою, необхідно мати «подушку безпеки», тобто вільні фінансові кошти та додаткові проєкти, які можна реалізувати з допомогою цих коштів. Так підприємство може знизити ризик банкрутства.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СВК «ПРОГРЕС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія СВК «ПРОГРЕС» (повна назва СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИЙ ВИРОБНИЧИЙ КООПЕРАТИВ СВК «ПРОГРЕС») була зареєстрована 15.03.2000 р. за юридичною адресою: Україна, 68244, Одеська область, Саратський район, село Миколаївка-Новоросійська, вулиця Морозова, будинок б/н. Після прийняття закону про децентралізацію село увійшло до Білгород-Дністровського району. Статутний капітал компанії складає 0 гривень. Незмінним керівником підприємства з дати заснування є Домусчі Павло Миколайович.

Основним видом діяльності СВК є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (код 01.11 за КВЕД), проте за весь період існування підприємство змінило декілька напрямків діяльності:

- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур.
- 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід.
- 01.46 Розведення свиней.
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві.
- 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами.
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

СВК орендує 284 земельні ділянки у місцевої селищної ради та приватних осіб, загальна площа орендованих ділянок складає 2253 га. Проблемою для підприємства є тенденція скорочення кількості пайовиків, які віддають наділи в оренду (на момент реорганізації у 2000 р. земельний банк СВК складав 2500 га) та невдале розташування орендованих площ (ореновані ділянки не розташовані поруч, між ними є ділянки, які належать приватним особам), що ускладнює проходження техніки з однієї ділянки підприємства до іншої.

У перспективі підприємства придбання земельних ділянок, що стало можливим завдяки земельній реформі від 01.01.2024 р., яка дозволяє придбання юридичними особами до 10 тис. га землі.

Власниками виробничого кооперативу є 20 осіб, серед них керівник підприємства, секретар та головний бухгалтер, трактористи, завідувач складу, начальник охорони підприємства.

Кооператив володіє корпоративними правами на САРАТСЬКИЙ ВКБ та Добровільний суспільний фонд «ПРАВОПОРЯДОК».

Щороку для збору врожаю підприємство орендує 5 комбайнів, проте іншою технікою воно повністю забезпечене. У таблиці 2.1 наведено перелік обладнання підприємства.

Таблиця 2.1

Техніка для обробки землі СВК «ПРОГРЕС»

Назва обладнання	Кількість, шт.
Вантажний автомобіль ГАЗ-53	5
Трактор «CLAAS»	2
Трактор «New Holland»	2
Телескопічний навантажувач «MANITOU»	2
Трактор МТЗ-80	1
Зернометальник-80	3
Дискова борона АГД-2,4 «Demetra»	6
Дискова борона АГД-6,0 «Demetra»	3
Культиватор суцільної дії	4
Культиватор міжрядової дії	3
Плуг	2
Сівалка «John Deere»-6,0	1
Сівалка «Зорянка»-5,4	3
Самохідний обприскувач «Case»	1
Розкидувач добрив РУМ	4
Фреза	1
Каток	6
Зерноочисний комплекс ЗАВ-40	1

Крім обладнання виробничий кооператив «ПРОГРЕС» володіє офісом, складами для зберігання продукції (2 склади 50х20х8 м та 1 склад 70х20х8 м), млином (який було закрито на реставрацію), олійнею, складом запчастин, гаражами, їдальнею, гуртожитком для робітників та зерновим тіком.

Станом на кінець 2022 р. на підприємстві працювала 21 особа, середню заробітну плату визначити складно, оскільки частина персоналу працює за відрядною оплатою праці, а інша — за погодинною, трактористи отримують зарплату лише на період проведення польових робіт. Під час сезонних робіт кооператив запрошує найманих робітників. В якості матеріального заохочення до початку війни в Україні СВК «ПРОГРЕС» виплачувало премії за досягнення показників, премії після збору врожаю, премії за підсумками року. Також для дітей робітників пропонуються безкоштовні путівки до дитячого табору відпочинку, а для самих робітників — до оздоровчих закладів України.

З моменту заснування підприємства у 2000 р. до 2022 р. чисельність робітників кооперативу суттєво скоротилася. Це сталося через закриття ферми, олійні та млину. Млин підприємства було закрито на реставрацію у 2015 р., проте через брак фінансування його не відновили. Сама будівля має історичне значення, тому що була побудована на початку XX століття етнічними німцями з поселення Schinka (знаходилося на 2 км західніше від сучасного села Миколаївка-Новоросійська). Млин працював за унікальною технологією виробництва — він не має електродвигуна, привод пасковий, ручної роботи, станки вальцеві 1938 року. На млині є зображення свастики часів першої половини XX століття. Він є об'єктом для туризму українських німців та європейців.

Розрахунок за оренду з пайовиками здійснюється або у грошовій формі, або зерном (за 1 пай (приблизно 4 га) 3 т продукції щорічно), також пайовикам безкоштовно роздають солому.

Основними покупцями продукції підприємства є «KERNEL», «PROMETEY» та «ZARJA AGRO LIC» (м. Бургас, Болгарія). Також зерно купують місцеві компанії: «ТІГОС», «ЗЛАТА-ТРЕЙД» та «САРАТСЬКИЙ КОМБІНАТ».

Основними конкурентами на місцевому ринку є ТОВ «РАЙЛЯНКА», ТОВ «СНІКОЙ», СВК «ЄДНІСТЬ», СВК «КОЛОС», СВК «НАДІЯ», ФГ «КУЛЕВЧА».

Основними культурами для вирощування є ячмінь, соняшник, пшениця, кукурудза, горох, рапс та люцерна (люцерну сіють для виготовлення зерна). Через посушливий клімат в останні роки підприємство відмовляється від вирощування кукурудзи та сої.

Важливу роль у виборі культур відіграє клімат та погода. Так, ярові культури підприємство сіє лише якщо озимі не пережили зиму через холоди.

У разі холодних посушливих зим підприємство сіє горох, ячмінь, кукурудзу та гречку, бо вони ярові. Тобто підприємство засіває площі, на яких розташовані озимі культури, яровими культурами, щоб землі не були порожніми.

При забур'яненості та за вологої погоди під час збору врожаю використовують десикацію — переджнивне підсушування культури для прискорення її достигання. Проте через дороговизну технології кооператив не може використовувати її на регулярній основі.

Завдяки великій кількості добрив, яке СВК вносить на свої території, йому вдалося збільшити врожайність з 4,5 т/га у 2014 р. до 6,5 т/га у 2022 р. Середня біологічна врожайність для цих земель складає 4,0 т/га. Основними постачальниками добрив є Bayer, Pioneer, Syngenta, Monsanto, Kernel. Підприємство закуповує наступні добрива: карбамід, аміачна селітра, нітроамофоска, амофос, суперфосфат, КАС (карбамідно-аміачна суміш). Кількість внесених добрив щорічно збільшують зі 150 кг/га (для селітри) у 2014 р. до 300 кг/га у 2022 р.

Добрива вносяться двічі на рік: під час танення снігу розкидувачем добрив та навесні під час кореневого підгодовування за допомогою сіялки.

Добрива вносяться відповідно до типу ґрунтів. Дані земельні ділянки розташовані на чорноземах звичайних малогумусних неглибоких міцелярно-карбонатних.

У 2016 р. кооператив спробував використати No-Till — сучасну систему землеробства, при якій ґрунт не оброблюється, а покривається подрібненими залишками рослин — мульчею. Проте дана технологія виявилася

неефективною для даного типу ґрунту, тому підприємство повернулося до використання Strip-Till — технології обробки ґрунту за допомогою одночасного розпушування землі та внесення до неї добрив. Ця технологія використовується підприємством навесні, тому що живить не ґрунт, а кореневу систему рослини.

Для захисту рослин від шкідників використовують засоби захисту рослин (ЗЗР) в основному компанії Bayer, як і для насінного матеріалу. СВК «ПРОГРЕС» тісно співпрацює з компаніями Bayer та Syngenta з 2000 р. і надає свої ділянки площею 10 га для реклами насіння даних компаній. За це компанії надають знижки на насінний матеріал та ЗЗР.

Нові сорти культур кооперативу постачає Одеський Селекційно-генетичний інститут, оскільки для даних широт найкраще підходить місцеве насіння Одеської селекції.

Завдяки хорошій врожайності, яку забезпечують ґрунти, добрива та погодні умови, підприємству вдається щороку збирати від 5 до 8 тис. т продукції на рік. Динаміку валового збору можна побачити у табл. 2.2. Усі подальші розрахунки економічних показників підприємства розроблено на основі додатку 1.

Таблиця 2.2

Динаміка валового збору СВК «ПРОГРЕС» за 2017-2022 рр., т

	2018	2019	2020	2021	2022	Усього
Пшениця	2850	2000	1900	3000	3000	12750
Ячмінь (яровий + озимий)	2250	1250	1475	2250	1010	8235
Соняшник	840	800	800	800	900	4140
Горох	420	450	450	300	450	2070
Рапс	630	450	450	600	375	2505
Люцерна	264	320	320	240	248	1392
Кукурудза	340	526	466	646	521	2502
Усього	7594	5796	5861	7836	6507	33594

Земельний фонд підприємства складає 2253 га, і він використовується повністю, без пару. Проте кооператив спирається на принцип сівозміни, тому ґрунт не виснажується. Структуру посівних площ зображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура посівних площ СВК «ПРОГРЕС» у 2017-2022 рр., га

	2018	2019	2020	2021	2022
Пшениця	570	600	580	500	600
Ячмінь	500	500	550	500	510
Соняшник	420	400	400	400	450
Горох	140	150	150	100	150
Рапс	420	300	300	400	250
Люцерна	33	40	40	30	31
Кукурудза	170	263	233	323	262
Усього	2253	2253	2253	2253	2253

З таблиць 2.2 та 2.3 можемо побачити, що площа під культуру та валовий збір від культури щороку відрізняються. Це залежить від того, скільки тонн культури підприємство планує саджати цього року. Планування обсягів культур, у свою чергу, залежить від планованих світових та місцевих цін на зернові, а точніше, від їхнього росту чи падіння у запланованому періоді. Не останню роль грає і середня ціна на різні культури. Так, наприклад, у 2022 р. середня ціна рапсу на світовому ринку сягала 788 євро за 1 тонну, а горох коштував лише 200 євро за 1 тонну. Тобто, значно вигідніше саджати дорогі культури. Проте слід зауважити, що деякі культури (наприклад рапс) виснажують ґрунт, а горох навпаки, тому кооператив щороку змінює посівні площі під різні культури за принципом сівозміни.

Низький валовий збір у 2019 та 2020 роках можна пояснити складними погодними умовами, а саме посушливим літом та зимою без осадів.

Зібрана інформація про валовий збір та посівні площі допоможе при аналізі економічних показників, який, у свою чергу, показує, у якому напрямку має розвиватися підприємство.

Для визначення стратегії подальшого розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу слід проаналізувати основні фінансові показники діяльності підприємства. Проаналізуємо фінансові результати підприємства за шість років. У таблиці 2.4 наведено основні економічні показники діяльності СВК «ПРОГРЕС».

Таблиця 2.4

**Основні економічні показники СВК «ПРОГРЕС» за період
2017-2022 рр., тис. грн**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	42458,0	43801,0	26036,0	18890,9	61158,0	53930,3
Інші операційні доходи	106,0	285,0	592,0	986,0	288,8	148,9
Інші доходи	-	-	-	753,7	377,2	20,4
Разом доходи	42564,0	44086,0	26628,0	20630,6	61824,0	54099,6
Собівартість реалізованої продукції	26006,0	28900,0	35540,0	25739,7	28089,2	46137,3
Інші операційні витрати	106,0	5407,0	2801,0	1427,0	3131,5	4302,9
Інші витрати	3341,0	3422,0	1219,0	1430,0	487,0	79,7
Разом витрати	29453,0	37729,0	39560,0	28596,7	31707,7	50519,9
Фінансовий результат до оподаткування	13111,0	6357,0	-12932,0	-7966,1	30116,3	3579,7
Податок на прибуток	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	13111,0	6357,0	-12932,0	-7966,1	30116,3	3579,7

Для наочності динаміку чистого прибутку (збитку) за останні шість років зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Чистий прибуток СВК «ПРОГРЕС» за 2017-2022 рр., млн грн

З таблиці і рисунку можемо побачити, що чистий прибуток підприємства суттєво коливається. Це відбувається через особливості сільськогосподарської

галузі, яка в основному спирається на врожайність. Урожайність залежить від сприятливості погодних умов. Так, при однаковій кількості добрив урожайність може відрізнятись через посуху, що і демонструє падіння чистого прибутку у 2019 р. На думку аграріїв, через достатню вологу 2021 р. був найурожайнішим роком за останнє десятиліття, тому прибуток підприємства значно зріс. Якщо у 2019 р. чистий збиток складав 12,9 млн грн, у 2020 р. — майже 8 млн, то вже у 2021 р. чистий прибуток СВК «ПРОГРЕС» складав 30,1 млн грн. Тобто, вирішальний вплив на діяльність СВК мала урожайність, на яку, у свою чергу, впливають клімат, погодні умови, наявність та достатність добрив та ЗЗР.

Для покриття потреби у фінансових ресурсах (особливо під час неурожайних років та для придбання сільськогосподарського обладнання) кооператив використовує кредитні кошти від Райффайзен Банк, з яким тісно співпрацює з 2000 р.

Підсумком діяльності підприємства є фінансовий результат, який являє собою прибуток або збиток, що характеризує роботу підприємства як успішну або невдачу.

