

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Аналіз і оцінка підприємницької діяльності»

Виконала: студентка групи: БЗМнск(н)-22/кол

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Юлія МІЩЕНКО

Керівник: д.е.н., професор

Олена ВАРТАНОВА

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Міщенко Юлії Павлівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Аналіз і оцінка підприємницької діяльності
2. Науковий керівник роботи Варганова Олена Вікторівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності підприємства, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи аналіз та оцінки підприємницької діяльності.1.1. Підприємницька діяльність: поняття, форми, цілі. 1.2. Методи аналізу та оцінки підприємницької діяльності. 1.3. Особливості підприємницької діяльності в аграрному секторі. Розділ 2. Аналіз результативності підприємницької діяльності група компаній СІГНЕТ. 2.1. Комплексна характеристика діяльності Групи компаній СІГНЕТ. 2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. Розділ 3. Формування стратегії розвитку аграрного підприємництва. 3.1 Підприємницьке середовище розвитку агробізнесу. 3.2. Стратегія розвитку підприємства.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Вартанова О.В., професор		
Розділ 1	Вартанова О.В., професор		
Розділ 2	Вартанова О.В., професор		
Розділ 3	Вартанова О.В., професор		
Висновки	Вартанова О.В., професор		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи аналіз та оцінки підприємницької діяльності	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Аналіз результативності підприємницької діяльності група компаній СІГНЕТ	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Формування стратегії розвитку аграрного підприємництва	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

_____ (підпис)

Юлія Міщенко

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

Олена ВАРТАНОВА

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

_____ (підпис)

Тетяна ЦАЛКО

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

**Міщенко Ю.П. Аналіз і оцінка підприємницької діяльності. –
Рукопис.**

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню підприємницької діяльності з позицій аналізу та оцінки. Вивчено форми, цілі підприємницької діяльності. Визначено особливості підприємницької діяльності в аграрному секторі. Проведено аналіз результативності підприємницької діяльності групи компаній. Умови розвитку підприємництва в аграрному секторі. Запропоновано стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

Ключові слова: підприємництво, аналіз, оцінка, управління, результативність, аграрний сектор, стратегія, середовище.

ABSTRACT

**Mishchenko Yu.P. Analysis and assessment of entrepreneurial activity. -
Manuscript.**

Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of entrepreneurial activity from the standpoint of analysis and evaluation. Forms and types of entrepreneurial activity have been studied. Peculiarities of entrepreneurial activity in the agricultural sector are determined. An analysis of the effectiveness of the entrepreneurial activity of the group of companies was carried out. Conditions for the development of entrepreneurship in the agricultural sector. Strategic guidelines for the development of the enterprise are proposed.

Keywords: entrepreneurship, analysis, evaluation, management, performance, agricultural sector, strategy, environment.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1. Підприємницька діяльність: поняття, форми, цілі	7
1.2. Методи аналізу та оцінки підприємницької діяльності	14
1.3. Особливості підприємницької діяльності в аграрному секторі	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРУПА КОМПАНІЙ СІГНЕТ	31
2.1. Комплексна характеристика діяльності Групи компаній СІГНЕТ	31
2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	37
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	48
3.1 Підприємницьке середовище розвитку агробізнесу	48
3.2. Стратегія розвитку підприємства	52
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. Підприємництво є однією з рушійних сил розвитку національної економіки. Наслідком підприємництва в економічному вимірі є суб'єкт господарювання, найчастіше малий або середній бізнес.

У традиційному розумінні підприємництво означає процес, спрямований на виявлення, створення та використання можливостей підприємця. Доцільність організації та проведення аналізу та оцінки підприємницької діяльності зумовлена можливістю використання його результатів з метою підвищення ефективності управління окремими видами діяльності. На основі комплексного підходу до розуміння підприємництва, воно означає регулярне прийняття викликів, дій і діяльності як у професійній, так і в приватній сферах.

Значення підприємництва складно оцінити, оскільки нові підприємства створюють нові робочі місця та створюють матеріальні та нематеріальні вигоди від їх функціонування для окремих осіб і для економіки в цілому.

Підприємництво дає змогу розширити сферу прикладання праці, створити нові можливості для працевлаштування незайнятого населення і вивільнення працівників з неефективно діючих підприємств.

За даними оцінки підприємницької активності у 2021–2022 рр. у світі проведеної Global Entrepreneurship Monitor жодна економіка не уникла впливу негативних наслідків пандемії й інших факторів. Однак, ступінь впливу негативних факторів на рівень підприємницької активності істотно різниться. У 22 з 47 економік більше половини повідомляють, що пандемія зменшила дохід їх дохід домогосподарств. До них входять країни різних рівнів економічного розвитку. Так, зниження доходів зазнали Норвегії (11 %), Нідерланди (18 %) і Швеція (21 %), Казахстан (93 %), Колумбія (77 %), Єгипет (76 %). Разом з там, найвища загальна підприємницька активність на ранніх стадіях зафіксована у Домініканській Республіці [11]. Слід зазначити, що дослідження підприємницької активності у 2021 – 2022 рр. проведеної Global

Entrepreneurship Monitor увійшло 50 країн світу з різним рівнем розвитку їх національних економік. На жаль, Україна не увійшла до переліку цих країн.

Відповідно тема, присвячена вивченню питань управління підприємницькою діяльністю є актуальною та потребує опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних положень та практичних є узагальнення методичних підходів до аналізу та оцінки підприємницької діяльності.

Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись ключові завдання:

- розкрити теоретичні основи аналізу і оцінки підприємницької діяльності;
- дослідити понятійний апарат системи управління підприємницькою діяльністю;
- систематизувати форми та методи підприємницької діяльності;
- провести комплексний аналіз діяльності підприємства;
- проаналізувати результати розвитку підприємства;
- визначити умови підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Предметом є методичні підходи до оцінювання результатів розвитку підприємницької діяльності. **Об'єктом** дослідження було обрано **Групу компаній СІГНЕТ**.

Методи дослідження – в процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення інформації та джерел, метод історичного підходу – для відстеження хронології процесів, обробки даних – в процесі систематизації даних підприємства; графічний – для унаочнення аналітичної інформації, порівняльний – для відстеження динаміки та показників конкурентів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Підприємницька діяльність: поняття, форми, цілі

Поняття підприємництва є невловимим та має різні значення, його важко визначити, оскільки різні вчені розглядають його по-різному з огляду на контекст, у якому воно використовується.

Наприклад, психолог (біхевіорист) розглядає це як «потребу в досягненні, сприйманий локус контролю та схильність до ризику». Економіст розглядає це як об'єднання факторів виробництва (землі, праці, капіталу та підприємця) і несе ризик купівлі за певною ціною та продажу за невизначеною ціною. Тоді як соціолог розглядає це як здатність розпізнавати ринкові можливості та діяти відповідно до них з метою надання соціальних послуг.

Жоден із цих підходів не є надійним і всеохоплюючим, оскільки кожен зосереджується на деяких аспектах підприємництва, а деякі залишаються недоторканими. Проте нижче наведено чотири різні визначення терміну підприємництво різними вченими:

підприємництво – це готовність і здатність людини шукати інвестиційні можливості в навколишньому середовищі та мати можливість заснувати й успішно керувати підприємством;

підприємництво розглядається як процес створення чогось іншого з цінністю, приділяючи необхідний час і зусилля, приймаючи на себе супутні фінансові, психологічні та соціальні ризики та отримуючи в результаті винагороди у вигляді грошового та особистого задоволення;

підприємництво розглядається як спроба створити цінність через визнання бізнес-можливостей, комунікативних та управлінських навичок для мобілізації людських, фінансових і матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації проекту;

підприємництво – це процес визначення, розвитку та втілення бачення в життя. Бачення може бути інноваційною ідеєю, можливістю або просто кращим способом зробити щось. Кінцевим результатом цього процесу є створення нового підприємства, сформованого в умовах ризику та значної невизначеності [5].

З іншого боку, підприємець – це той, хто бере на себе фінансовий ризик заснування та управління новим підприємством. Підприємство може ґрунтуватися на абсолютно новій ідеї, новому способі роботи, новому місці або спробі чогось, чого ніхто раніше не робив. Іншими словами, підприємець розглядається як особа, яка виявляє раніше невикористану можливість отримати значний прибуток (або шляхом зниження витрат на виробництво існуючих товарів/послуг, або шляхом створення абсолютно нових продуктів) [6].