Фінансовий результат та фінансову стійкість розраховують на основі звітності підприємства. Основні дані для розрахунку зображено у табл. 2.5

Таблиця 2.5

Основні показники балансу СВК «ПРОГРЕС» 2018-2022 рр., тис. грн

Показник	Код рядка	2018	2019	2020	2021	2022
Необоротні активи	1095	20639,0	18470,5	13269,5	9686,6	11086,3
Запаси:	1100	21098,5	18723,5	13096,0	20005,8	30432,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	77,0	51,5	148,0	122,0	8555,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	14,0	76,5	72,5	41,5	41,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1677,5	2810,5	1638,0	1648,6	1741,5
Гроші та їх еквіваленти	1165	15,0	43,5	213,6	378,7	819,3
Оборотні активи	1195	22882,0	21705,5	16043,8	23072,2	41589,7
Власний капітал	1495	36761,0	31998,5	21597,7	29356,1	42939,3

Продовження табл. 2.5						
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	4971,5	6572,0	4290,0	-	2105,6
Поточні зобов'язання	1695	1788,5	1606,0	3425,6	3402,7	7631,0
Баланс	1900	43521,0	40176,0	29313,3	32758,8	52675,9

Першим кроком у розгляді фінансового результату підприємства є аналіз показників його платоспроможності, які представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники платоспроможності СВК «ПРОГРЕС» за 2018-2022 рр.

Показники	Норматив	2018	2019	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,008	0,027	0,062	0,111	0,107
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 0,8-1$	0,997	1,857	0,605	0,644	1,462
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	$\geq 2-2,5$	12,794	13,515	4,684	6,781	5,450

Отримані результати можна інтерпретувати наступним чином: за рахунок найбільш ліквідних активів, тобто грошей та їх еквівалентів, СВК може погасити від 0,8% до 11,1%. Це значення є неприпустимим для підприємства, оскільки нормативне значення коефіцієнту абсолютної ліквідності складає 20-25%. Отже, СВК необхідно збільшити кількість готівки на підприємстві.

Коефіцієнт поточної або проміжної платоспроможності є індикатором платіжних можливостей підприємства під час розрахунків з дебіторами та вказує на можливість погасити поточні зобов'язання при критичному становищі. Також він показує платоспроможність підприємства за період одного обороту дебіторської заборгованості. У даному випадку показник є нестабільним, оскільки його значення коливається від норми до збільшення та зменшення. Періодом, який показав найбільший показник, є 2019 рік, друге місце посідає 2022 рік. Проте у 2022 році такого результату кооператив досяг за рахунок збільшення суми дебіторської заборгованості, що, у свою чергу, негативно впливає на платоспроможність підприємства. Обидва періоди

вийшли за рамки норми показника, тож єдиним періодом з оптимальним показником швидкої ліквідності є 2018 рік.

Коефіцієнт загальної ліквідності або коефіцієнт покриття за весь аналізований період суттєво перевищує нормативне значення, що є негативним явищем. Він показує, чи достатньо у підприємства коштів для погашення поточних зобов'язань, або скільки гривень поточних активів організації припадає на 1 грн поточних зобов'язань. Перевищення коефіцієнту (у даному випадку значне) вказує на те, що у СВК відбувається неефективне нарощування запасів.

Наступним етапом є аналіз основних відносних показників фінансової стійкості підприємства, який зображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні відносні показники фінансової стійкості СВК «ПРОГРЕС» за період 2018-2022 рр.

Показники	Норматив	2018	2019	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,845	0,796	0,737	0,896	0,815
2. Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	0,135	0,256	0,357	0,116	0,227
3. Коефіцієнт мобільності	зростання	1,109	1,175	1,209	2,382	3,751
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,1$	0,437	0,366	0,386	0,670	0,742

Дані таблиці показують, що коефіцієнт автономії, який представляє собою характеристику незалежності підприємства від позикового капіталу, всі п'ять років сягав нормативного значення. У той самий час коефіцієнт фінансового ризику залишався стабільно низьким, що вказує на те, що на 1 грн власного капіталу приходиться від 0,12 до 0,26 коп. позикового капіталу, що є позитивним явищем, тому що означає, що підприємство є фінансово стійким.

Коефіцієнт мобільності вказує на те, скільки гривень оборотних коштів доводиться на 1 грн майна підприємства. Можемо побачити, що з 2018 року по 2022 рік спостерігається тенденція росту, що означає, що підприємство з

кожним роком стає фінансово стійкішим. А коефіцієнт маневреності показує, яка частка власного капіталу знаходиться в обороті, тобто маневрує. Значення цього коефіцієнта перевищує норму, а отже кооператив ефективно користується власними оборотними коштами.

Фінальним етапом аналізу фінансового становища СВК є визначення типу фінансової стійкості підприємства. Його можна побачити у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Визначення типу фінансової стійкості СВК «ПРОГРЕС» за період
2018-2022 рр., тис. грн**

	2018	2019	2020	2021	2022
ВОК до З	16122,0<21 098,5	13527,5<18 723,5	8328,2<13 096,0	19669,5<2 0005,8	31853,0>30 432,2
ВОК+ДЗ до З	21093,5<21 098,5	20099,5>18 723,5	12618,2<1 3096,0	19669,5<2 0005,8	33958,6>30 432,2
ВОК+ДЗ+КЗ до З	22882,0>21 098,5	21705,5>18 723,5	16043,8>1 3096,0	23072,2>2 0005,8	41589,6>30 432,2
Стан підприємства	Нестійкий	Нормальна фінансова стійкість	Нестійкий	Нестійкий	Абсолютна фінансова стійкість
Код	0.0.1	0.1.1	0.0.1	0.0.1	1.1.1

Умовні позначення:

З — запаси підприємства;

ВОК — власні оборотні кошти;

ДЗ — довгострокові зобов'язання;

КЗ — короткострокові зобов'язання.

Дані таблиці свідчать, що фінансовий стан підприємства зазнавав змін під час аналізованого періоду. У 2018-му, 2020-му та 2021-му роках фінансовий стан кооперативу був нестійким, що було спричинено порушенням поточної платоспроможності кооперативу. У 2019 році стан підприємства покращився до нормального, що пояснюється раціональнішим використанням позикових коштів. Після нестійкого становища у 2021-му році, 2022 рік набув абсолютної фінансової стійкості, тобто усі запаси кооперативу було покрито власними оборотними коштами.

Для узагальнення отриманих показників використаємо один з найпопулярніших методів аналізу підприємства: SNW-аналіз, який дозволить визначити сильні та слабкі позиції підприємства, а також нейтральні, які, у свою чергу, підприємство має перетворити на сильні. Аналіз представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SNW-аналіз СВК «ПРОГРЕС»

Позиції (фактори)	Якісна оцінка позицій (факторів)		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1. Корпоративна стратегія підприємства			+
2. Організаційна структура		+	
3. Економічний стан		+	
4. Фінанси як можливість інвестування			+
5. Конкурентоспроможність на внутрішньому ринку		+	
6. Відносини з постачальниками	+		
7. Наявність маркетингової стратегії			+
8. Цінова політика	+		
9. Імідж на ринку	+		
10. Налагоджена мережа збуту	+		
11. Досвід роботи на ринку	+		
12. Рівень інформатизації		+	
13. Державна підтримка	+		
14. Кваліфікація персоналу		+	
15. Якість продукції	+		
Усього	7	5	3

Результати проведеного аналізу вказують на те, що основні фактори діяльності СВК «ПРОГРЕС» мають високу оцінку (S), що є позитивним явищем для підприємства. Проте підприємство має багато нейтральних оцінок, які у свою чергу, можна перетворити на сильні. Нейтральні оцінки є резервом підвищення продуктивності підприємства. Отже, для покращення своєї діяльності на ринку підприємство має такі резерви, як поліпшення оргструктури, стабілізація економічного стану, посилення конкурентоспроможності на ринку Одещини, посилення інформатизації та підвищення кваліфікації робітників.

Підприємству рекомендуємо розробити власну корпоративну стратегію, проаналізувати структуру витрат для можливості інвестування та звернути увагу на маркетинг підприємства для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

2.2. Діагностика макросередовища СВК «ПРОГРЕС»

Сільськогосподарський виробничий кооператив «ПРОГРЕС» є підприємством сільськогосподарської галузі, тому для аналізу його макросередовища слід розглядати навколишнє середовище, яке є характерним для цієї галузі.

Першим слід продіагностувати **політичний** фактор. По-перше, головною перешкодою для ведення агробізнесу є війна, яка розпочалася у лютому 2022 року. Хоч прямо на підприємство вона не вплинула, проте наслідки її опосередкованої дії значно ускладнили експорт сільськогосподарської продукції в Україні та створили сильне навантаження на ті транспортні вузли та порти, які наразі функціонують. Також війна спричинила стрімкий ріст цін на дизельне паливо та добрива, засоби захисту рослин (ЗЗР) через ускладнення імпорту. Наприклад, динаміку цін на дизельне паливо (ДТ) проілюстровано на рис. 2.2.

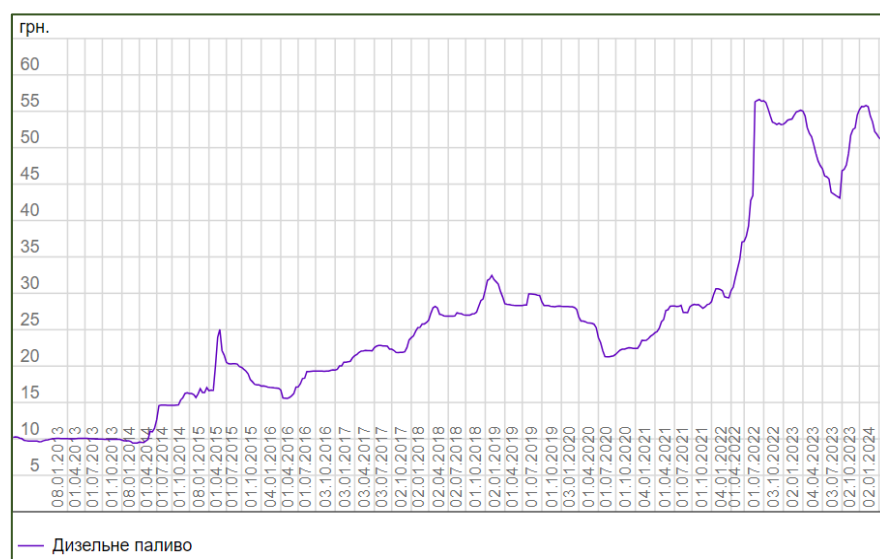


Рис. 2.2. Динаміка цін на дизельне паливо за період 2013-2023 рр. [25]

Політична нестабільність, яка проявляється в Україні із самої дати її незалежності, стримує бажання аграріїв вкладати кошти у розвиток підприємств та оновлення техніки, а також негативно впливає на інвестиційний клімат галузі.

Важливе місце серед факторів впливу на розвиток сільськогосподарської галузі посідає рівень корупції загалом та рівень корупції судової системи зокрема, оскільки низький рівень корупції привабить іноземні інвестиції та спростить ведення бізнесу. Як показало дослідження СРІ, попри тривалу політику боротьби з корупцією, реформи судової та інших систем, прийняття та доповнення законів про корупцію (зокрема ЗУ “Про запобігання корупції” 2014 р.), рівень корупції в Україні зростає, що можна побачити на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Показники індексу сприйняття корупції за 2013-2023 рр. [26]

Довіра до судової влади дозволить аграріям сміливіше вести та розширювати бізнес, укладати угоди, взаємодіяти з іноземними партнерами. Проте за 5-бальною шкалою індексу довіри до судової системи в Україні цей показник за весь період незалежності не перевищував трьох балів. За даними Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА) Судовий індекс зріс з 2,45 до 2,73 балів за період з 2019 по 2023 рр.

Якщо розглядати податкову політику, то за даними фонду “1841” податкова система України посіла четверте місце в рейтингу «Tax Hells 2023», що означає наявність проблем не з величиною податків, а із самою податковою системою, її складністю, заплутаністю та корумпованістю [27].

На період дії правового режиму воєнного стану операції з вивезення зернових з митної території України у режимі експорту здійснюються без нарахування ПДВ, тобто ПДВ складає 0%, водночас податкові накладні реєструються за ставкою 14 або 20%. Тобто через суперечливість нормативно-правових актів підприємства-експортери зернових несуть фінансові втрати, що, у свою чергу, негативно відбивається на їхній прибутковості [28].

Розгляд торгових бар'єрів за останнє десятиліття дозволяє проаналізувати тенденції політики уряду щодо подолання торгових бар'єрів. Процес Євроінтеграції, започаткований у 2014 р., дозволив збільшити взаємний оборот зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією з \$5,9 млрд до \$10,6 млрд у період з 2015-го по 2019 р. [29]

Війна, звісно, є значним бар'єром для галузі сільського господарства, проте завдяки режиму «транспортного безвізу» українському уряду та Євросоюзу вдалося послабити наслідки ворожих атак на об'єкти припортової інфраструктури в Україні, метою яких була повна зупинка експорту зернових. Проте зерновий коридор дозволив вивезти з території України тисячі тонн агропродукції.

Завдяки укладенню Угоди про поглиблену і всеосяжну зону вільної торгівлі між Україною та ЄС вдалося усунути більшість тарифів на українську продукцію та знизити середній експортний тариф. Також у рамках угоди було встановлено тарифні квоти за пільговою або нульовою ставкою, проте навіть після їх повного використання Україна все ще може експортувати зернові, але зі сплатою мита у повному обсязі.

Наразі суттєвою перешкодою для експорту є блокада українських пунктів пропуску польськими перевізниками, проте обидві сторони старанно працюють над врегулюванням конфлікту.

Значну фінансову підтримку держава надає за допомогою програми «Доступні кредити 5-7-9%», яка була започаткована у лютому 2020 року. За весь час існування програми було видано кредитів на суму 193,7 млрд грн.

Кредитна програма дозволяє профінансувати не лише придбання спецтехніки та поповнення оборотних коштів, а й посівну кампанію. До того ж, забезпечення кредиту державною гарантією складає 50%. У програмі бере участь 45 банків, проте ключовими є 10 банків, серед яких найбільшу питому вагу у кредитуванні посідає ПриватБанк.

В умовах воєнного стану Україна здійснює низку заходів для підтримки виробників сільськогосподарської продукції, які представлено на рис. 2.4.