Таким чином, підприємець є новатором, який впроваджує зміни на ринку шляхом здійснення нових комбінацій. Здійснення нових об'єднань може мати кілька форм: впровадження нового товару або його якості; впровадження нового способу виробництва; відкриття нового ринку; з'їзд нового джерела постачання нових матеріалів або деталей; проведення нової організації будь-якої галузі.

Усе це пояснює, чому підприємництво описується по-різному. Бізнес-процес включає ідентифікацію та оцінку можливостей, рішення використовувати їх самостійно або продати, зусилля для отримання ресурсів і розробку стратегії та організації нового бізнес-проекту (Eckhardt and Shane, 2003). Підприємництво – це «процес, за допомогою якого окремі особи – або на своєму власному підприємстві, або всередині організації – шукає можливості» (Stevenson and Jarillo, 1990:23). Нещодавно було стверджено, що якби менеджери та бізнесмени багатьох наших фірм зайняли підприємницьку поведінку при розробці своїх стратегій, фірми чекали б набагато світліше майбутнє, ніж припускає нинішнє уявлення (Lee and Peterson, 2000).

Основною діяльністю підприємця є створення бізнесу, яке можна вивчати на індивідуальному та/або груповому рівнях – аналізуючи психологічні аспекти та соціальні змінні освіти, походження чи родини – або на рівні середовища, використовуючи змінні, які сприяють розвитку бізнесу, або шляхом аналізу аспектів економічного, соціального та культурного середовища.

Дослідження підприємців як окремих осіб аналізує змінні, що пояснюють їх зовнішність, такі як особистісні характеристики, психологічний профіль (потреба досягнень, здатність контролювати, толерантність до двозначності та схильність до ризику) або непсихологічні змінні (освіта, досвід, мережі, сім'я тощо). Так само соціально-культурні та інституційні акценти підкреслюють роль ізоляції та соціальних змін як мотиваторів підприємницької діяльності в меншинах або маргіналізованих групах. Дослідження змінних навколишнього середовища наголошують на культурі чи спільних цінностях у суспільстві, інститутах, пов'язаних із правовою базою, змінних економічного середовища (попит) і фінансового середовища (венчурний капітал і вартість), а також просторового середовища (кластери та економіка агломерації).

Отже, є три основні ідеї, що пояснюють появу підприємницької діяльності. *Перша* – зосереджується на індивідуумі, іншими словами, підприємницька діяльність розглядається як людська властивість, така як готовність зіткнутися з невизначеністю (Kilstrom і Laffont, 1979), прийняття ризику, потреба в досягненні (McClelland, 1961), які відрізняють підприємців від решти суспільства.

Друга фундаментальна ідея наголошує на економічних і екологічних факторах, які мотивують і сприяють підприємницькій діяльності, таким як розмір ринків, динаміка технологічних змін (Ташман і Андерсон, 1986), структура ринку – нормативна та демографічна – (Акс і Одреч, 1990) або просто промислова динаміка.

Третій фактор пов'язаний з функціонуванням інститутів, культурою та суспільними цінностями. Ці підходи не є виключними (Eckhardt and Shane, 2003: 2), враховуючи, що підприємницька діяльність також є діяльністю

людини і не виникає спонтанно виключно через економічне середовище чи технологічні, нормативні чи демографічні зміни.

За словами Шумпетера (1995), підприємництво – це процес змін, де інновації є найважливішою функцією підприємця. Це основна вимога економічного розвитку у вільному підприємстві або змішаній економіці, де інновації є основою розвитку. Інновації в системі можуть збільшити граничну продуктивність факторів виробництва. ЮНІДО (1999) визначила підприємництво як процес використання ініціативи для перетворення бізнес-концепції на нове підприємство, диверсифікації існуючого підприємства чи підприємства з метою зростання потенціалу підприємства.

Наведені вище визначення та обговорення вказують на той факт, що підприємництво передбачає інновації, розвиток, визнання, використання можливостей і перетворення можливостей на ринкові ідеї, цінність, несучи при цьому ризик конкуренції. Розвиток підприємництва є каталізатором економічного, соціального та промислового розвитку.

Пітер і Кларк у 1997 році, як цитується в Egai (2008), стверджують, що розвиток підприємництва – це схильність приймати нові ідеї, нові методи та змушувати людей більше цікавитися теперішнім і майбутнім, ніж минулим. Підприємницький клас забезпечує лідерство у зміні ресурсів, інноваціях, технічному прогресі та накопиченні капіталу для виробництва нових знань, нових технологій/можливостей виробництва, прибутків та економічного зростання.

Базисним визначенням поняття «підприємництво» є поняття надане ст. 42 Господарського Кодексу України. Відповідно, підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Підприємництво (підприємницька діяльність) – це ініціативна самостійна діяльність громадян, спрямована на отримання прибутку або особистого доходу, яка здійснюється від свого імені, на свій ризик і під свою

відповідальність або від імені і під майнову відповідальність юридичної особи підприємства [25].

Підприємницька діяльність – це ризикована діяльність фізичної особи або групи фізичних осіб (zareєстрованих як підприємців або заснували юридичну особу), які отримують прибуток на основі задоволення громадських потреб у продуктах, роботах, послугах, що змінюються, на основі добровільного застосування соціальної відповідальності, що вимагає залучення ресурсів (матеріальних) і нематеріальних ресурсів) та взаємодії з контрагентами [18].

Комісія Європейських Співтовариств у 2003 році надала таке визначення підприємництва. Підприємництво – це мислення та процес створення та розвитку економічної діяльності шляхом поєднання ризику, творчості та/або інновацій з раціональним управлінням у рамках нової чи існуючої організації.

Основним діючим елементом у підприємстві є підприємець – суб'єкт, що знаходить і розвиває нові види економічної діяльності, методи виробництва, нові сфери застосування капіталу.

Підприємців поділяють на різні категорії залежно від їхніх характеристик, професії, соціального класу та освіти. Однак існує три широкі категорії підприємців, а саме:

Ремісники-підприємці: це ремісники, які володіють ручною спритністю (уміннями, технікою та досвідом), щоб надавати послуги або продукт безпосередньо на ринок. Вони є власниками малого бізнесу та самозайнятими особами. Їхні технічні знання або навички розглядаються як результат навчання в професійно-технічних центрах/школах. Їх можна знайти в таких сферах діяльності, як столярна, теслярська, перукарська, пошиття одягу, зварювання, ремонт електроніки тощо. Вони прагнуть автономії.

Промоутери: їх також називають традиційними підприємцями. Вони засновують, розвивають, розвивають і продають різні підприємства або бізнес-ідеї в гонитві за прибутком. Зазвичай вони ініціюють ідею, розвивають її, а потім відмовляються від неї заради прибутку.

Підприємці-опортуністи: вони мають структурний підхід до створення підприємства, тобто вони починають малий бізнес, доглядають і розширюють його, щоб перетворити на велике/велике підприємство. Вони професійні, різносторонні, освічені та досвідчені. Їх першочергова турбота про виробництво, продажі, маркетинг і фінансовий контроль промислового середовища. Вони вміють керувати як людськими, так і матеріальними ресурсами, отримують високий соціальний статус завдяки успішному веденню бізнесу і, отже, високооплачувані.

Суб'єктами підприємницької діяльності в Україні можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці. Іноземці та особи без громадянства при здійсненні господарської діяльності в Україні користуються такими самими правами та мають такі самі обов'язки, як і громадяни України.

Узагальнюючи наведені вище визначення підприємця та підприємництва можна виділити основні риси, що відрізняють підприємницьку діяльність людини від інших видів діяльності:

- наявність ризику – підприємницька діяльність завжди є ризикованою, тобто зокрема ризику збитку, неотримання запланованого прибутку, втрати активів тощо;
- орієнтація підприємця на прибуток – прибуток є не лише джерелом винагороди праці підприємця, а й основою розвитку підприємницької діяльності (наприклад, модернізація виробництва, розширення виробництва та т.д.);
- ресурсна залежність – підприємницька діяльність має здійснюватися на основі використання обмежених ресурсів;
- підприємницька діяльність спрямована на задоволення суспільних потреб у товарах, роботах, послугах;
- підприємництво ґрунтується на інноваціях.