Фінансування	Ключові заходи
✧ Подовження дії кредитної програми «Доступні кредити 5-7-9 %». ✧ Розширення переліку культур, на які надаються гранти для розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, також зміна умов отримання грантів. ✧ Відновлення додаткових стимулів для створення та розвитку СФГ (сімейного фермерського господарства) без створення юридичної особи. ✧ Впровадження державної підтримки аграріїв та організацій водокористувачів, які використовують меліоровані землі.	■ До переліку об'єктів критичної інфраструктури додали підприємства, сферою діяльності яких є виробництво ветеринарних препаратів, а також експлуатація елеваторів. ■ Продовжено регулювання цін на певні види продовольчих товарів для підтримки стабільності продовольчого забезпечення населення. ■ Скасовано ліцензування експорту певних видів агропродукції. ■ Удосконалено механізм збирання та уніфікації даних про зареєстровані в Україні пестициди та агрохімікати ■ Здійснено низку заходів у сфері регулювання земельних відносин.

Рис. 2.4. Ключові політики та заходи для підтримки аграрної галузі

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Загалом дотації держави стосуються компенсації вартості техніки та кредитів, розвитку фермерства та подібних сфер діяльності агросектору, компенсації ЄСВ та втрачених посівів (що мало найбільший попит під час неврожайних 2019 та 2020 років) та розвитку нішевих культур, оскільки вони є непопулярними в Україні.

Далі розглянемо **економічні** фактори, які здійснюють опосередкований вплив на діяльність підприємства. Спершу розглянемо динаміку ВВП України, яку зображено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка ВВП України за 2018-2023 рр. [31]

Охарактеризувати динаміку ВВП як суто позитивну чи негативну досить складно, оскільки період, який розглядається, є нестабільним з точки зору економіки. Конфлікт на Сході, пандемія Covid-19, повномасштабна війна — всі ці фактори перешкоджають аналізу розвитку економіки, тому що вони здійснюють на неї значний вплив. Наприклад, війна вплинула на розвиток ВВП двояко. З одного боку, після вторгнення ВВП стрімко впав, що не є дивним, так як окупація та руйнування міст і сіл призвели до зупинення виробництва певної продукції або до скорочення обсягів її виробництва. Закриття портів ускладнило експорт зернових, що теж негативно позначилося на ВВП. Проте з рисунку видно, що шок після 2022 р. пройшов, і економіка почала стрімкий розвиток. Основними рушійними силами зростання ВВП можна назвати рекордні врожаї АПК (агропромисловий комплекс) та нарощування обсягів ОПК (оборонно-промисловий комплекс).

Не менш важливу роль у зростанні ВВП відіграє міжнародна підтримка. Вже у 2025 році держборг України становитиме 98,3% від ВВП, тому слід усвідомлювати, що міжнародне фінансування також можна назвати чинником зростання валового внутрішнього продукту.

Динаміка ВВП у 2023 р. вказує на позитивні зрушення, що є позитивним явищем для економіки, проте слід розуміти, що зростання на 9,3% у 2023 р. проти скорочення на 29% у 2022 р. є незначним, тому загалом тенденція за останнє десятиліття є спадною. Але все ж відзначимо ріст валового

внутрішнього продукту (та прогнозований ріст у наступні роки) та визначимо вплив динаміки ВВП як позитивний.

Значне місце в аналізі економічних факторів посідає розгляд показників індексу споживчих цін (інфляції), який представлено на рис. 2.6.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Січень	101,0	100,2	100,2	100,2	103,1	100,9	101,1	101,5	101,0	100,2	101,3	101,3	100,8
Лютий	100,9	100,2	99,9	100,6	105,3	99,6	101,0	100,9	100,5	99,7	101,0	101,6	100,7
Березень	101,4	100,3	100,0	102,2	110,8	101,0	101,8	101,1	100,9	100,8	101,7	104,5	101,5
Квітень	101,3	100,0	100,0	103,3	114,0	103,5	100,9	100,8	101,0	100,8	100,7	103,1	100,2
Травень	100,8	99,7	100,1	103,8	102,2	100,1	101,3	100,0	100,7	100,3	101,3	102,7	100,5
Червень	100,4	99,7	100,0	101,0	100,4	99,8	101,6	100,0	99,5	100,2	100,2	103,1	100,8
Липень	98,7	99,8	99,9	100,4	99,0	99,9	100,2	99,3	99,4	99,4	100,1	100,7	99,4
Серпень	99,6	99,7	99,3	100,8	99,2	99,7	99,9	100,0	99,7	99,8	99,8	101,1	98,6
Вересень	100,1	100,1	100,0	102,9	102,3	101,8	102,0	101,9	100,7	100,5	101,2	101,9	100,5
Жовтень	100,0	100,0	100,4	102,4	98,7	102,8	101,2	101,7	100,7	101,0	100,9	102,5	100,8
Листопад	100,1	99,9	100,2	101,9	102,0	101,8	100,9	101,4	100,1	101,3	100,8	100,7	100,5
Грудень	100,2	100,2	100,5	103,0	100,7	100,9	101,0	100,8	99,8	100,9	100,6	100,7	100,7
Всього за рік *	104,6	99,8	100,5	124,9	143,3	112,4	113,7	109,8	104,1	105,0	110,0	126,6	105,1
Середньо-місячний темп росту	100,3	99,9	100,0	101,9	103,1	101,0	101,1	100,8	100,3	100,4	100,8	102,0	100,4
Середньо-річний темп росту	108,0	100,6	99,7	112,1	148,7	113,9	114,4	110,9	107,9	102,7	109,3	120,2	

Рис. 2.6. Індекс інфляції за 2011-2023 рр. [32]

Також динаміку індексу споживчих цін можна розглянути на рис. 2.7.

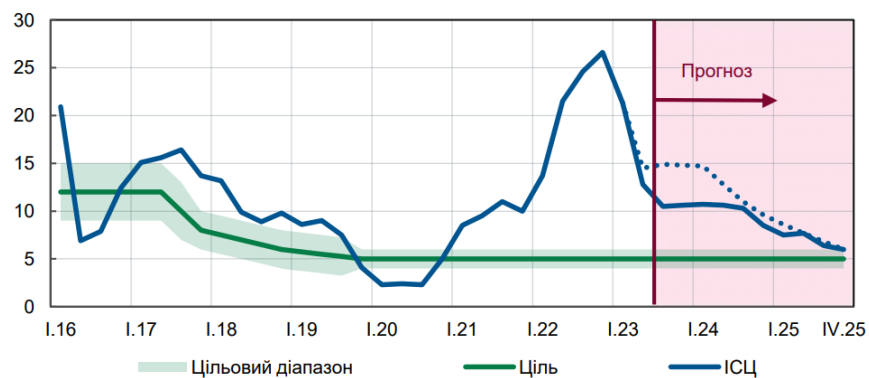


Рис. 2.7. Динаміка індексу споживчих цін [33]

З рисунку можемо побачити, що суттєве зростання індексу інфляції було викликане політичними факторами. Проте показники 2023 року є унікальними для економіки країни, яка знаходиться у стані війни. Попри виклики,

спричинені війною, українська економіка змогла стабілізуватися, в основному за рахунок попиту, що зростає, відновлення експорту та курсу, який не виходить за рамки норми. Тому вплив цього показника можна позначити як позитивний. НБУ прогнозує подальше повільне зниження інфляції, тенденція до якого збережеться у наступні роки.

Сповільнення інфляції призведе до зниження облікової ставки НБУ, так само як і збереження стійкості валютного ринку. Облікову ставку НБУ представлено на рис. 2.8.

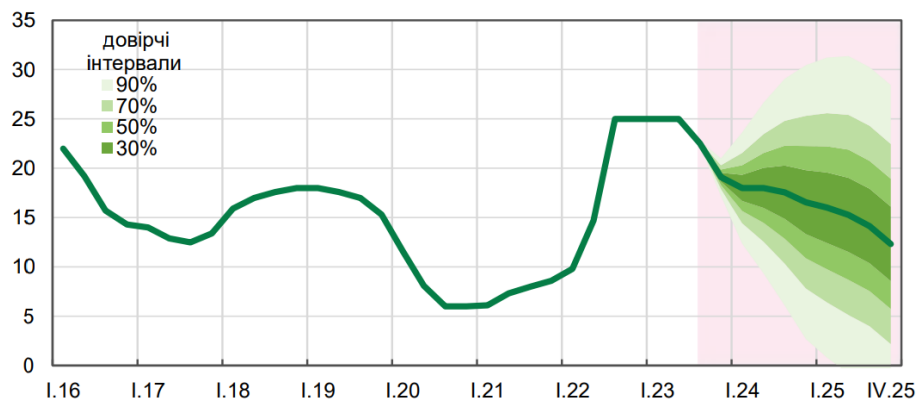


Рис. 2.8. Динаміка облікової ставки НБУ [33]

Важливою передумовою зниження облікової ставки є стабільний курс долара та привабливість гривні для українців. НБУ здійснював протекціоністську політику та контролював валютні коливання, зберігаючи їх у рамках норми. Курс валют представлено на рис. 2.9.

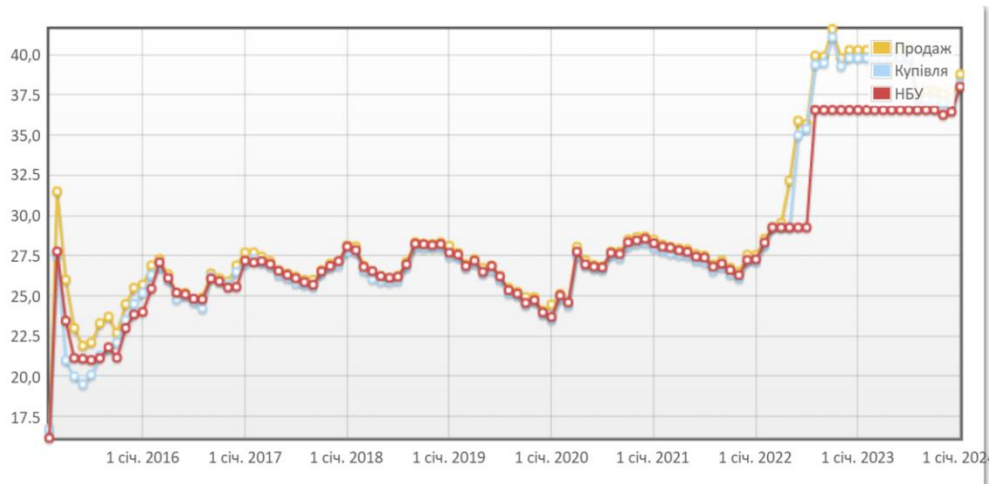


Рис. 2.9. Динаміка курсу американського долара до гривні за 2015-2023 рр. [34]

Стабільністю у 2022-2023 роках долар завдячує стабілізаційній політиці Нацбанку, який контролював ріст валюти, виконуючи стримувальну політику. Цей крок є важливим для аграрного сектору, оскільки закупівля насіння та ЗЗР, а також продаж готової продукції часто здійснюється в доларах, а тому стабільний курс дозволяє уникнути валютних ризиків.

Наступним логічним кроком стане розгляд **соціальних** факторів, які відіграють свою роль у розвитку галузі. Спершу слід розглянути демографічні тенденції. Після ескалації військового конфлікту на Сході країни, пандемії Covid-19 та повномасштабної війни чисельність населення України, а отже, потенційних споживачів продукції, суттєво впала.

Загальну демографічну тенденцію довоєнного стану можна побачити на рис. 2.10.

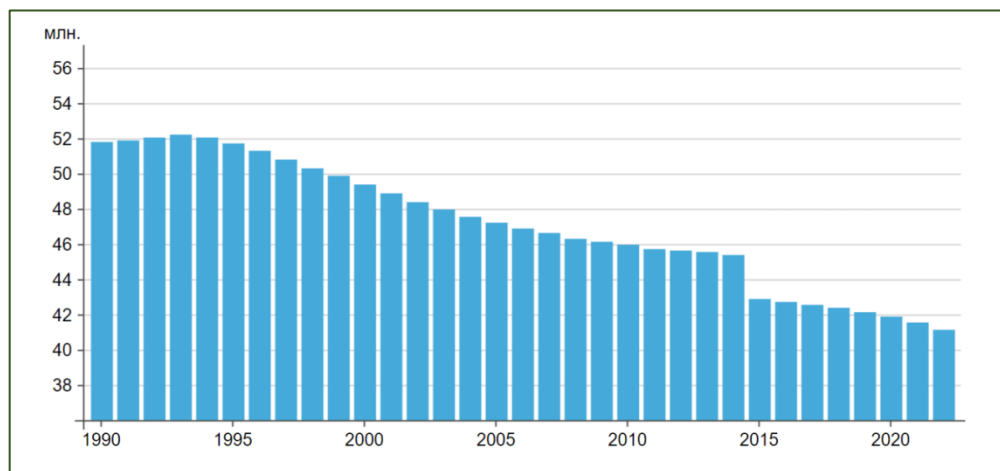


Рис. 2.10. Динаміка чисельності населення України за період 1990-2022 рр. [35]

Через війну досить складно підрахувати точну чисельність населення, проте, якщо взяти до уваги, що з України емігрувало понад 14,5 млн осіб, проте закордоном залишаються лише 6,2 млн українців. Щодня відбувається міграція з України та до неї, тому назвати точну кількість людей, які наразі перебувають на території України, вкрай складно. Навіть не зважаючи на міграцію населення через війну з рисунку можемо побачити спадну тенденцію. Через скорочення народжуваності та “відтік мізків” в Україні відбувається старіння нації, що, у

свою чергу, призводить до скорочення чисельності платоспроможного населення та зменшення платоспроможності населення загалом.

На розвиток аграрної галузі впливає не лише те, скільки людей їдять хлібобулочні та макаронні вироби, а й скільки таких виробів з'їдає людина за рік. Так, ще у 2010-му році українець з'їдав за рік приблизно 100 кг хлібу (що є значно більшим за середній європейський показник), а вже у 2020-му показник знизився до 97 кг/рік. Також на падіння попиту на хліб вплинула тенденція здорового способу життя, яка виключає з раціону хліб або замінює традиційний хліб із пшеничного борошна хлібом з, наприклад, гречаного або житнього борошна, що змушує аграріїв підлаштовуватися до попиту на певні зернові та змінювати структуру посівів.

Також на попит на хлібобулочні вироби впливає і рівень доходів населення, який проілюстровано на рис. 2.11.

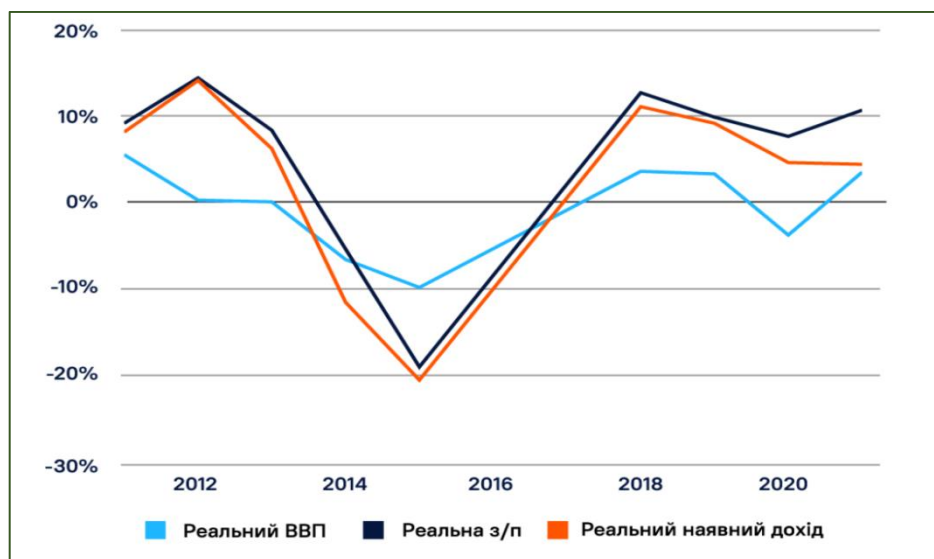


Рис. 2.11. Динаміка реальних ВВП, заробітної плати та наявного доходу за 2012-2022 рр. [36]

З рисунку можемо побачити, що реальний дохід населення скорочувався ще до війни. На це вплинули зокрема і політична нестабільність, і пандемія коронавірусу, і невдала стратегія розвитку держави, яка зосереджується на виробництві продукції із низькою доданою вартістю, тобто структура вітчизняної економіки.

Ще одним важливим фактором для аграрної галузі є **технологічний**. Попри поступову заміну старого обладнання сучасною високотехнологічною технікою, ефективність роботи українських підприємств все ще залишається досить низькою, оскільки оновлення техніки відбувається повільно. Структуру експорту та імпорту сільськогосподарської техніки представлено на рис. 2.12.

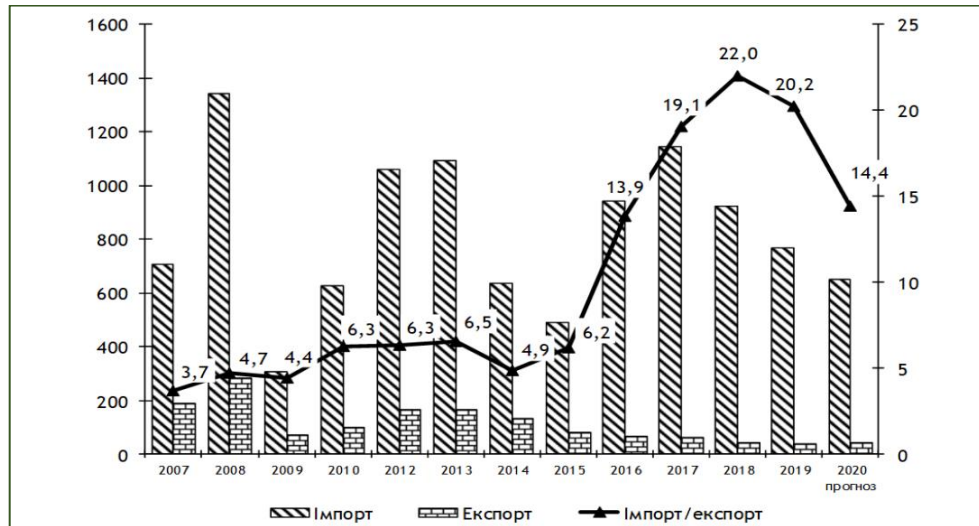


Рис. 2.12. Динаміка імпорту-експорту основних видів сільськогосподарської техніки, млн дол. США [37]

З рисунку можемо дійти висновку, що оновлення техніки відбувається, в основному, за рахунок її імпорту, який суттєво скоротився після світової кризи 2008 року та поступово скорочувався з 2017 року. Підрахувати оновлення техніки під час воєнного стану вкрай важко. Тобто, оновлення хоч і відбувалося, проте його темпи є повільними і не дозволяють повністю замінити стару техніку новою, що є причиною низької (порівняно з іншими країнами) ефективності роботи сільськогосподарських підприємств.

Перспективною технологічною галуззю для української економіки загалом та для аграріїв зокрема є виробництво біопалива на основі агровідходів. Підраховано, що ціна 1 Гккал на газу складає 4800 грн, а 1 Гккал теплопостачання на щепі — приблизно 2000 грн. Уряд в Україні наразі розглядає можливість створення біржі біопалива, що позитивно вплине на енергетичну (зокрема газову) незалежність України. Також позитивним моментом є розташування перероблювальних підприємств на території України

— це створить нові робочі місця та збільшить ВВП. Проте проєкт перебуває на стадії обговорення, тому він є перспективним у майбутньому. Зараз такі перероблювальні станції діють в межах окремих господарств і вимагають інвестицій для розвитку. Тому попри перспективність проєкту для аграріїв у майбутньому наразі виробництва біопалива в Україні є мізерним.

Важливим аспектом в аналізі технологічних факторів є втрата частини інфраструктурних об'єктів зберігання та первинної переробки агропродукції. Внаслідок масованих ракетних атак на об'єкти припортової інфраструктури, елеватори, склади аграрна інфраструктура зазнала значних втрат. У 2023 році дефіцит складських потужностей складає понад 20 млн т.

Наявність великої кількості кваліфікованих фахівців у сфері сільського господарства позитивно впливає на розвиток аграрної справи: станом на 17 січня 2024 року у Державному реєстрі сортів рослин, придатних для поширення в Україні, наявні 14439 сортів рослин, більша частина яких є здобутком українських вчених-селекціонерів. У Державному реєстрі патентів на сорти рослин наявні 8924 патенти, перший з яких з'явився у 2001 році, а найновіший — у 2020-му році. Через пандемію та початок війни розвиток селекції призупинився, проте є перспективи не лише його поновлення, а й значного поліпшення.

Наступним фактором аналізу зовнішнього середовища є **юридичний**. Основним юридичним чинником є нинішнє законодавство, а точніше, скасування мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення у 2020-му році. Цей закон дозволив з 1 липня 2021 року купівлю сільськогосподарських земель фізичними особами-резидентами загальною площею не більше 100 га, а з 1 січня 2024 року — не більше 10000 га, до того ж, віднині землі можуть купувати і юридичні особи, але теж резиденти. Прийняття закону, з одного боку, приверне інвестиції до галузі сільського господарства, проте з іншого боку населення побоюється накопичення земель в одних руках, що може мати негативні наслідки, такі як монополізація ринку землі.

Не слід забувати і про менш скандальні, проте важливі зміни у земельному законодавстві. Так, відкриття даних земельного кадастру України дозволяє стежити за законністю та прозорістю угод, які укладаються. Прийняття ЗУ №7178 “Закон щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану” дозволило встановити жорсткі обмеження щодо використання земельних ділянок орендарями та посилило контроль за всіма операціями, які проводяться із земельними ділянками, встановило мінімальний поріг орендної плати для запобігання тінізації галузі. Загалом галузь сільського господарства потребує ряду швидких реформ (нагадаємо, що земельна реформа в Україні є найдовшою в новітній історії і розпочалася в 1991 р.) та жорсткого контролю, і наразі уряд намагається триматися цього курсу.

Також слід відзначити ряд постанов уряду, які спрощують вимоги до імпорту насіння, на період воєнного стану. Це дозволяє аграріям безперервно отримувати посівний матеріал, що позитивно позначається на врожайності.

Останнім фактором для розгляду, який має чи не найбільш важливе значення для сільськогосподарської галузі, є **екологічний**.

Україна знаходиться у помірній зоні, характер рельєфу в основному рівнинний, що дозволяє повітряним масам вільно пересуватися по території та рівномірно розподіляти вологу по всій площі країни (крім Західної України, на території якої знаходяться Карпатські гори). Середньорічна температура країни коливається від +7 до +13°C залежно від регіону. Територіальне розташування є вдалим — країна має виходи до двох морів та знаходиться в центрі міжнародного транспортного вузла, що скорочує витрати на транспортування продукції.

Зима не дуже сувора, проте через значні температурні коливання (від плюсової температури до мінусової) відбувається пошкодження врожаїв. Оподи розподіляються нерівномірно: найбільше опадів у Карпатах та на північному заході країни, найменше — на південному сході, тому південні регіони потребують системи іригації.

Основними типами ґрунтів є чорноземи, дерново-підзолисті та сірі лісові. Попри те, що українські чорноземи є найродючішими у світі та складають третину світових запасів, наразі відбувається виснаження ґрунтів та зменшення врожайності через безперервне використання землі.

Через постійні порушення сівозміни відбувається зменшення родючості земель, яке аграрії намагаються виправити внесенням добрив, проте найоптимальнішим варіантом є пар, тобто поле, не зайняте посівами упродовж одного вегетаційного періоду.

На жаль, окупація територій та війна значно скоротили обсяг орних земель. Так, наразі Україна є першою у світі за площею замінованих територій. Зараз близько 174 тис. квадратних кілометрів заміновано, це приблизно 30% території України. Проте проблему для виробників сільгосппродукції складає не лише мінування земель, а й екологічна ситуація загалом. Постійне забруднення ґрунтів, води та повітря призводить до повільної екологічної катастрофи, а підриг греблі Каховської ГЕС спричинив знищення місцевої флори та фауни. Наслідки катастрофи на Каховській ГЕС для ґрунтів є невивченими, проте серед основних загроз науковці відзначають пилові та піщані бурі на тих ділянках, які раніше було затоплено.

Загалом, екологічна ситуація в Україні є двоякою. З одного боку, увесь земельний фонд знаходиться на зручних для вирощування сільськогосподарських культур ґрунтах, а клімат, попри глобальне потепління, залишається сприятливим. З іншого боку, інфраструктура (наприклад, системи іригації) через недостатнє фінансування та недосконалу законодавчу базу залишається нерозвиненою. Вирішальний вплив на екологічний стан земель України відіграє війна, яка скоротила обсяги орних земель на 5,6 млн га.

Розглянувши усі зовнішні фактори, які опосередковано впливають на сільськогосподарську галузь, можемо узагальнити їх у вигляді таблиці для наочності. Для цього використаємо PESTLE-аналіз, який представляє собою оцінку впливу факторів макросередовища, які впливають на діяльність підприємства. PESTLE-аналіз зображено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

PESTLE-аналіз сільськогосподарської галузі

Фактори	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Політичні фактори (<i>Political</i>)				
Політична нестабільність	-	0,05	5	-0,25
Війна в країні	-	0,60	5	-3,00
Рівень корупції	-	0,10	4	-0,40
Корумпованість судової системи	-	0,05	3	-0,15
Податкова політика	-	0,05	4	-0,20
Торгові бар'єри	+	0,05	5	0,25
Впровадження процесу євроінтеграції в Україні	+	0,05	3	0,15
Програми державного стимулювання	+	0,05	3	0,15
Кількісна бальна оцінка	-	1,00	-	-3,45
2. Економічні фактори (<i>Economical</i>)				
Динаміка ВВП	+	0,40	5	2,00
Рівень інфляції	+	0,30	4	1,20
Вартість кредитних ресурсів	+	0,20	5	1,00
Динаміка курсу валют	-	0,10	4	-0,40
Кількісна бальна оцінка	-	1,00	-	3,80
3. Соціально-демографічні фактори (<i>Social</i>)				
Скорочення чисельності населення	-	0,4	3	-1,20
Старіння нації	-	0,3	2	-0,60
Зміна вподобань населення	-	0,1	3	-0,30
Зменшення реальних доходів населення	-	0,2	4	-0,80
Кількісна бальна оцінка	-	1,00	-	-2,90
4. Технологічні фактори (<i>Technological</i>)				
Нинішній рівень сільгосптехніки	-	0,40	5	-2,00
Рівень розвитку ринку біопалива в Україні	-	0,10	2	-0,20
Пошкодження аграрної інфраструктури	-	0,40	4	-1,60
Наявність кваліфікованих селекціонерів	+	0,10	3	0,30
Кількісна бальна оцінка	-	1,00	-	-3,50
5. Правові фактори (<i>Legal</i>)				
Відкриття ринку землі	+	0,60	5	3,00
Поява законів, що сприяють галузі	+	0,40	4	1,60
Кількісна бальна оцінка	-	1,00	-	4,60
6. Екологічні фактори (<i>Ecological</i>)				
Придатний клімат	+	0,10	5	0,50
Вдале територіальне розташування	+	0,05	5	0,25
Сприятливі погодні умови	+	0,20	5	0,10
Родючі ґрунти	+	0,20	5	0,10
Мінування територій	-	0,30	5	-1,50
Затоплення земель	-	0,15	5	-0,75
Кількісна бальна оцінка	-	1,00	-	-1,30

В результаті проведеного PESTLE-аналізу ми визначили, що найбільший вплив на сільськогосподарську галузь мають правові фактори, оскільки зняття

мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення є революційним кроком, який докорінно змінив ринок землі України.

Економічні фактори, серед яких чільне місце посідає динаміка ВВП, займають друге місце, так як виробництво сільгосппродукції має значну частку у структурі ВВП.

Екологічні фактори посідають третє місце, проте вони здійснюють вирішальний вплив на діяльність агробізнесу. В Україні сприятливі умови для вирощування зернових культур, проте погодні умови можуть як підвищити, так і значно знизити врожайність, а військові дії унеможливили використання мільйонів гектарів землі.

На четвертому місці соціально-демографічні фактори, адже навіть скорочення попиту на внутрішньому ринку не зупинить діяльність агропідприємств, тому що більшість з них є орієнтованими на експорт, а у зв'язку зі збільшенням чисельності населення планети попит на зерно невідпинно зростатиме.

П'яте місце за важливістю посідає політичний фактор, тому що війна в країні здатна суттєво погіршити стан галузі, змінити динаміку експорту та призвести до скорочення виробництва продукції.