Основою розвитку підприємницької діяльності є розуміння та врахування певних складових компонентів, найважливішими серед яких є: технології, суспільство, природа, управління, економіка та політика. Зазначені компоненти загалом визначають умови розвитку підприємництва.

Природа підприємницької діяльності є дворівневою системою:

перший рівень – аспекти підприємницької діяльності;

другий рівень – компоненти підприємницької діяльності, з урахуванням яких формується аспект підприємницької діяльності. Постійні зміни компонентів, що становлять аспекти підприємницької діяльності та складних взаємозв'язків між компонентами, формують відмітні ознаки підприємницької діяльності, а також є джерелом ризиків підприємницької діяльності.

На рис.1.1 подано склад компонентів підприємницької діяльності.



Рис. 1.1. Модель взаємозв'язку аспектів підприємницької діяльності [18]

Компоненти аспектів підприємницької діяльності взаємодіють один з одним, формуючи складну систему, що впливають на підприємницьку діяльність. Варто зазначити, що підприємницька діяльність може впливати на компоненти підприємницької діяльності, отже, аспекти також можуть зазнавати кількісні та якісні зміни.

Аспект підприємницької діяльності – це відокремлена складова частина підприємницької діяльності, що складається з компонентів (суб'єктів, об'єктів, процесів), що впливають на підприємницьку діяльність.

Усі аспекти підприємницької діяльності впливають на підприємництво та, у свою чергу, підприємництво може впливати на аспекти підприємницької діяльності. Взаємодія змінних аспектів підприємницької діяльності та підприємництва означає наявність ризику та невизначеності.

Технології впливають підприємницьку діяльність, як і у своє чергу підприємництво також впливає технології. Суб'єкту підприємництва необхідна наявність певних методів та інструментів для виробництва та реалізації продукції, робіт, послуг споживачам.

Вироблена продукція одним підприємцем може бути засобом виробництва іншого підприємця. Якщо існує потреба в технологіях, але вони ще не розроблені та/або вони відсутні на ринку, то підприємцю доводиться самостійно розробляти необхідні технології.

Підприємництво не може існувати у відриві від суспільства з багатьох причин. Підприємець залежить від соціальних, культурних та моральних норм того суспільства, на території якого він веде підприємницьку діяльність. Необхідно враховувати певні особливості соціального середовища під час здійснення найму працівників, визначенні споживачів, пошуку контрагентів.

Підприємці використовують природні ресурси для цілей підприємницької діяльності та мають значний вплив на природу та екологію. Істотними наслідками для екології є не тільки видобуток природних ресурсів для цілей виробництва, але й забруднення навколишнього середовища під час

виробництва, виникнення відходів внаслідок споживання та утилізації продукції підприємств.

Для реалізації підприємницької діяльності необхідна наявність та застосування певних методів, форм та засобів управління. Підприємцю необхідно керувати різними об'єктами: виробництво продукції; продаж продукції; логістика; ресурси підприємства (персонал, засоби виробництва та ін.); ризики підприємства; контрагенти та ін. Успішність підприємницької діяльності великою мірою залежить від обраних механізмів управління та його успішної реалізації практично.

Економіка є одним із основних аспектів підприємницької діяльності. Підприємець є учасником взаємодії різних економічних суб'єктів (держава, домогосподарства, інші підприємці тощо). Підприємництво зазнає впливу і впливає на економіку. Наприклад, якщо спостерігається стагнація в економіці країни, то нові підприємства з високим ступенем ймовірності не будуть відкриватися на національному ринку, а всі підприємства, що існують, можуть ліквідуватися або бути в кризовій ситуації. Тим не менш, стимулювання державою економіки в умовах стагнації може сприяти появі нових підприємств та покращенню економічної обстановки.

Держава є сильним учасником економічних відносин, оскільки саме вона може впливати на економічні відносини через програми підтримки та розвитку економіки. Наприклад: державні програми підтримки малого та середнього бізнесу; державні банки багатьох країн формують грошово-кредитну політику; участь у економіці держави за коштами державних компаній, тощо. Політика (політичний аспект) у межах аспектів підприємницької діяльності не лише результатом втручання держави, а й взаємодії підприємця коїться з іншими контрагентами, взаємодії підприємницького співтовариства з державою.

Сутність підприємництва повніше розкривається через його функції (роль у суспільстві) – творчу, ресурсну, організаційну, мотиваційну, соціальну: □

творча (інноваційна) функція полягає в тому, що підприємці реалізують нові ідеї, упроваджують наукові розробки, пов'язані з господарським ризиком;

ресурсна функція передбачає, що підприємці націлені найефективніше використовувати задіяні в бізнесі ресурси – матеріальні, трудові, фінансові, інтелектуальні, інформаційні тощо;

організаційна функція полягає в організації виробництва та збуту товарів або послуг;

стимулююча функція полягає у формуванні механізму, що мотивує і ефективно використовувати ресурси, і максимально задовольняти потреби споживачів;

соціальна функція передбачає вироблення товарів і послуг, необхідних суспільству;

особистісна функція зводиться до самореалізації підприємця, отримання задоволення від своєї діяльності.

1.2. Методи аналізу та оцінки підприємницької діяльності

В роботі [3] питання аналізу ефективності підприємницької діяльності розглядається на декількох рівнях: на рівні індивідумів (підприємців), на рівні підприємств малого бізнесу та на макроекономічному рівні (з позицій впливу підприємництва на розвиток економіки країни). Ще більш детально розглядається вплив підприємництва в праці [4]. Автори розглядають докази впливу підприємництва на створення робочих місць, гендерну та расову дискримінацію, відділення університетів, зростання, економічну географію, фінанси та державний сектор.

Критичне значення для розвитку підприємництва є формування стартапів, які є формою представлення на ринку інновацій, однак є результатом активності підприємництва [1, 2].

Зважаючи на такий багатогранний вплив підприємства слід проводити оцінку його активності, в тому числі з позицій активізації.

Організація та проведення аналізу та оцінки підприємницької діяльності неможливе без організаційно-методичного забезпечення, яке встановлює

основні складові підсистеми моніторингу: цілі та завдання аналізу; предмет та об'єкти аналізу; набір показників, що підлягають аналізу; визначення робіт та процедур проведення моніторингу; розподіл повноважень на проведення аналізу; ресурсне забезпечення аналізу; періодичність моніторингу тощо.

Основні цілі моніторингу підприємницької діяльності пов'язані з:

визначенням ключових індикаторів для аналізу, що дозволяє удосконалити як процес управління, так і процес розроблення стратегії;

можливістю за результатами діагностики визначати негативні тенденції (дозволяє розробити сценарії розвитку та удосконалення підприємницької діяльності);

визначенням резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності (розроблення управлінських рішень);

прогнозування результатів підприємницької діяльності (розроблення потенціалу розвитку об'єктів моніторингу).

Підприємницька діяльність як об'єкт аналізу є досить складним об'єктом, оскільки:

по-перше, вона характеризується різноманітністю форм, методів та сфер діяльності;

по-друге, підприємці не мають стандартних форм звітування, що обмежує можливості формування статистичної інформаційної бази;

по-третє, відсутні уніфіковані методичні підходи до аналізу підприємницької діяльності.

На сьогоднішній день аналіз та оцінка підприємницької діяльності є важливим інструментом управління підприємницькою діяльністю, оскільки прийняття рішень без якісної системи моніторингу є складним. Разом з тим формування ефективної системи моніторингу є складним завданням та потребує розробки адекватних методик відповідно до особливостей об'єктів аналізу.

В процесі аналізу підприємницької діяльності доцільно використати функціональний підхід, який дозволяє окреслити функціональні сфери, які потребують постійного моніторингу.

Функції бізнесу тільки тоді мають сенс, коли вони працюють на обслуговування бізнес-ідей. Їх народження не є наслідком поточної роботи конкретних фахівців. Вони – продукт творчого підходу до справи [11].

Під поняттям «функція підприємницької діяльності» розуміють здійснення діяльності з виробництва та обміну з іншими елементами підприємницького середовища.

Виділяються такі функції підприємницької діяльності:

функція ведення фінансів та обліку;

функція управління персоналом (кадрова функція);

функція матеріально-технічного забезпечення;

процесійна (виробнича) функція;

функція маркетингу.

Ведення фінансів та обліку передбачає: здійснення мобілізації капіталів за рахунок інвесторів чи кредиторів, накопичення доходів від продажу та їх використання в поточній діяльності й для інвестування; управління активами, капіталом й зобов'язаннями.

Управління персоналом чи кадрова функція передбачає відбір та прийом на роботу відповідно до потреб бізнесу. При її реалізації також вирішується комплекс питань, пов'язаних з використанням виробничих ресурсів (оплата праці, заохочення, стимулювання тощо).

Функція матеріально-технічного забезпечення полягає в здійсненні дій із придбання сировини, машин, обладнання та інших активів, які використовуються у виробничій діяльності. При здійсненні виробничої або процесійної функції відбувається переробка сировини та інших придбань у продукт, який призначений для продажу клієнтам підприємства. Визначення їх кола, а також потреб є предметом функції маркетингу. До її питань входить також управління процесами обміну між підприємством та його контрагентами.

Детальне вивчення методології здійснення є предметом окремих дисциплін з економіки підприємства, фінансів, менеджменту, маркетингу та інших. Але з огляду на сутність підприємницької діяльності, ототожнювати бізнес та його функції було б великою помилкою, яка є досить поширеною. Інакше кажучи реалізація функцій підприємницької діяльності зовсім не гарантує досягнення підприємницького успіху.

Підприємницький успіх можна уявити собі як особистий успіх підприємця і успіх реалізації створеного ним бізнес-проекту. Найчастіше успіх визначають як удачу в досягненні чогось-небудь, суспільне визнання, хороші результати роботи. Підприємницький успіх може бути представлений як сукупність особистого доходу підприємця і його фірми. Осмислюючи таке поняття, як «підприємницький успіх», слід зазначити, що воно багатогранне, складне, його класифікація здійснюється на основі ідеальних уявлень про успіх (успіх у перемозі, у виживанні), тривалості у часі (короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий), особистого внеску підприємця у справу (заслужений, незаслужений успіх) [20].

Запорукою успіху підприємця є:

по-перше, корисність суспільству. У чому б не полягала специфіка бізнесу, він завжди повинен нести якусь вигоду людям, бути їм корисним. Тільки в цьому випадку можна сподіватися на позитивну реакцію оточуючих, яка тягне за собою отримання прибутку.

по-друге, повага близьких людей і знайомих. Даний елемент має ключове значення, так як сприйняття і ставлення близьких людей дуже часто може надихати або справляти негативний вплив;

по-третьє, стабільність. Людина може відчувати себе набагато впевненіше, якщо вона працює в стабільному середовищі, яке дозволяє нехай повільно, але правильно йти вперед;

по-четверте, улюблена справа. Будь-яка діяльність повинна бути в радість, займатися нею потрібно із задоволенням. Це є неодмінною умовою успіху, а роблячи те, що не подобається, людина не може досягти успіху.

Підприємництво у будь-якій формі або підприємство функціонують у певному середовищі. І саме це середовище впливає на ефективність їхньої діяльності, особливо в ринкових умовах [2].

Макросередовище складається з елементів непрямой дії, які переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, але безумовно мають певний сприятливий або несприятливий вплив на діяльність кожного підприємства. Це вплив таких факторів: стану економіки країни та політико-правових відносин; рівня науково-технічного прогресу; рівня соціального розвитку; стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві; демографії; природні умови, екології; міжнародне становище; надзвичайні обставини, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних).

Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які напряду контактують з підприємством. Фактори мікросередовища: конкуренти і конкурентне середовище загалом; покупці; постачальники; партнери; місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій; місцеві органи влади і т. п.

Внутрішнє середовище – це елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, потенціал і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства.

Фактори внутрішнього середовища підприємства: виробничий потенціал; кадрово-управлінський потенціал; організаційна структура і культура; конкурентоспроможність продукції; організація маркетингу і збуту; фінансовий стан; ефективність виробництва; мотиваційні механізми; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства тощо.

Дослідники мотивації підприємницької діяльності вважають, що для економічної поведінки мотивація прибутку цілком природна. Але така орієнтація підприємця матеріалізується не в особистих благах, а в нагромадженні капіталу.

Величина прибутку – лише показник досягнень. Задоволення матеріальних потреб для підприємця – не самоціль, а лише умова його

самореалізації. Усвідомлена індивідом потреба, актуалізована в мотиві, викликає інтерес. Економічний і позаекономічний інтереси – ось реальна причина підприємницької дії, яка слідує за безпосередніми спонуканнями – мотивами. З одного боку, одержання максимального доходу, з іншого – можливість найбільш повної самореалізації.

Для досягнення своїх цілей підприємець вирішує питання створення умов для мінімізації витрат виробництва, підвищення продуктивності праці, ефективної мотивації працівників тощо, а тому економічне підприємництво тісно пов'язане з соціальним підприємництвом. Для вирішення соціальних питань необхідні ресурси, які можуть бути отримані тільки на основі «економічного», а недостатня увага до соціальних проблем найчастіше не дозволяє збільшувати економічні результати.

М. Заплатинський вважає, що прагнення до прибутку – невід'ємна риса психології підприємця, поведінкою якого керують, насамперед, матеріальні потреби, що виступають як економічні інтереси. Підприємець, організовуючи і здійснюючи господарську діяльність, керується комерційним інтересом, діє заради одержання прибутку. У її максимізації і полягає безпосередня цільова функція підприємництва.

Мотивація економічної діяльності являє собою надзвичайно складний соціально-економічний феномен, що підкоряється не тільки об'єктивним законам розвитку економіки, але і закономірностям мотивуючого впливу поведінкових реакцій.

У структурі підприємницького інтересу присутня взаємодія двох аспектів:

- 1) матеріально-мотиваційного, пов'язаного з ринковою оцінкою діяльності, розмірами винагороди у формі доходу (прибутку),
- 2) загальноекономічного, пов'язаного з реалізацією індивідуальних здібностей, можливостями повноцінного і диференційованого прояву потреби до самостійної ініціативної діяльності [17].

М. Заплатинський вважає, що прагнення до прибутку – невід’ємна риса психології підприємця, поведінкою якого керують, насамперед, матеріальні потреби, що виступають як економічні інтереси. Підприємець, організовуючи і здійснюючи господарську діяльність, керується комерційним інтересом, діє заради одержання прибутку. У її максимізації і полягає безпосередня цільова функція підприємництва

1.3. Особливості підприємницької діяльності в аграрному секторі

Основний показник, що характеризує ефективність підприємництва – це кількість активних суб’єктів господарювання.

Реальний рівень підприємницької активності визначають за дослідженням зміни кількості суб’єктів господарювання у звітному періоді (табл. 1).

Таблиця 1.1

Динаміка кількості підприємств в Україні протягом 2015-2022 рр.

Рік	Всього підприємств, одиниць	Ланцюговий темп приросту, %	Юридичних осіб		Фізичних осіб-підприємців	
			одиниць	у % до загальної кількості одиниць	одиниць	у % до загальної кількості одиниць
2015	1974439	-	343561	17,4	1630878	82,6
2016	1865631	-5,5	306470	16,4	1559161	83,6
2017	1805144	-3,2	338341	18,7	1466803	81,3
2018	1839672	1,9	355956	19,3	1483716	80,7
2019	1941701	5,5	380673	19,6	1561028	80,4
2020	1973652	1,6	373897	18,9	1599755	81,1
2021	1956320	-0,9	370906	18,9	1585414	81,1
2022 ²	2615347	33,7	980872	37,5	1634475	62,5

Так за даними таблиці 1 бачимо, що за останні 8 років кількість суб’єктів господарювання зросла на 640908 одиниць або на 32 %. При цьому, слід зазначити, що таке зростання відбулось, переважно, за рахунок зростання кількості юридичних осіб-підприємців, зокрема майже у 2,9 рази. Зазначимо, що питома вага юридичних осіб у звітному 2022 році відносно базового 2015

року зросла на 21,1 %, а питома вага фізичних осіб-підприємців скоротилась меншими темпами, зокрема на 20,1 %, що, власне, й обумовило загальне зростання кількості підприємців на 1 % за рахунок зміни їх структури (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Співвідношення динаміки питомої ваги юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців до загальної кількості підприємств в Україні протягом 2015-2022 рр.