На останньому місці технологічний фактор, тому що техніка сільськогосподарських підприємств потребує оновлення для підвищення продуктивності галузі. А пошкодження складських потужностей стало значним викликом для експорту зернових у 2023 році. Проте даний фактор посів останнє місце за важливістю через приблизно однаковий рівень техніки у більшості сільгосппідприємств, тому вона не є головним чинником конкурентоспроможності, а з метою збереження зерна від обстрілів аграрії використовують одразу декілька зерносховищ.

Результати PESTLE-аналізу можна інтерпретувати наступним чином: з шести наявних факторів впливу на сільськогосподарську галузь чотири негативно впливають на розвиток аграрної справи і лише два здійснюють позитивний вплив. Це означає, що розвиток сільського господарства блокується

зовнішніми несприятливими умовами, серед яких особливе місце посідають технологічні та політичні фактори, бо війна та використання застарілих технологій та техніки гальмують розвиток галузі і зменшують конкурентоспроможність української аграрної продукції. У той самий час український уряд зробив рішучий крок у розвитку аграрної справи в Україні – відкрив ринок землі, що наблизило Україну до стандартів високорозвинених країн та дозволить ефективніше використовувати землевласникам земельні ресурси.

2.3. Формування напрямів стратегічного розвитку СВК «ПРОГРЕС»

Для формування напрямів стратегічного розвитку СВК «ПРОГРЕС» варто проаналізувати продукцію, яку воно виробляє: чи генерує вона прибуток, чи рентабельна вона, чи збільшується частка на ринку від збільшення обсягів її реалізації, чи її вирощування дозволяє дотримуватися сівозміни та зберегти природну та набуту родючість ґрунту.

Інструментом стратегічного аналізу, який дозволить проаналізувати доцільність виробництва певного виду продукту та сформує вірну стратегію, є матриця стратегічного аналізу Shell/DPM (від англ. Direct Policy Matrix) або матриця спрямованої політики. Матриця представляє собою двовимірну таблицю, де осі X і Y вказують на сильні сторони організації (конкурентна позиція) та галузеву (продукт-ринок) привабливість. Таким чином, вісь X уособлює конкурентоспроможність бізнес-сектора організації (або його здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області), а вісь Y є загальним виміром стану і перспектив галузі [4].

Для побудови матриці необхідно проаналізувати показники привабливості галузі та нинішній рівень конкурентоспроможності підприємства.

Ринок, на якому представлене підприємство, є висококонкурентним та перспективним. Підприємства аграрної галузі продають стандартизований товар — зерно, тому є можливість порівняння товарів різних фірм. Є

обмеження в підвищенні цін, оскільки кількість підприємств-конкурентів є значною, проте загалом попит на українську сільськогосподарську продукцію стабільно високий.

Для формування матриці оберемо культури, обсяги вирощування яких є найбільшими для СВК «ПРОГРЕС»: пшеницю, ячмінь та соняшник.

Посівна площа пшениці, згідно з прогнозами Центру досліджень продовольства та землекористування, зменшиться, проте площі ячменю та соняшнику збільшаться. Прогноз структури посівних площ зернових та олійних зображено на рис. 2.13 та 2.14.

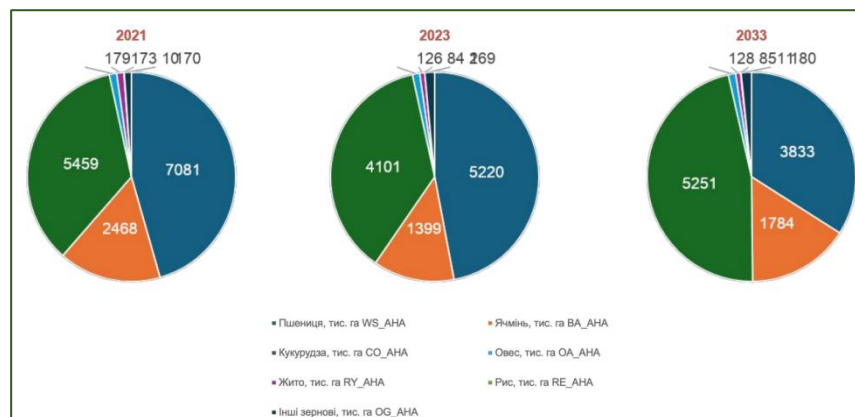


Рис. 2.13. Структура посівних площ зернових культур [38]

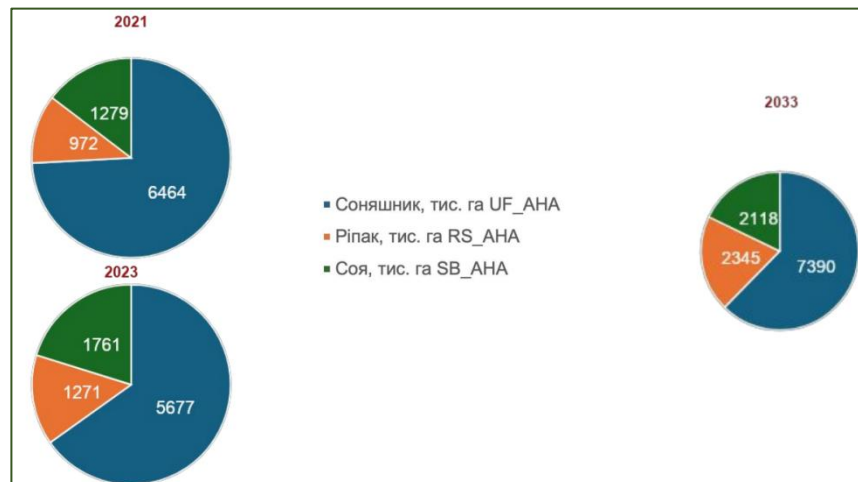


Рис. 2.14. Структура посівних площ олійних культур [38]

Така сама тенденція зберігається і для обсягів виробництва сільськогосподарських культур. Тобто згідно з прогнозами виробництво пшениці упродовж наступних десяти років зменшуватиметься, а ячменю та

соняшнику навпаки зростає. Обсяги вирощування пшениці, ячменю та соняшнику представлено на рис. 2.15, 2.16 та 2.17 відповідно.

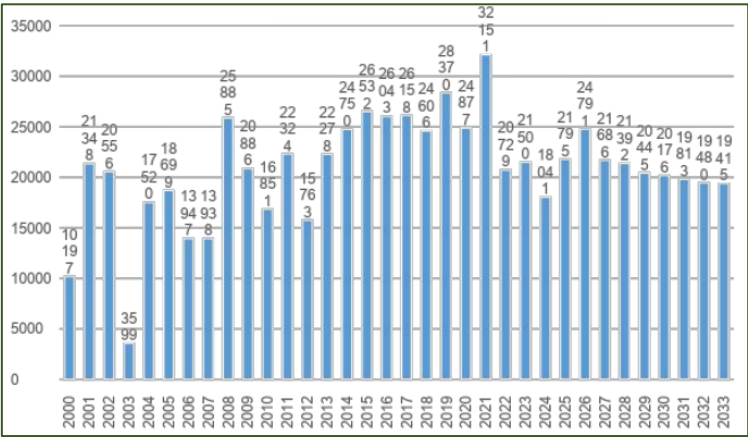


Рис. 2.15. Пшениця, вироблена кількість, тис. т [38]

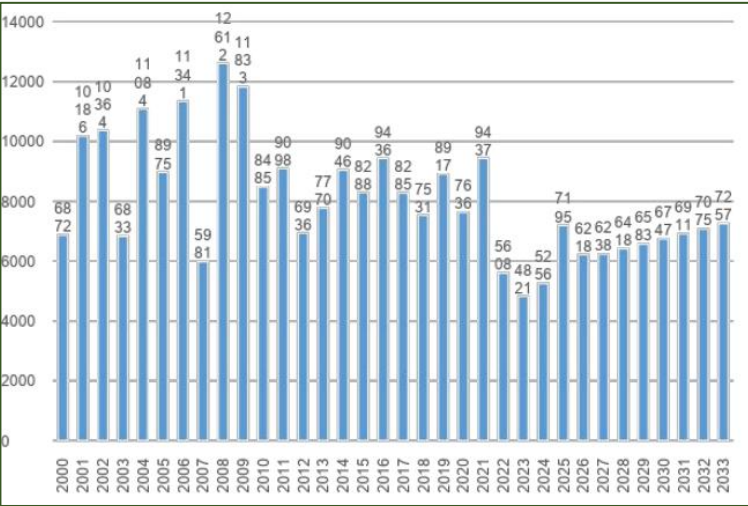


Рис. 2.16. Ячмінь, вироблена кількість, тис. т [38]

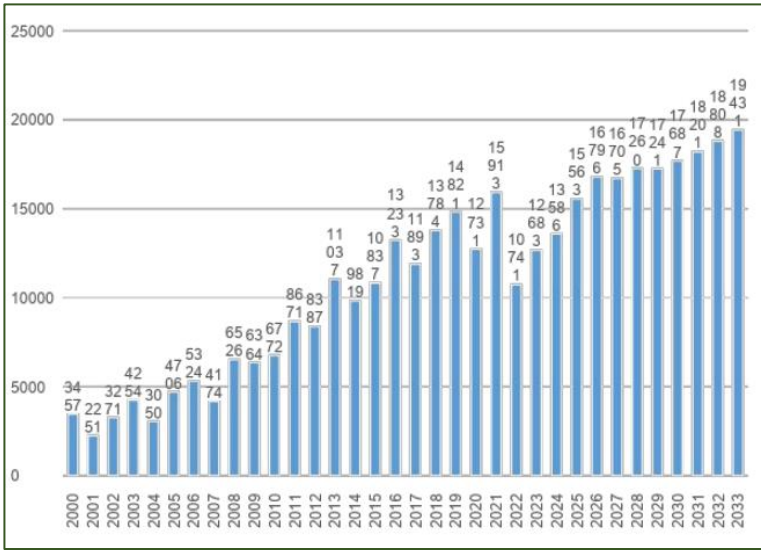


Рис. 2.17. Соняшникове насіння, вироблена кількість, тис. т [38]

Упродовж наступних 10 років експорт пшениці дещо зменшиться, проте ячменю, навпаки, зростає. Незважаючи на ріст кількості площ, відданих під вирощування сояшника, та поступове зростання обсягів вирощування, обсяг експорту сояшнику скоротиться. Причиною цьому є збільшення виробництва сояшникової олії на території України та, відповідно, її експорту. Прогнозовані обсяги експорту пшениці, ячменю та сояшнику представлено на рис. 2.18, 2.19 та 2.20 відповідно.

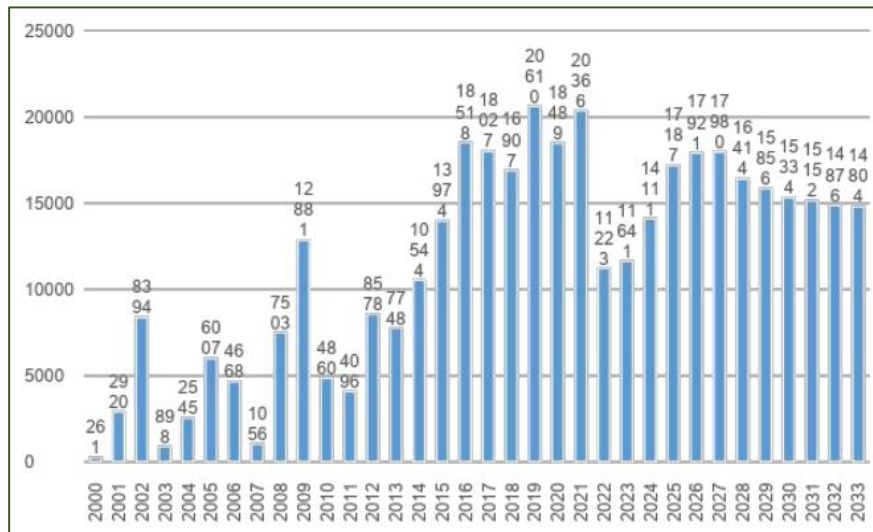


Рис. 2.18. Пшениця, експортована кількість, тис. т [38]

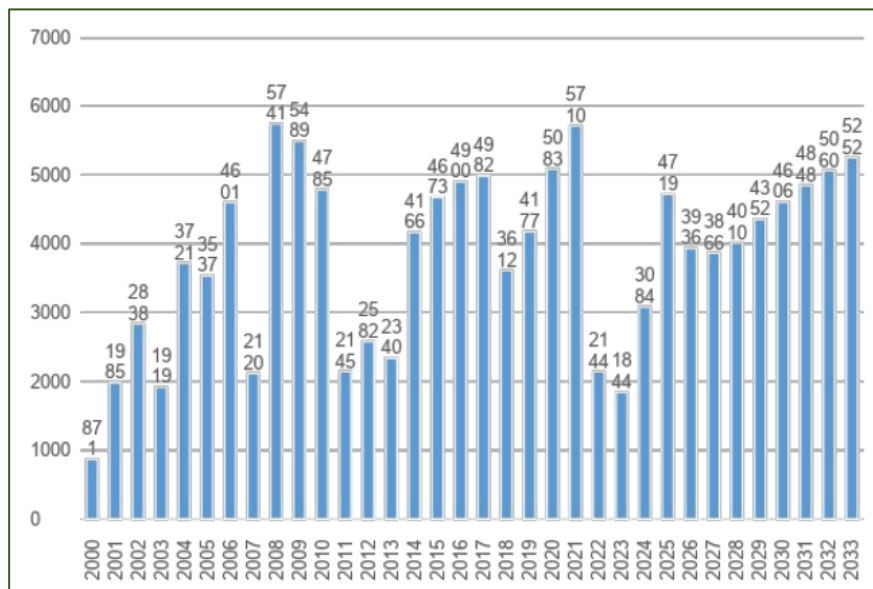


Рис. 2.19. Ячмінь, експортована кількість, тис. т [38]

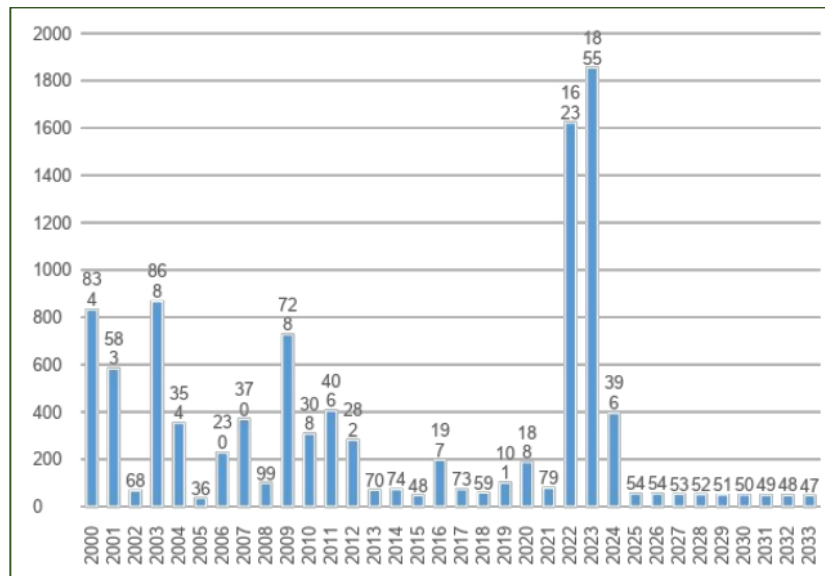


Рис. 2.20. Соняшникове насіння, експортована кількість, тис. т [38]

Сільськогосподарський виробничий кооператив «ПРОГРЕС» обирає культури для вирощування за допомогою показників рентабельності. Найбільшу рентабельність мають пшениця, ячмінь та соняшник, тому кооператив з 2000 р. виділяє значні площі під посів даних культур. Проте обсяги вирощування є незначними: у середньому 2,6 тис. т пшениці, 1,6 тис. т ячменю та 0,8 тис. т соняшнику. Кооператив є малим сільськогосподарським підприємством, тому частка ринку є незначною.