За даними приведеними на рис. 1.2 бачимо, що питома вага фізичних осіб-підприємців починаючи з 2015 року і до 2021 року мала незначну тенденцію до падіння, зокрема у межах до 1 %. У 2022 році значення цього показника різко скоротилося до рівня 62,5 %, але слід зазначити, що падіння значення питомої ваги фізичних осіб-підприємців відбулось не за рахунок зменшення кількості суб'єктів господарювання у загальній їх чисельності, а на тлі зростання загальної кількості суб'єктів господарювання, й переважно, зростання кількості підприємців – юридичних осіб.

Так, загальне зростання кількості суб'єктів господарювання у звітному 2022 році відносно попереднього 2021 року становило 659027 одиниць, зростання кількості фізичних-осіб підприємців становило 49061 одиниць, або на 3,1 %, а зростання кількості юридичних осіб становило 609926 осіб, або 164,4 %

Надзвичайно важливо провести аналіз підприємницької активності суб'єктів господарювання як за видами економічної діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні протягом 2010-2022 рр.1

Показник	Роки				Абсолютне відхилення, одиниць		Відносне відхилення, у %	
	2010	2015	2020	2022	2022 р. від 2010 р.	2022 р. від 2020 р.	2022 р. до 2010 р.	2022 р. до 2020 р.
Усього	1203492	1974439	1973652	2615347	1411855	641695	117,3	32,5
Сільське господарство, лісове господарство тарибне господарство	87385	79284	73368	100514	13129	27146	15,0	37,0
Промисловість	127503	135149	126337	181467	53964	55130	42,3	43,6
Будівництво	91457	55128	56926	76132	-15325	19206	-16,7	33,7
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	324368	989064	826129	943201	618833	117072	190,7	14,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	42642	119037	98307	278350	235708	180043	552,7	183,1
Тимчасове розміщування й організація харчування	22877	58436	71748	70742	47865	-1006	209,2	-1,4
Інформація та телекомунікації	-	116136	234188	177068	177068	-57120	-	-24,4
Фінансова та страхова діяльність	18477	12381	10225	19048	571	8823	3,1	86,3
Операції з нерухомим майном	177090	94077	95809	101998	-75092	6189	-42,4	6,4
Професійна, наукова та технічна діяльність	-	131035	140374	176303	176303	35929	-	25,6
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	52172	47361	53735	137055	84883	83320	162,7	155,1
Освіта	46311	10873	16733	51927	5616	35194	12,1	210,3
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	34699	21683	37583	41709	7010	4126	20,2	10,9
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	178511	14887	15774	66658	-111853	50884	-62,6	322,6
Надання інших видів послуг	-	89908	116416	193175	193175	76759	-	65,9

З даних приведених у таблиці 2 бачимо, що за останні 12 років підприємницька активність зросла на 117,3 %. При цьому, якщо за звітний період обрати 2020 рік, то відносно базового 2010 року рівень підприємницької активності зріс на 64 %. Отже, превалююче збільшення показника, що аналізується відбулося за останні 2 роки. Тому, зупинимось на висвітленні основних тенденцій у напрямку зростання показника підприємницької активності за видами економічної діяльності. Так, за останні два роки суттєво зросло значення цього показника за такими видами економічної діяльності: мистецтво, спорт, розваги та відпочинок – на 322,6 % (слід зазначити, що у звітному, 2022 році відбувся прорив у цій царині діяльності. У попередні роки, зокрема з 2015 по 2010 рр. його середньорічний приріст не перевищував показника 2%); освіта на – 210,3 %; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 183,1 %; діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування на – 155,1 %; фінансова та страхова діяльність – 86,3 %

В аграрному секторі України постійно створюються і функціонують суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм. Загальні і спеціальні умови їх створення визначає законодавство.

Протягом останніх років частка суб'єктів господарювання у сільському господарстві складала близько 4% від загальної кількості суб'єктів, при чому левову частку з них становлять саме підприємства. В сільському господарстві України можна виділити чотири основні групи виробників сільськогосподарської продукції:

1. Домашні господарства населення (включають також фізичних осіб підприємців), не є юридичними особами та вирощують с.-г. продукцію як для власних потреб, так і на продаж. Такі господарства спеціалізуються на комерційному вирощуванні овочів та інших більш нішових культур, що важко виростити в промислових масштабах через необхідність ручної праці.

2. Приватні підприємства в сільському господарстві представлені фермерськими господарствами та приватними сільськогосподарськими підприємствами.

Фермерські господарства можуть створюватися виключно громадянами України, а їх діяльність повинна базуватися на праці членів сім'ї фермера, хоча і допускається найм працівників. Земля може належати фермеру як на праві власності так і орендуватися. Площі ферм також можуть різнитися від декількох гектарів до п'яти-десяти тисяч гектарів, що є фактично повноцінним підприємством середнього розміру. Більше 60% фермерських господарств мають площу від 100 до 2000 тис. гектарів.

Приватні сільськогосподарські підприємства – це юридичні особи, що діють на основі приватної власності та можуть засновуватися громадянами України, а також іноземцями, особами без громадянства та юридичними особами. До них застосовуються загальні правила Цивільного та Господарського кодексів, щодо ведення господарської діяльності.

3. Підприємства колективної власності, різні форми кооперативів. Кооперативи в Україні можуть бути різних видів. Найпоширенішими з них є виробничі та обслуговуючі кооперативи.

Виробничий кооператив – утворюється виключно фізичними особами для спільної виробничої або іншої господарської діяльності на засадах їх обов'язкової трудової участі з метою одержання прибутку.

Обслуговуючий кооператив – утворюється фізичними та/або юридичними особами для надання послуг переважно членам кооперативу, а також іншим особам з метою провадження їх господарської діяльності.

4. Господарські товариства можуть бути як національними, так і іноземними або з іноземними інвестиціями. В агросекторі господарські товариства є найпоширенішою формою господарювання після фермерських господарств. Вони представлені переважно у формі товариств з обмеженою відповідальністю та акціонерних товариств.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) – це підприємство, створене на засадах угоди між юридичними особами і/або громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. ТОВ має статутний фонд, розділений на частки у розмірах, вказаних установчими документами - статутом. Законом не встановлена мінімальна кількість учасників ТОВ, проте максимальна кількість учасників не може сягати більше ста осіб. Акціонерні товариства (АТ). Статутний капітал АТ поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, а акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах належних їм акцій. Засновниками АТ можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. АТ поділяються на два типи: відкрите та закрите АТ.

Кожна група виробників сільськогосподарської продукції має свої особливості, умови функціонування та перспективи розвитку.

Незважаючи на перспективність розвитку агросектора в Україні, на зменшення кількості сільськогосподарських підприємств впливають загальнодержавні умови. Зокрема:

- підвищення собівартості вирощування культур (девальвація гривні, нестабільний курс валюти спровоковують подорожчання палива, добрив і т. і.);
- кадрові проблеми (недостатність кадрів із високою кваліфікацією, попри те все, що кожен п'ятий українець працює в галузі сільського господарства; - труднощі з фінансуванням;
- деградація сільськогосподарських угідь (порушення науково обґрунтованих систем ведення сільського господарства, монокультуризація землеробства) [9].

Також на зменшення кількості с.-г. підприємств певною мірою впливають особливості сільського господарства, пов'язані з характером його виробництва, яке базується на здатності рослинних і тваринних організмів до природного відтворення, що залежить від клімату та ґрунту. Однією з них є розбіжність робочого періоду з часом виробництва, тобто час безпосереднього

використання живої і уречевленої праці не збігається з часом від початку виробництва до одержання готової продукції.

У результаті такого незбігу виникає сезонність сільськогосподарського виробництва, яка виявляється у нерівномірному, переривчастому використанні робочої сили і засобів виробництва та у нерівномірному надходженні продукції і доходів аграрних товаровиробників протягом року.

Сезонний характер виробництва зумовлює специфічну організацію праці в цій галузі (вищий рівень зайнятості працівників та підвищення коефіцієнта змінності техніки у напружені періоди весняно-літніх польових робіт, ніж у зимовий період). З цим пов'язані також особливості реалізації продукції і надходження грошових коштів.

Так, невідповідність робочого періоду і періоду виробництва посилює негативний вплив на сільське господарство інфляційних процесів, зменшує реальні прибутки суб'єктів господарювання. До того ж кінцевий прибуток сільський товаровиробник може одержати лише після реалізації продукції. Крім того, така залежність від природних умов викликає необхідність створювати в аграрних формуваннях значні страхові запаси насіння, кормів на випадок неврожаю, спричиненого непередбаченими (форс-мажорними) обставинами, а саме: морозами, посухою, градобоєм, повеннями тощо. Це вимагає розробки відповідних заходів щодо пом'якшення сезонності і врахування цього фактора при виборі спеціалізації аграрного підприємства, а існування взаємозалежності і взаємодоповнюваності окремих рослинницьких і тваринницьких галузей потребує всебічного обґрунтування його галузевої структури.

Потрібно враховувати й те, що значна частка сільськогосподарської продукції (насіння, корми та ін.) не набуває товарної форми, а використовуються в наступних циклах відтворення [8]. Отже, в даному випадку, важливе значення мають розроблення принципів підприємництва, визначення практичних шляхів його розвитку і підтримка з боку держави і суспільства та ін. Основні принципи вільного розвитку аграрного підприємництва такі: використання різних форм власності, господарювання і

розмірів підприємств; переважний розвиток малого підприємництва; збереження і раціональне використання наявної матеріально-технічної бази виробництва продовольства [4].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРУПА КОМПАНІЙ СІГНЕТ

2.1. Комплексна характеристика діяльності Групи компаній СІГНЕТ

Cygnet у перекладі з англійської – «молодий лебідь». Лебідь – символ мудрості, досконалості, благородства. Молодий лебідь символізує амбіційність, витривалість, силу духу. Саме ці якості поєднує в собі команда Cygnet.

”Група компаній СІГНЕТ” була заснована у 2011 році. ”СІГНЕТ” обробляє понад 29 000 га в центральній частині України: Житомирській та Вінницькій областях.

Основними перевагами такого розміщення виробництва є компактність, що обумовлена оптимальною віддаленістю виробничих секторів від переробки, та родючі ґрунти Лісостепової зони.

Компанія будує сучасне, прозоре, ефективне виробництво. Вносить свій вклад у розвиток виробничої сфери України та покращення добробуту населення в регіонах присутності компанії.

Cygnet Agrosompany – це група сільськогосподарських компаній з іноземним капіталом, яка спеціалізується на вирощуванні кукурудзи, сої, пшениці, цукрових буряків, розвитку молочного тваринництва, виробництві цукру та наданні послуг зі зберігання зерна.

Історія розвитку Cygnet Agrosompany:

2011 р. – заснування групи компаній.

2012 р. – Cygnet Agrosompany придбала активи в Житомирській, Вінницькій і Хмельницькій областях і цукровий завод. Земельний банк — 37 тис. га.

2013 р. – розпочато будівництво елеватора, введена в дію перша черга елеватора – 1 сушарка і ємності на 20 тис. т зберігання.

2014 р. – компанія закінчила будівництво елеватора потужністю 60 тис. т одноразового зберігання, з можливістю прийому 5,5 тис. т на добу.

2015 р. – Sygnet Agrosompany ввела в дію лінію з доробки насіння.

2016 р. – продані активи в Хмельницькій області. Земельний банк скорочений до 24,2 тис. га.

2017 р. – цукровий завод Sygnet Agrosompany переробив рекордну кількість сировини за свою історію — 232,5 тис. т.

2018 р. – компанія розширила земельний банк на 5,5 тис. га землі.

Основним видом діяльності є вирощування зернових культур (крім рису) бобових культурі насіння олійних культур.

Метою діяльності підприємства є здійснення всіх видів діяльності, незаборонених українським законодавством, для одержання прибутку, задоволення інтересів учасників, а також задоволення потреб споживачів.

Стратегічними цілями розвитку Підприємства є: збільшення частки ринку, досягнення надійного положення в галузі, підвищення якості продукції, підвищення репутації підприємства, лідерство в сфері технологій, підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, збільшення можливостей росту, задоволення потреб споживачів.

Вищим органом управління підприємства є Загальні збори учасників Товариства. Колегіальним органом є Дирекція Товариства на чолі з Генеральним директором, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства.

Управління виробничою діяльністю відбувається з урахуванням виробничих завдань у розрізі чотирьох основних сегментів діяльності: рослинництво, виробництво цукру, елеваторні послуги та молочне тваринництво.

Основою розвитку Земельний банк Sygnet розміщений у Житомирській та Вінницькій областях. Компактне розміщення земельного масиву – до 80 км між найбільш віддаленими полями – дозволяє оптимізувати витрати на логістику. А родючі ґрунти у регіоні та ефективна

система догляду за рослинами дозволяють отримувати стабільно високі врожаї рік за роком.

Цукровий завод Cugnet потужністю переробки цукрового буряка 2,8 тис.т. на добу розміщений у Житомирській області. Наявність цукрового заводу серед активів компанії дозволяє забезпечити вертикальну інтеграцію – від вирощування буряка до виробництва цукру. Готова продукція реалізується під торговельною маркою «Cugnet Agrosompany».

За роки діяльності компанія збудувала два сучасних елеватори: у с. Андрушки Житомирської області та у с. Козятин на Вінниччині.

Елеватори працюють як для зберігання зерна власного виробництва, так і надають послуги з очистки, сушіння та зберігання зерна клієнтам. Компанія має можливість одночасного зберігання 104 тис.т. зерна.

Підхід компанії до розвитку тваринницького напрямку полягає у роботі на покращення продуктивності корів без збільшення поголів'я.

Така стратегія дозволила впродовж останніх трьох років досягти та утримати показник продуктивності дійного стада на рівні 10 тис.л. на корову на рік.

Основні показники діяльності компанії у розрізі сегментів наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники діяльності Групи компаній СІГНЕТ у розрізі основних сегментів

Види діяльності	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Рослинництво, врожайність, т/га					
Озима пшениця	6,9	6,7	5,7	7,4	3,1
Кукурудза	9,9	9,2	5,6	10,1	4,6
Цукровий буряк	58,9	41,2	35,3	40,0	0
Соняшник	0	0	0	3,4	2,3
Соя	3,1	2,6	1,4	3,5	1,7
Виробництво цукру					
Перероблено цукрових буряків, тис. тон.	206	166	140	143	0
Вироблено цукру, тис. т.	28,7	25,7	18,9	20,2	0
Вихід цукру, %	13,9	15,5	13,6	14,1	0

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Елеваторні послуги					
Всього прийнято зерна, тис. т.	292	248	285	413	-
Молочне тваринництво					
Надій на фуражну корову, тис. л	9,1	9,9	10,1	9,9	10,5
Вироблено молока, млн. л.	5,5	6,0	6,0	5,9	6,3

Наведені показники врожайності рослинництва свідчать про те, що впродовж 2018-2021 років показники зростали та загалом свідчили про позитивні тенденції. Однак в 2022 році відбулось суттєве зниження рівня врожайності за всіма основними культурами.

У 2021 р. врожайність кукурудзи становила 10,1 т/га, цукрових буряків – 40 т/га, озимої пшениці – 7,4 т/га, сої – 3,5 т/га, соняшнику – 3,4 т/га. Група компаній використовує сільськогосподарську техніку Case, Kinze, JCB.

Сівозміна в компанії в 2021 р. в Sygnet Agrosompany виглядає наступним чином: кукурудза – 1,6 тис. га (55%), соя – 1,6 тис. га (6%), соняшник – 5,5 тис. т (19%), цукрові буряки – 3,4 тис. га (12%), озима пшениця – 1,9 тис. га (7%), інші культури – 0,7 тис. га (1%).

Безумовно це впливає на структуру посівних площ компанії (рис. 2.1).