Якщо розглядати структуру посівних площ сільськогосподарського виробничого кооперативу «ПРОГРЕС», то можемо відзначити, що найбільші площі було віддано саме під посіви пшениці, ячменю та соняшнику, при цьому така структура зберігається за весь аналізований період (з 2018 по 2022 роки). Логічно, що і в обсягах валового збору ці культури зберігають лідерство. За період з 2018 по 2022 роки підприємством було зібрано пшениці обсягом 12,8 тис. т, ячменю (ярового та озимого) — 8,2 тис. т, а соняшнику — 4,1 тис. т.

Якість продукції є відмінною, більшість продукції відповідає класу «А», лише 10-15% фуражу, що вказує на те, що підприємство ефективно обробляє ґрунт та вчасно вносить добрива та засоби захисту рослин.

Сукупні витрати зросли майже в два рази, що було в основному спричинене війною, яка обумовила ріст цін на імпорту, а саме на насіннєвий матеріал, ЗЗР, добрива та особливо дизельне паливо. Згідно з даними звіту про

фінансові результати підприємства, сукупні витрати кооперативу зросли з 29,5 млн грн у 2017 р. до 50,5 млн грн у 2022 р., тобто на 21 млн грн. Це є однією з основних проблем кооперативу, оскільки таке стрімке зростання собівартості спричинило скорочення рентабельності продукції підприємства.

Розглянувши ступінь привабливості галузі та конкурентоспроможність кооперативу можемо сформувати матрицю Shell/DPM, яка дозволить проаналізувати, який вид продукції є найбільш вигідним для кооперативу.

Матриця Shell/DPM передбачає побудову таблиці з переліком показників привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства, де кожний показник оцінює окремий вид продукції за допомогою коефіцієнта значимості, який сумарно дорівнює одиниці та показує ступінь важливості даного показника серед інших показників та оцінки, яка варіюється від 1 до 10, де 1 — низький рівень показника, 10 — високий рівень показника. Добуток коефіцієнта значимості та оцінки являє собою зведену оцінку, яка буде координатою для побудови матриці. Координатою Y є привабливість галузі, а X — конкурентоспроможність підприємства. Розрахунок координат для побудови матриці відображено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок координат для побудови матриці Shell/DPM

Показники	Пшениця			Ячмінь			Соняшник		
	Коефіцієнт значимості	Оцінка	Зважена оцінка	Коефіцієнт значимості	Оцінка	Зважена оцінка	Коефіцієнт значимості	Оцінка	Зважена оцінка
1. Привабливість галузі	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Місткість ринку	0,10	5	0,5	0,10	6	0,6	0,20	7	1,4
Темп росту ринку	0,10	2	0,2	0,15	2	0,3	0,10	2	0,2
Рівень конкуренції	0,20	4	0,8	0,25	4	1,0	0,20	6	1,2
Рентабельність галузі	0,40	5	2,0	0,25	6	1,5	0,15	6	0,9
Попит на продукцію	0,20	5	1,0	0,25	6	1,5	0,35	8	2,8
Всього	1,00	-	4,5	1,00	-	4,9	1,00	-	6,5
2. Конкурентоспроможність підприємства	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Конкурентоспроможність продукту	0,30	6	1,8	0,20	7	1,4	0,25	6	1,5

Продовження табл. 2.11									
Технологічна укомплектованість	0,05	6	0,3	0,10	5	0,5	0,15	6	0,9
Частка ринку	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	4	0,2
Якість продукції	0,30	8	2,4	0,20	8	1,6	0,25	8	2,0
Сукупні витрати	0,30	6	1,8	0,45	6	2,7	0,30	6	1,8
Всього	1,00	-	6,4	1,00	-	6,3	1,00	-	6,4

На основі розрахункової таблиці визначено координати для побудови матриці Shell/DPM:

- Пшениця — П (6,4; 4,5);
- Ячмінь — Я (6,3; 4,9);
- Соняшник — С (6,4; 6,5).

На основі отриманих координат побудуємо матрицю. Матриця Shell/DPM зображена на рис. 2.21.

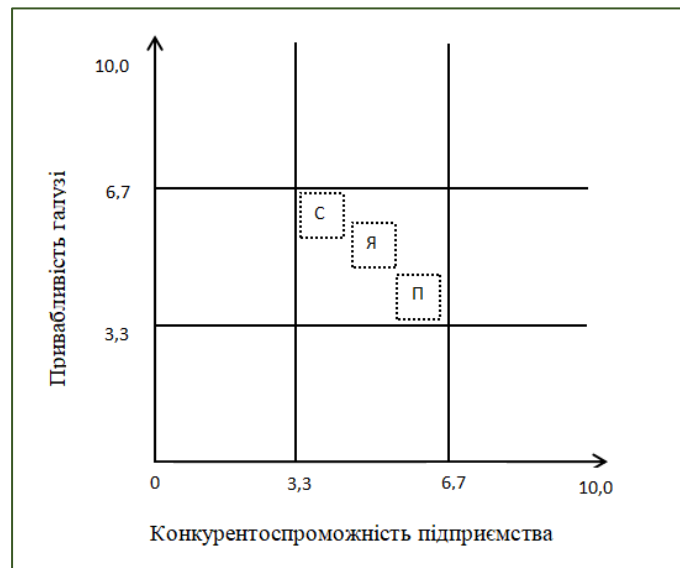


Рис. 2.21. Матриця Shell/DPM СВК «ПРОГРЕС»

Отримані результати свідчать про те, що всі три види продукції потрапили до перехідного квадрату, тобто підприємству рекомендовано і далі продовжувати бізнес, але з обережністю.

Аналіз матриці показав, що вирощування усіх трьох культур необхідно продовжувати із обережністю; це означає, що дані культури не приносять великих прибутків, однак не є збитковими. Для покращення економічного становища підприємства слід сконцентрувати увагу на формуванні нової стратегії, яка б дозволила розкрити наявні у підприємства ресурси.

Після побудови матриці Shell/DPM слід розглянути також матрицю Ансоффа або матрицю «продукт-ринок», яка допомагає обрати одну з чотирьох основних стратегій на основі аналізу становища підприємства та його продукції на ринку. Матриця Ансоффа для СВК «ПРОГРЕС» зображена на рис. 2.22.

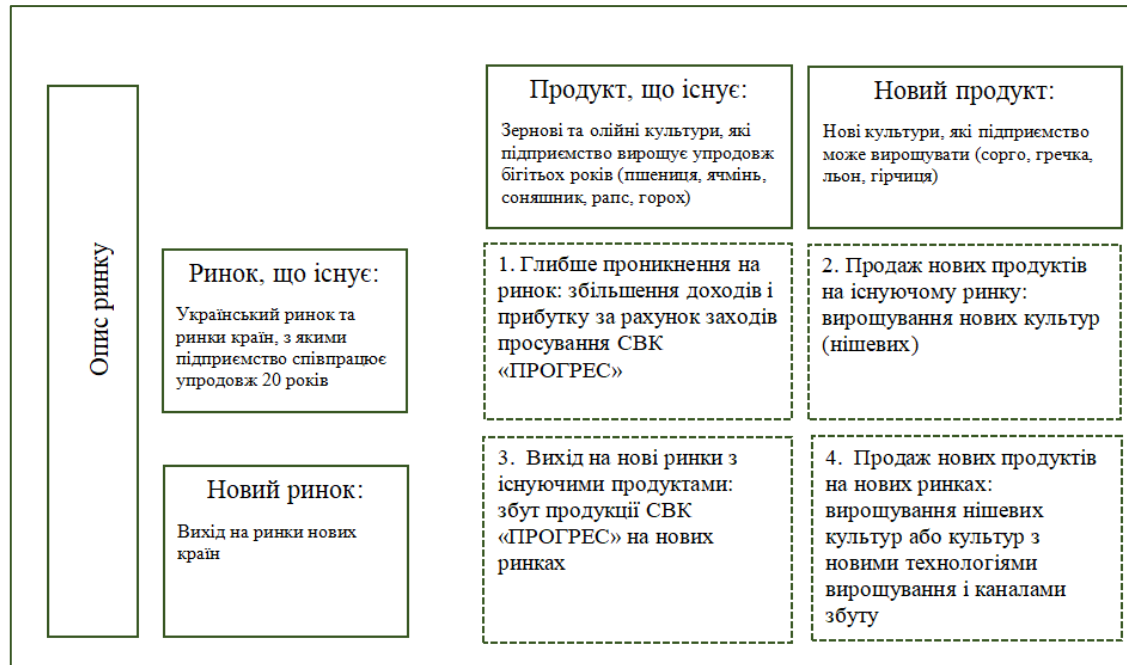


Рис. 2.22. Матриця Ансоффа «продукт-ринок» для СВК «ПРОГРЕС»

За допомогою матриці Ансоффа можемо переконатися, що найбільш прийнятним є варіант продажу нових продуктів на існуючому ринку, в даному випадку — нішевих культур.

Незначний за обсягом земельний банк підприємства ідеально підходить для вирощування непопулярних культур, оскільки великі агрохолдинги не можуть пильно стежити за кожною окремою рослиною, враховуючи те, що площі їхніх земельних банків складають тисячі гектарів. У той самий час невеликі ділянки по 4-5 га кооперативу легко контролювати, що дозволить вирощувати одразу кілька нових видів рослин.

Враховуючи порівняно низьку собівартість вирощування культур агрохолдингами розуміємо, що конкурувати з ними не є можливим, тому першу стратегію можемо відкинути.

Враховуючи глобалізаційні процеси та велику конкуренцію можемо припустити, що кооператив не зможе конкурувати з іноземними

агрохолдингами, тому виходити з тією самою продукцією на нові ринки недоцільно. Так само як і продавати на нових ринках цілком нову продукцію.

Тому основною стратегією, яку може реалізувати підприємство, є вирощування нішевих культур, на які на ринку невеликий попит, проте їхня рентабельність значно вища за стандартні зернові та олійні культури. Основною складністю даного підходу є пошук ринку та споживачів, а отже, для впровадження подібної стратегії підприємству необхідно не лише забезпечити умови для вирощування нових культур, а й розвинути власний маркетинг шляхом пошуку нових каналів збуту та реклами власної продукції.

2.4. Обґрунтування економічної доцільності реалізації стратегії розвитку СВК «ПРОГРЕС»

У попередньому пункті ми визначили, що підприємству слід впровадити стратегію вирощування нішевих культур, оскільки їхня рентабельність значно вища за рентабельність стандартних зернових та олійних культур. Для цього слід змінити структуру засіювання посівних площ.

Вирощування нішевих культур має як переваги, так і недоліки. Серед основних переваг — висока рентабельність та попит та, відповідно, висока ціна реалізації продукції, балансування сівозміни. Проте складність вирощування даних культур полягає у тому, що для їх вирощування необхідні специфічні знання та навички, сільськогосподарська техніка та фахівці, так як суворих стандартів якості, як у стандартних сільськогосподарських культур, в Україні на даний момент немає. Не менш важливим недоліком є висока собівартість вирощування. Насіннєвий матеріал нішевих культур значно дорожчий, до того ж, нішеві культури потребують особливих умов іригації та спеціальних добрив. Тому кооперативу не слід повністю заміщувати наявні культури нішевими, а виділити для їх вирощування невеликі ділянки, відмовившись від менш прибуткових культур.

Виконана нами матриця Shell/DPM показала, що основні культури, які вирощує СВК «ПРОГРЕС», приносять стабільний, хоча і не високий, прибуток,

тому підприємству слід і надалі продовжити вирощувати пшеницю, ячмінь та соняшник. Тож кооперативу слід замінити менш прибуткові культури нішевыми, а саме замінити люцерну, рапс та кукурудзу, які наразі вирощує кооператив, на сорго, білу гірчицю та льон.

Люцерна є недорогою культурою; її використовують як корм для ВРХ (великої рогатої худоби), тому вона не приносить значного прибутку, а отже, її подальше вирощування не є доцільним для кооперативу.

Через глобальне потепління та Ель-Ніньйо територія Півдня України з кожним роком стає більш посушливою та спекотною. Тому відбувається нарощування обсягів виробництва кукурудзи у Північному та Центральному регіонах, де через прохолодний та вологий клімат врожайність значно вища, тож кооператив втрачає конкурентоспроможність на ринку кукурудзи, а отже, її вирощування надалі не є доречним.