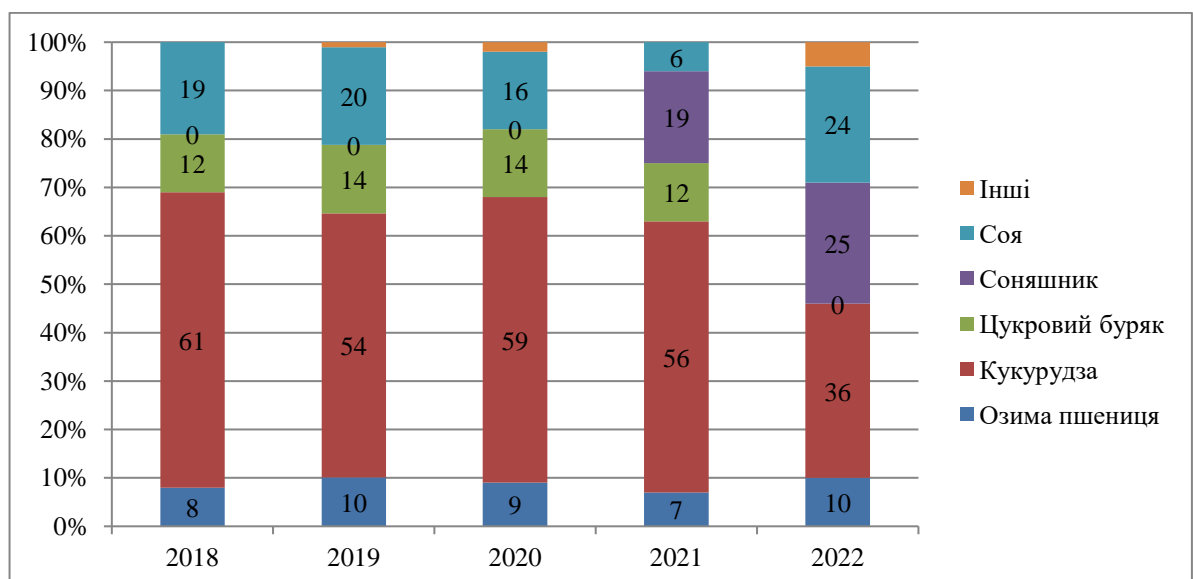


Рис. 2.1. Структура посівних площ Групи компаній СІГНЕТ

Якщо на кукурудзу в 2018 році припадало 61%, то в 2022 році відбулось зменшення до рівня 36%. Частка площ під цукровим буряком складала 12%. Однак в 2022 році площ під цукровим буряком не було. З іншого боку соняшник підприємство почало вирощувати лише в 2021 та 2022 роках. Нестійкою є частка посівних площ під соєю.

Одним з напрямів діяльності групи є надання елеваторних послуг.

Елеватор силосного типу, який знаходиться в с. Андрушки Попільнянського району Житомирської обл., має можливість одночасного зберігання 64 тис.т зернових.

Технічна можливість прийому – 5,5 тис. т кукурудзи в день, відвантаження в залізничні вагони – 2,5 тис. т в день.

У 2020 році введено в експлуатацію ще один елеватор – у с. Козятин Козятинського району Вінницької області потужністю 36 тис.т. одночасного зберігання.

Серед активів компанії цукровий завод у с. Андрушки Попільнянського району Житомирській області.

Обробна ємність цукрового буряка становить 2,8 тис. т на добу.

З 2016 р. на підприємстві успішно реалізується система контролю якості ISO 22000: 2005.

Продукти реалізуються під торговою маркою Cugnet Agrosompany.

У 2021 році завод виробив 20,2 тис.т. цукру, переробив 142,8. тис.т. цукрових буряків.

У зв'язку з воєнним станом в Україні у 2022 році цукровий завод Cugnet не працював і цукор компанія не виробляла. Відновлення роботи заводу заплановане у 2023 році. Завдяки тому, що продукція Cugnet реалізується як на внутрішньому, так на зовнішньому ринку, компанія сприяє вирішенню проблеми голоду не лише в Україні, а й у світі

Стратегія групи компаній у тваринницькій галузі – збільшення обсягів виробництва за рахунок зростання продуктивності корів при збереженні поголів'я.

В рамках Угод про соціальне партнерство Cygnet інвестує у розвиток сільської інфраструктури та соціальні проекти, покликані розбудувати сучасне українське село. 2022 рік змістив пріоритети проектів із корпоративної соціальної відповідальності із традиційних напрямків на підтримку Збройних сил України. Проте, навіть у воєнний час компанії вдалось реалізувати ряд завдань із розвитку регіонів діяльності компанії.

Компанія СІГНЕТ в контексті розвитку підприємницького середовища розробляє та реалізує концепцію корпоративної відповідальності. Основні показники, які характеризують основні вектори корпоративної відповідальності підприємства, наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники корпоративної відповідальності Групи компаній СІГНЕТ

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
						2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Виплачено заробітну плату, млн. грн.	120,2	154,4	155,4	164,9	178,5	9,5	13,6	106,11	108,25
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	11,4	14,1	14,9	16,4	18,7	1,5	2,3	110,07	114,02
Витрати на соціальні проекти, млн. грн.	4,6	4,5	4,0	4,3	1,6	0,3	-2,7	107,50	37,21
Сплачено податків, млн. грн.	92,2	142,2	115,5	118,3	142,5	2,8	24,2	102,42	120,46
Виплато оренду плату за землю, млн. грн	98,9	110,9	107,5	127,4	137,4	19,9	10	118,51	107,85

Забезпечення зайнятості населення та виплата гідної заробітної плати сприяє зростанню добробуту. Створюючи нові робочі місця, Cygnet робить крок до розбудови сучасного українського села. Постійне підвищення розміру орендної плати за землю сприяє зростанню рівня платоспроможності орендодавців земельних ділянок, які довірили їх обробку компанії.

2022 рік змістив фокус проєктів із корпоративної соціальної відповідальності Sygnet із традиційних семи напрямків на один новий – підтримку Збройних сил України. Водночас із заходами, спрямованими на наближення перемоги України, компанія продовжила вести виробничу діяльність. Виробляти продовольчі товари. Підтримувати населені пункти, де Sygnet веде діяльність. Забезпечувати робочими місцями та стабільною виплатою заробітної плати співробітників. 2 Хоча компанія змушена пристосовувати свою діяльність до умов військового часу, незмінною лишається прозорість ведення бізнесу, повнота сплати податків та узгодженість управлінських рішень з цінностями компанії та Цілями сталого розвитку, окресленими Глобальним договором ООН.

17 Глобальних Цілей сталого розвитку були затверджені на саміті ООН з питань сталого розвитку у 2015 році. Цілі покликані об'єднати зусилля різних країн для забезпечення більш гармонійного життя людей та розвитку планети. Sygnet, як соціально відповідальний бізнес, розділяє принципи сталого розвитку. У своїй повсякденній діяльності ми сприяємо досягненню таких цілей даної концепції:

Основними напрямками КСВ групи компаній Sygnet Agrocompany є:

створення сприятливих умов для навчання і розвитку дітей – установка дитячих майданчиків, забезпечення шкіл комп'ютерною технікою та підключення до мережі Інтернет;

ремонт соціально значущих об'єктів і об'єктів масового перебування – ремонт доріг, розвиток системи водопостачання, освітлення вулиць, проведення ремонту медичних установ, сільських клубів, шкіл і дошкільних навчальних закладів;

популяризація спорту і здорового способу життя – забезпечення шкіл спортивним інвентарем, спортивною формою, фінансування місцевих спортивних заходів, підтримка футбольної команди Sygnet Agrocompany;

розвиток культури – придбання сценічних костюмів та обладнання для проведення розважальних заходів, підтримка художньої самодіяльності;

адресна допомога – адресна спонсорська допомога співробітникам і пайовикам, які опинилися у важких життєвих ситуаціях.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Основні показники, які характеризують масштаби господарської діяльності підприємства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники діяльності Групи компаній СІГНЕТ