Рапс (ріпак) є прибутковою культурою, проте дана рослина виснажує ґрунт, тому для збереження сівозміни висаджувати рапс на одних і тих самих ділянках можливо лише через 5-6 років. До того ж, ріпак потребує особливого догляду, використання усіх ЗЗР та десикації, що, у свою чергу, значно підвищує собівартість вирощування даної культури.

Натомість вирощування сорго, гірчиці білої та льону дозволить підприємству отримати більший дохід через стабільно високий попит на дані культури. Сорго, хоч, як і люцерна, також потрібне як корм для ВРХ, проте використовується і для спиртової та крохмальної промисловості. Льон потрібен для отримання олії та волокна, а гірчиця — для отримання олії та насіння.

Дані види рослин пристосовані до посушливого клімату, вони мають високу рентабельність та стабільний попит на ринку, тому розглянемо ситуацію, при якій кооператив почне вирощувати вищеперераховані культури.

Спершу визначимо поточні витрати на реалізацію проєкту з вирощування нішевих культур. Поточні витрати підприємства зображено у табл. 2.12

Таблиця 2.12

Поточні витрати на реалізацію заходу, грн/га

Статті витрат	Сорго	Гірчиця біла	Льон
Посадковий матеріал	3500	5950	6300
Засоби захисту рослин (гербіциди, пестициди, фунгіциди, інсектициди)	1500	1900	2400
Добрива та сполуки азотні	2900	3100	3700
Амортизація	994,48	994,48	994,48
Поточні витрати	8894,48	11944,48	13394,48

Поточні витрати на весь обсяг = 8894,48 грн * 31 га + 11944,48 грн * 262 га + 13394,48 грн * 250 га = 6753 802,64 грн або 6753,80 тис. грн.

Для оцінки ефективності впровадження стратегії заміни деяких стандартних сільськогосподарських культур нішевими спершу слід розрахувати собівартість вирощування даних культур, рентабельність та прибуток кооперативу до та після впровадження нової стратегії.

Першим кроком є розрахунок собівартості вирощування культур. Порівняємо собівартість вирощування люцерни, кукурудзи та рапсу з собівартістю вирощування сорго, гірчиці білої та льону. Розрахунок можна побачити у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Собівартість вирощування стандартних культур (люцерни, кукурудзи і рапсу) та нішевих культур (сорго, гірчиці білої та льону), грн/га

Статті витрат	Стандартні культури			Нішеві культури		
	Люцерна	Кукурудза	Рапс	Сорго	Гірчиця біла	Льон
Посадковий матеріал	1300	2100	3000	3500	5950	6300
Продукти нафтоперероблення	1550	2350	3000	2550	2650	2950
Засоби захисту рослин (гербіциди, пестициди, фунгіциди, інсектициди)	150	400	1200	1500	1900	2400

Продовження табл. 2.13						
Витрати на оплату праці	1500	2000	3000	3000	4500	6000
Витрати на лізинг	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Добрива та сполуки азотні	900	1300	2000	2900	3100	3700
Електроенергія	50	50	100	200	200	200
Послуги з ремонту сільськогосподарського обладнання та автотранспортних засобів	100	100	300	350	450	300
Амортизація	200	200	200	994,48	994,48	994,48
Виробнича собівартість	6750	9500	13800	15994,48	20744,48	23844,48
Адміністративні витрати	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Повна собівартість	7950	10700	15000	17194,48	21944,48	25044,48

З таблиці можемо побачити, що собівартість вирощування нішевих культур є вищою за собівартість вирощування стандартних сільськогосподарських культур (крім рапсу), проте слід враховувати ціни на стандартну продукцію, які є значно нижчими за ціни на нішеві культури або не приносять значних прибутків через високу собівартість, як ріпак.

Ми порахували витрати на 1 га трьох нішевих культур, які пропонуємо вирощувати кооперативу. Для того, щоб порахувати загальну вартість вирощування культур помножимо витрати на 1 га на кількість гектарів, відведену під вирощування кожної культури:

$$1. \text{ Сорго} = 17194,48 \text{ грн} * 31 \text{ га} = 533,03 \text{ тис. грн}$$

$$2. \text{ Гірчиця біла} = 21944,48 \text{ грн} * 262 \text{ га} = 5749,33 \text{ тис. грн}$$

$$3. \text{ Льон} = 25044,48 \text{ грн} * 250 \text{ га} = 6261,12 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Тобто загальна вартість нововведення} = 533,83 + 5749,33 + 6261,12 = 12544,28 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо загальну вартість вирощування люцерни, кукурудзи та ріпаку:

$$1. \text{ Люцерна} = 7950 * 31 \text{ га} = 246,45 \text{ тис. грн}$$

$$2. \text{ Кукурудза} = 10700 * 262 \text{ га} = 2803,40 \text{ тис. грн}$$

$$3. \text{ Рапс} = 15000 * 250 \text{ га} = 3750,00 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Разом} = 246,45 + 2803,40 + 3750,00 = 6799,85 \text{ тис. грн}$$

Далі розрахуємо дохід підприємства та порівняємо з майбутнім доходом кооперативу від реалізації продукції. Розрахунок зображено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок доходу підприємства від стандартних культур (люцерна, кукурудза, рапс) та від запропонованого заходу

Культура	Площа, га	Врожайність, т/га	Ціна за 1 т, грн	Ціна за 1 га, тис. грн	Ціна за весь обсяг, тис. грн
Люцерна	31	5	1,46	7,3	226,3
Кукурудза	262	1,5	6,13	9,2	2410,4
Рапс	250	1,5	9,20	13,8	3450
Усього	543	-	-	30,3	6086,7
Сорго	31	3	4,17	12,5	387,5
Гірчиця біла	262	1,5	10,27	15,4	4034,8
Льон	250	1,5	11,27	16,9	4225
Усього	543	-	-	44,8	8647,3

*5 т/га — середня врожайність сіна на 1 га складає 2,5 т/га, але люцерна дає врожай в середньому 2 рази упродовж вегетаційного періоду.

Для виробництва нішевих культур необхідно не лише закупити насіннєвий матеріал та відповідні добрива, а й обладнання. Обробка землі відбувається за допомогою тієї самої техніки, проте процес зберігання культур передбачає їхнє підсушування. Отже, кооперативу необхідно придбати сушарку, яка передбачена для висушування таких культур.

Найбільш оптимальним варіантом є сушарка від українського виробника агротехніки ТОВ «Завод елеваторних машин», який виготовляє зерносушарки «Agro Star» поточної дії для всіх видів зернових, бобових та олійних культур. Зерносушарка використовує різні види пального (природний газ/пропан-бутан). ТОВ «Завод елеваторних машин» надає три роки гарантії та сервісну підтримку, що допоможе скоротити витрати підприємства на ремонт такого обладнання. Завдяки технології сушіння зерна «Cross-flow» зерносушарка здатна за один прохід сушити зерно з вологістю більше 35% .

Технічні характеристики зерносушарки «Agro Star-0412» надано у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Технічні характеристики зерносушарки «Agro Star-0412»

Технічні характеристики	«Agro Star-0412»
Кількість секцій	4
Кількість вентиляторів	2
Кількість пальників (природний газ/пропан-бутан)	2
Довжина, мм	4580
Ширина, мм	2430
Висота, мм	4250
Об'єм, м ³	7,2
Загальна потужність, КВт	30
Витрати: природного газу, м ³ на 1 тоновідсоток пропан-бутану, л на 1 тоновідсоток	0,8-1,7 м ³ 1,0-2,5 л

Вартість сушарки становить 2500,00 тис. грн. Вартість доставки до місця монтажу складає 3% від вартості обладнання; вартість пусконаладжувальних робіт – 5% від вартості.

Витрати на доставку = 2500,00 * 0,03 = 75,00 тис. грн

Витрати на пусконаладжувальні роботи = 2500,00*0,05=125,00 тис. грн.

Розрахунок інвестиційних витрат відображено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Інвестиційні витрати за проектом, тис. грн

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Первісна вартість обладнання	2500,00
Доставка до місця монтажу	75,00
Пусконаладжувальні роботи	125,00
Разом	2700,00

Наявний у кооперативу нерозподілений прибуток у розмірі 44732,40 тис. грн дозволяє підприємству не залучати кредитні кошти, а придбати зерносушарку за власний кошт.

Розрахуємо амортизаційні витрати методом прискореного зменшення залишкової вартості. Формула має такий вигляд:

$$A_p = (ПВ * N_A)/100, \quad (2.1)$$

де A_p – річна амортизація;

ПВ – первісні витрати;

N_A – річна норма амортизації.

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

$$N_a = \frac{100\%}{n} * 2, \quad (2.2)$$

де n – строк корисного використання обладнання.

Строк корисного використання зернової сушарки складає 10 років.

Розрахунок амортизації обладнання представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Амортизація зерносушарки «Agro Star-0412», тис. грн

Рік	Вартість на початку року	Сума амортизації	Вартість на кінець року
2024	2700,00	540,00	2160,00
2025	2160,00	432,00	1728,00
2026	1728,00	345,60	1382,40
2027	1382,40	276,48	1105,92
2028	1105,92	221,18	884,74
2029	884,74	176,95	707,79
2030	707,79	141,56	566,23
2031	566,23	113,25	452,98
2032	452,98	90,60	362,38
2033	362,38	362,38	0

Отже, згідно з методом прискореного зменшення залишкової вартості амортизація щороку зменшується, тобто її сума була найбільшою в перший рік, далі вона, відповідно, зменшується, поки вартість залишкова обладнання на кінець року не сягне нуля.

Розрахуємо поточні витрати на реалізацію запропонованого заходу на період 3 роки. Розрахунок планових поточних витрат відображено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Планові поточні витрати на реалізацію заходу у 2024-26 рр., тис. грн

Показники	Роки		
	2024	2025	2026
Поточні витрати	6753,80	6821,34	6889,55
у тому числі амортизація	540	432	345,6

З урахуванням рівня інфляції та динаміки цін на сільськогосподарські культури, можемо припустити, що дохід підприємства щороку зростатиме на

2%. Розрахунок доходу підприємства від реалізації заходу зображено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Прогнозований дохід від реалізації заходу у 2024-26 рр., тис. грн

Показник	Роки		
	2024	2025	2026
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	8647,30	8733,77	8821,11

Після розрахунків доходу та витрат кооперативу на реалізацію заходу можемо визначити прибуток підприємства, який розраховується шляхом віднімання поточних витрат від доходу:

$$\text{Прибуток}_{2024} = 8647,30 - 6753,80 = 1893,50 \text{ тис. грн.}$$

Далі можемо визначити чистий прибуток (ЧП), тобто прибуток після сплати відрахування податків (18%):

$$\text{ЧП}_{2024} = 1893,50 * (100\% - 18\%) = 1552,67 \text{ тис. грн.}$$

Тепер можемо визначити чисті грошові надходження (ЧГН), які представляють собою суму ЧП та амортизації:

$$\text{ЧГН}_{2024} = 1552,67 + 540,00 = 2092,67 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо дисконтовані чисті грошові надходження (ЧГН_{диск.}) шляхом множення чистих грошових надходжень на коефіцієнт дисконтування.

Формула розрахунку дисконтованих чистих грошових надходжень наступна:

$$\text{ЧГН}_{\text{диск.}} = \text{ЧГН}_n * \frac{1}{(1+i)^n}, \quad (2.3)$$

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

i – ставка дисконтування;

n – час приведення.

$$\text{ЧГН}_{\text{диск}2024} = 2092,67 * 0,864 = 1808,07 \text{ тис. грн.}$$

Можемо розрахувати грошовий потік від реалізації обраного заходу за період трьох років. Розрахунок грошового потоку зображено у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Розрахунок грошового потоку від реалізації заходу, тис. грн

Показники	Роки		
	2024	2025	2026
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	8647,30	8733,77	8821,11
Поточні витрати	6753,80	6821,34	6889,55
у тому числі амортизація	540,00	432,00	345,60
Прибуток	1893,50	1912,43	1931,56
Чистий прибуток	1552,67	1568,20	1583,88
Чисті грошові надходження	2092,67	2000,20	1929,48
Коефіцієнт дисконтування	0,864	0,816	0,772
Дисконтовані чисті грошові надходження	1808,07	1632,16	1489,56
Накопичені дисконтовані грошові надходження	1808,07	3440,23	4929,78

Розрахунок чистого грошового потоку необхідний для визначення чистої приведеної вартості, яка представляє собою очікуваний майбутній дохід від реалізації заходу з урахуванням зміни цінності грошових потоків.

Розрахуємо чисту приведену вартість за формулою:

$$NPV = НГН_{\text{диск.}} - I, \quad (2.4)$$

де NPV – чистий приведений дохід;

НГН_{диск.} – накопичені дисконтовані грошові надходження;

I – капітальні витрати (інвестиції).

$$NPV = 4929,78 - 2700,00 = 2229,78 \text{ тис. грн.}$$

Додатне значення показника свідчить про економічну доцільність впровадження стратегії.

Визначення чистої приведеної вартості допоможе у розрахунку індексу рентабельності (PI). Формула індексу рентабельності наступна:

$$PI = \frac{NPV}{I}, \quad (2.2)$$

$$PI = \frac{2229,78}{2700,00} = 0,826$$

Заключним етапом розрахунку ефективності нововведення є визначення терміну окупності інвестицій. Термін окупності (PP) розраховується за наступною формулою:

$$PP = \frac{I}{NPV} , \quad (2.3)$$

$$PP = \frac{2700,00}{2229,78} = 1,211$$

Таким чином, термін окупності нововведення складає 1,211 року або 14,5 місяців. Це означає, що річні інвестиції підприємства повністю окупляться трохи більше, ніж за рік, тобто запропонований захід є економічно доцільним.

Можемо підсумувати, що показники чистої приведеної вартості, індексу рентабельності та терміну окупності свідчать про те, що впровадження вирощування нішевих культур на підприємстві не лише позитивно вплине на родючість ґрунту через дотримання сівозміни, а й призведе до збільшення прибутків кооперативу, нарощування клієнтської та постачальницької бази через появу нової продукції та дозволить накопичити капітал для впровадження нових змін, наприклад, для відновлення системи іригації.

ВИСНОВКИ

У результаті проведення дослідження було сформовано наступні висновки:

1. За результатами аналізу наукової літератури було визначено, що стратегія є генеральним планом дій підприємства, який показує потенційний напрямок, в якому воно має рухатись для утримання на мінливому ринку зі зростаючою кількістю конкурентних сил, і необхідна підприємству для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

2. Після аналізу сфери діяльності було визначено, що СВК «ПРОГРЕС» спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Кооператив також вирощує люцерну для продажу на корм для ВРХ (великої рогатої худоби).

3. За результатами аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства було визначено, що чистий прибуток від реалізації упродовж досліджуваного періоду демонструє тенденцію до коливань. Чистий прибуток у 2017 та 2018 роках зменшувався, у 2019-му та 2020-му роках діяльність кооперативу була збитковою, проте у 2021-му році підприємство отримало колосальний прибуток, який зменшився у 2022-му році і був меншим, ніж на початку досліджуваного періоду.

4. За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища СВК «ПРОГРЕС» з використанням таких методів аналізу як: SNW-аналіз, PESTLE-аналіз, матриця Shell/DPM, матриця Ансоффа «продукт-ринок», було визначено, що найбільшою проблемою досліджуваного підприємства є відсутність диверсифікації продуктового портфеля. Наявність диверсифікованої продукції дозволить зменшити залежність прибутку від врожайності стандартних зернових та олійних культур.

5. За результатами розрахунків було встановлено, що загальні інвестиції, необхідні для впровадження вирощування нішевих культур упродовж одного

сезону, складають 2,7 млн грн. Загальна сума прибутку, який отримає кооператив після реалізації даних заходів, становить 1,9 млн грн.

6. Обрані заходи було визнано доцільними, оскільки для того, щоб окупити нововведення, підприємству потрібно 14,5 місяців. Впровадження вирощування нішевих культур на підприємстві призведе до збільшення прибутків кооперативу та нарощування клієнтської та постачальницької бази через появу нових видів продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Пантелєєв М. С., Побережний Р. О. Теоретичні аспекти розробки стратегії організаційного розвитку підприємства. Вісник національного технічного університету Харківська політехніка. 2014. С. 120–127. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286541023.pdf>.
2. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та основні функції. Інноваційна економіка. 2021. № 1-2. С. 68–73. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.1-2.9>.
3. Мельник О. О. Розроблення стратегії ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства. Галицький економічний вісник. 2017. Т. 53, № 2. С. 68–69. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=23>.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків, 2021. 208 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf
5. Безус П. І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=П.+І.+Безус>.
6. Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2021. № 2 (6). С. 65–71. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25485/nzmen-ed-65-71.pdf>.
7. Страшинська Л. В. Теоретико-методичні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки. Вісник Національного університету харчових технологій. 2008. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e2d1408-bafa-4a1b-8373-13b76c27c8e3/content>.
8. Chandler A. Strategy and Structure. – Cambridge, MIT Press, Mass., 1962.

9. М. П. Бутко та ін. Стратегічний менеджмент / ред. М. П. Бутко. Київ, 2016. С. 376.

URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf.

10. Кузнецова І. О., Кублікова Т. Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 5 (247). С. 95–105.

11. Кузнецова, І. О., Горбатюк, В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.

12. Агроновини. Україна залишиться світовим лідером з експорту соняшникової олії – agroportal.ua. AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraine/ukrajina-zalishitsya-svitovim-liderom-z-eksportu-sonyashnikovoji-oliji> (дата звернення: 02.03.2024).

13. Лисак В. Ю. Формування та розвиток поняття стратегічне управління. Економіка та підприємництво. 2013. № 30. С. 105–110.

14. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / С. С. Свірідова, С. А. Толстова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 2 (30). – С. 109-116. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>

15. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. / За ред. М.В. Кужельного. - К.: КНЕУ, 2002. - 198 с.

16. Берницька Д.І. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль. -2012. – 231с.

17. Ковбасюк Ю. В. Державне управління. Том 1. Дніпро : НАДУ, 2012. 564 с. URL: https://e-pidruchniki.com/book/19_derjavne_upravlinnya_tom_1 (дата звернення: 16.03.2024).

18. Шквиря Н. О. Стан та особливості стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 549–553.

19. Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель : Закон України від 17.02.2022 р. № 2079-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2079-20#Text> (дата звернення: 16.03.2024).

20. Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>.

21. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». – 2003 – С. 170-194.

22. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3. С. 118–126. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13> (дата звернення: 26.03.2024).

23. Кропивко М. М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. Т. 2, № 3. С. 113–118.

24. Горобець Н. Виокристання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 3 (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-27>.

25. Ціни на дизельне паливо в Україні. Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/dt/> (дата звернення: 10.04.2024).

26. Індекс сприйняття корупції – 2023. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2023/> (дата звернення: 11.04.2024).

27. В Україні «податкове пекло». Що відомо про антирейтинг, який збудив соцмережі і зачепив Гетманцева. Новості бізнеса, економіки, фінансов,

рынков

и компаний –

НВ Бизнес.

URL: <https://biz.nv.ua/ukr/finance/podatki-v-ukrajini-tax-hells-index-2023-oznachay-e-realni-problemi-chi-ni-novini-ukrajini-50363424.html> (дата звернення: 16.04.2024).

28. Три питання до нового порядку перевірки експортерів. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/blog/read/3035-novi-pravila-eksportu-zerna--znovu-na-ti-zh-grabli> (дата звернення: 16.04.2024).

29. Аграрна зона вільної торгівлі з ЄС 2014-2020 від «А» до «Я»: досягнення, провали та завдання для України. Агрополіт - гаряча агрополітика. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/698-agrrana-zona-vilnoyi-torgivli-z-yes-2014-2020-vid-a-do-ya-dosyagnennya-provali-ta-zavdannya-dlya-ukrayini> (дата звернення: 16.04.2024).

30. Ключові політики та заходи для підтримки аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-polityky-ta-zakhody-dlya-pidtrymky-ahrarynoho-sektoru-ukrayiny-v> (дата звернення: 16.04.2024).

31. Економічна правда. Зростання реального ВВП України у третьому кварталі сповільнилось до 9,3% – Держстат. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/12/11/707566/> (дата звернення: 18.04.2024).

32. buhgalter.com.ua. Таблиця індексів інфляції за 2012 – 2024 р. Бухгалтер.com.ua. URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/norma-robochogo-chasu/tablitsya-indeksiv-inflyatsiyi/> (дата звернення: 18.04.2024).

33. Динаміка індексу споживчих цін // Мінфін. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q3.pdf?v=4 (дата звернення: 18.04.2024).

34. Архів курсу долара США в Україні. Історія курсу USD: НБУ, продаж, купівля | М11. Курс валют на сьогодні в Україні. Курси НБУ та готівка: долара, євро, рубля | М11.

URL: <https://valuta.m11.com.ua/history/USD/> (дата звернення: 20.04.2024).

35. Чисельність населення України // Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/>

36. Заражевська С. Назад у 90-ті? Економіка України може втратити до 50%. чи означає це, що українці збідніють удвічі – forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/inside/nazad-u-90-ti-ekonomika-ukraini-mozhe-vtratiti-do-50-chi-oznachae-tse-shcho-ukrainsi-zbidniyut-vdvichi-29042022-5740> (дата звернення: 20.04.2024).

37. Експорт та імпорт сільськогосподарської техніки. Економіка АПК. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/vipusk-06-2020/yeksport-ta-import-silskogospodarskoyi-tekhniki> (дата звернення: 21.04.2024).

38. Агровигляд України 2024-2033 // Центр досліджень продовольства та землекористування. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Agroviglyad-2024-2033.pdf> (дата звернення: 22.04.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Форма №1 та форма №2 СВК «ПРОГРЕС» за 2018-2022 рр.

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2019	01	01
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИЙ ВИРОБНИЧИЙ КООПЕРАТИВ "ПРОГРЕС"	за ЄДРПОУ	03766079		
Територія <u>ОДЕСЬКА</u>	за КОАТУУ	6124583601		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Сільськогосподарський виробничий кооператив</u>	за КОПФГ	340		
Вид економічної діяльності <u>Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур</u>	за КВЕД	01.11		
Середня кількість працівників, осіб <u>31</u>				
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця МОРОЗОВА, буд. Б/Н, с. МИКОЛАІВКА-НОВОРОСІЙСЬКА, САРАТСЬКИЙ РАЙОН, ОДЕСЬКА обл., 68244</u>		21130		

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби	1010	20 222,0	21 056,0	
первісна вартість	1011	28 543,0	34 106,0	
знос	1012	(8 321,0)	(13 050,0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	20 222,0	21 056,0	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	20 538,0	21 659,0	
у тому числі готова продукція	1103	2 374,0	4 330,0	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	103,0	51,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	20,0	8,0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	955,0	2 400,0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	30,0	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	21 616,0	24 148,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	41 838,0	45 204,0	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	35 058,0	38 464,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	35 058,0	38 464,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	5 379,0	4 564,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	230,0	52,0
розрахунками з бюджетом	1620	915,0	2 124,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3,0	-
розрахунками з оплати праці	1630	4,0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	249,0	-
Усього за розділом III	1695	1 401,0	2 176,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	41 838,0	45 204,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43 801,0	42 458,0
Інші операційні доходи	2120	285,0	106,0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	44 086,0	42 564,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28 900,0)	(26 006,0)
Інші операційні витрати	2180	(5 407,0)	(106,0)
Інші витрати	2270	(3 422,0)	(3 341,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(37 729,0)	(29 453,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	6 357,0	13 111,0
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	6 357,0	13 111,0

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.			
		Форма № 1-м Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	21 056,0	15 885,0
первісна вартість	1011	34 106,0	34 066,0
знос	1012	(13 050,0)	(18 181,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	21 056,0	15 885,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	21 659,0	15 788,0
у тому числі готова продукція	1103	4 330,0	5 280,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	51,0	52,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8,0	145,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 400,0	3 221,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	30,0	57,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	24 148,0	19 263,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	45 204,0	35 148,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	38 464,0	25 532,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	38 464,0	25 532,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	4 564,0	8 580,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	52,0	-
розрахунками з бюджетом	1620	2 124,0	525,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	5,0
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	506,0
Усього за розділом III	1695	2 176,0	1 036,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	45 204,0	35 148,0

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2019 _____ р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 036,0	43 801,0	
Інші операційні доходи	2120	592,0	285,0	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	26 628,0	44 086,0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35 540,0)	(28 900,0)	
Інші операційні витрати	2180	(2 801,0)	(5 407,0)	
Інші витрати	2270	(1 219,0)	(3 422,0)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(39 560,0)	(37 729,0)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(12 932,0)	6 357,0	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(12 932,0)	6 357,0	

І.Баланс на 31 грудня 2020 р.			
		Форма № 1-м Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	15 885,0	10 654,0
первісна вартість	1011	34 066,0	33 220,0
знос	1012	(18 181,0)	(22 566,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	15 885,0	10 654,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	15 788,0	10 404,0
у тому числі готова продукція	1103	5 280,0	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	52,0	244,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	145,0	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 221,0	55,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	57,0	370,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	1 751,4
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	19 263,0	12 824,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	35 148,0	23 478,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	97,5
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 532,0	17 565,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	25 532,0	17 663,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	8 580,0	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	5 000,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	27,6
розрахунками з бюджетом	1620	525,0	787,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	5,0	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	506,0	-
Усього за розділом III	1695	1 036,0	5 815,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	35 148,0	23 478,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Форма № 2-м		Код за ДКУД		1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18 890,9	26 036,0	
Інші операційні доходи	2120	986,0	592,0	
Інші доходи	2240	753,7	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	20 630,6	26 628,0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(25 739,7)	(35 540,0)	
Інші операційні витрати	2180	(1 427,0)	(2 801,0)	
Інші витрати	2270	(1 430,0)	(1 219,0)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(28 596,7)	(39 560,0)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(7 966,1)	(12 932,0)	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(7 966,1)	(12 932,0)	

І.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	10 654,0	8 719,1
первісна вартість	1011	33 220,0	36 009,3
знос	1012	(22 566,0)	(27 290,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10 654,0	8 719,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	10 404,0	29 607,5
у тому числі готова продукція	1103	-	9 140,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	244,0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	83,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	55,0	3 242,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	370,2	387,2
Витрати майбутніх періодів	1170	1 751,4	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	12 824,6	33 319,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	23 478,6	42 038,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	97,5	97,5
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 565,9	40 951,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	17 663,4	41 048,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	5 000,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	27,6	29,3
розрахунками з бюджетом	1620	787,6	542,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	31,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	387,4
Усього за розділом III	1695	5 815,2	990,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	23 478,6	42 038,9

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2021 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД: 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	61 158,0	18 890,9
Інші операційні доходи	2120	288,8	986,0
Інші доходи	2240	377,2	753,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	61 824,0	20 630,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28 089,2)	(25 739,7)
Інші операційні витрати	2180	(3 131,5)	(1 427,0)
Інші витрати	2270	(487,0)	(1 430,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(31 707,7)	(28 596,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	30 116,3	(7 966,1)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	30 116,3	(7 966,1)

ЕП Додаток

І.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № І-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	8 719,1	13 453,4
первісна вартість	1011	36 009,3	43 867,8
знос	1012	(27 290,2)	(30 414,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	8 719,1	13 453,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	29 607,5	31 256,8
у тому числі готова продукція	1103	9 140,5	8 416,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	17 110,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	83,0	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 242,1	240,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	387,2	1 251,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	33 319,8	49 859,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	42 038,9	63 312,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	97,5	97,5
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	40 951,2	44 732,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	41 048,7	44 829,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	4 211,2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	13 112,8
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	29,3	461,3
розрахунками з бюджетом	1620	542,3	697,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	31,2	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	387,4	-
Усього за розділом III	1695	990,2	14 271,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	42 038,9	63 312,9

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	53 930,3	61 158,0
Інші операційні доходи	2120	148,9	288,8
Інші доходи	2240	20,4	377,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	54 099,6	61 824,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(46 137,3)	(28 089,2)
Інші операційні витрати	2180	(4 302,9)	(3 131,5)
Інші витрати	2270	(79,7)	(487,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(50 519,9)	(31 707,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 579,7	30 116,3
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 579,7	30 116,3

ЕП Демисі