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації	1547736	1241926	1534386	-305810,0	292460,00	80,24	123,55
Собівартість реалізованої продукції	1269410	1103432	1306985	-165978,0	203553,00	86,92	118,45
Чистий прибуток	118371	-125358	381714	-243729,0	507072,00	-105,9	-304,5
Баланс	1857698	2183393	2920405	325695,00	737012,00	117,53	133,76
<i>активи</i>							
Необоротні активи	1159713	1449129	1516877	289416,00	67748,00	124,96	104,68
Основні засоби	500942	703406	913399	202464,00	209993,00	140,42	129,85
знос основних засобів	621016	704535	120765	83519,00	-583770,0	113,45	17,14
рівень зносу ОЗ, %	55,34	50,04	11,67	-5,30	-38,37	90,42	23,32
Оборотні активи	864951	734264	1403528	-130687,0	669264,00	84,89	191,15
запаси	667288	472703	995115	-194585,00	522412,00	70,84	210,52
незавершене виробництво	163175	133235	171274	-29940,00	38039,00	81,65	128,55
товари	102261	265550	755448	163289,00	489898,00	259,68	284,48
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	8791	26789	54953	17998,00	28164,00	304,73	205,13
<i>пасиви</i>							
Зареєстрований капітал	3964	3964	3964	0,00	0,00	100,00	100,00
капітал у дооцінках	159250	117215	413609	-42035,00	296394,00	73,60	352,86
Нерозподілений прибуток	941003	855415	1265209	-85588,00	409794,00	90,90	147,91
Власний капітал (всього)	1104219	976594	1682782	-127625,0	706188,00	88,44	172,31
Довгострокові кредити банків	18453	137534	81834	119081,00	-55700,00	745,32	59,50
Інші довгострокові зобов'язання	300048	378501	529169	78453,00	150668,00	126,15	139,81
Довгострокові зобов'язання	318501	527160	621210	208659,00	94050,00	165,51	117,84

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Короткострокові кредити банків	417355	401108	413265	-16247,00	12157,00	96,11	103,03
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	60753	96100	85231	35347,00	-10869,00	158,18	88,69
товари, роботи, послуги	6123	6696	6893	573,00	197,00	109,36	102,94
розрахунки з бюджетом	2765	2642	2093	-123,00	-549,00	95,55	79,22
Поточні зобов'язання і забезпечення	601944	679639	616413	77695,00	-63226,00	112,91	90,70

Впродовж останніх років підприємство працювало не досить стійко. Спочатку негативний вплив здійснила пандемія. Але ще більш суттєво вже в 2022 році вплинула війна. В 2020 році падіння доходу склало -20%, однак в 2021 доходи зросли. Оскільки собівартість зменшилась у меншій мірі порівняно з доходами в 2020 році, а в 2021 році динаміка була також непропорційна, то це вплинуло на основний фінансовий результат – прибуток. Негативний вплив пандемії проявився в 2020 році, коли підприємство отримало збиток.

Графічно динаміку основних фінансових результатів підприємства наведено на рис. 2.2.

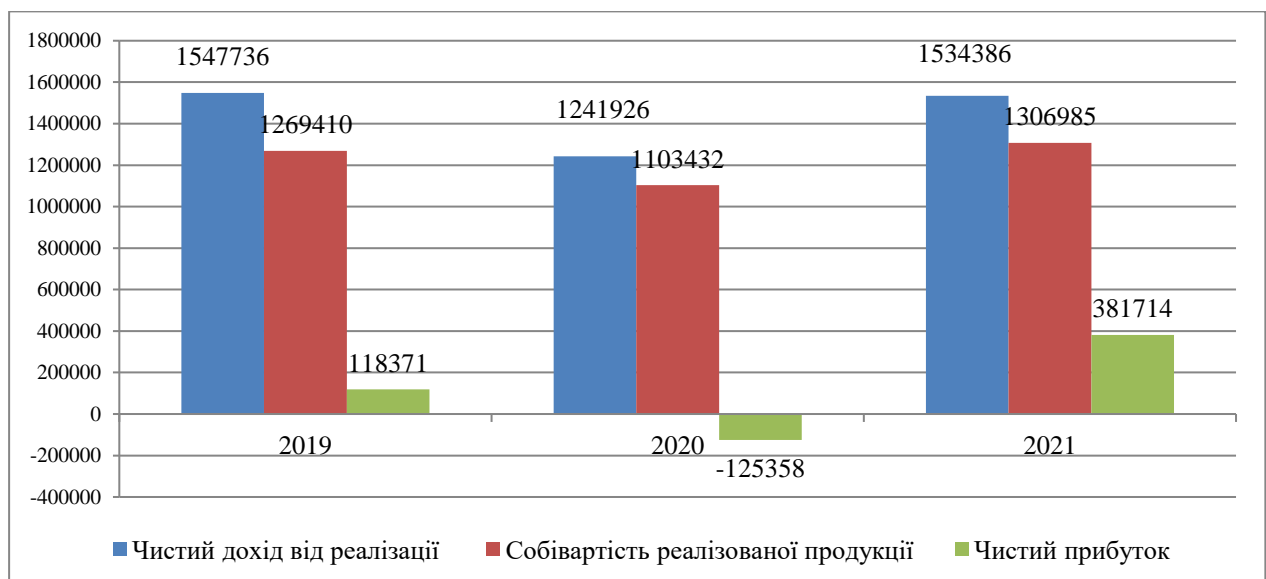


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів СІГНЕТ

Чистий дохід підприємства після падіння в 2020 році майже відновився вже в 2021 році. Збиток підприємств на суму 123358 тис. грн в 2020 році було перекрито вже в 2021 році, коли прибуток склав 381714 тис.грн.

ТОВ «Сігнет» отримало за 2021 рік прибуток склав в розмірі 381714 тис.грн, а за 2020 рік – отримав збиток в розмірі 125358 тис.грн.

Незважаючи на нестійкі фінансові результати масштаби діяльності підприємства за досліджуваний період зростали. Так в 2020 році валюта балансу зросла на 117%, а в 2021 році – на 133%. Активи підприємства зростали, перш за все, за рахунок величини основних засобів. Позитивним стало збільшення величини основних засобів та суттєве зменшення рівня їх зносу. Так, рівень зносу основних засобів в 2019 та 2020 роках складала понад 50%, а в 2021 році цей показник зменшився до рівня 11%, що можна охарактеризувати як позитивні тенденції (рис. 2.3).

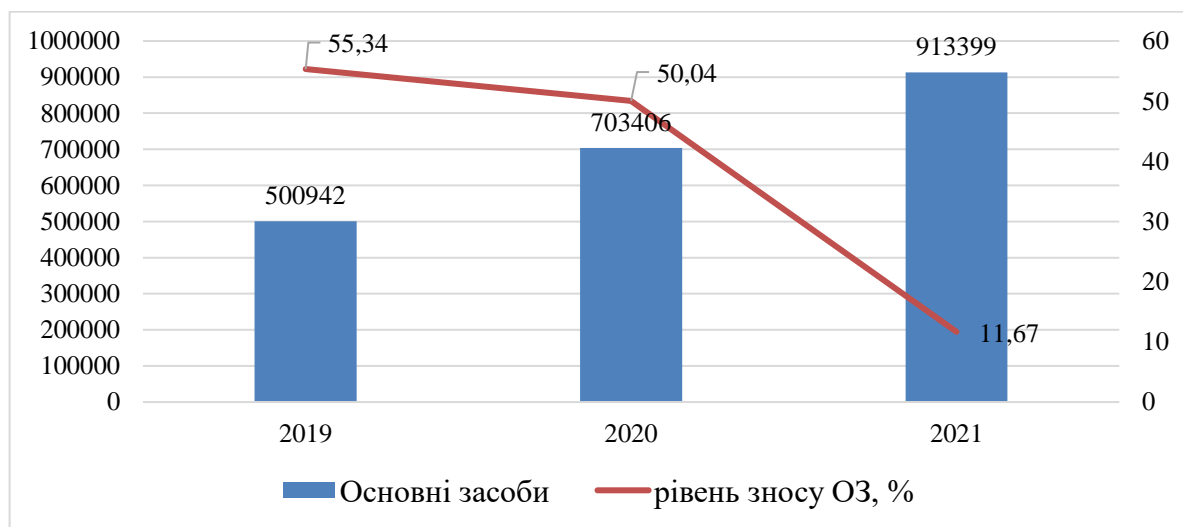


Рис. 2.3. Динаміка величини основних засобів та частка рівня зносу ОЗ

Величина основних засобів впродовж останніх років зростала досить динамічно: в 2020 році на 202464 тис.грн, а в 2021 році – на 209993 тис.грн.

Слід загалом зазначити, що за досліджувані роки відбулись певні зміни у структурі активів та пасивів підприємства (рис. 2.4).

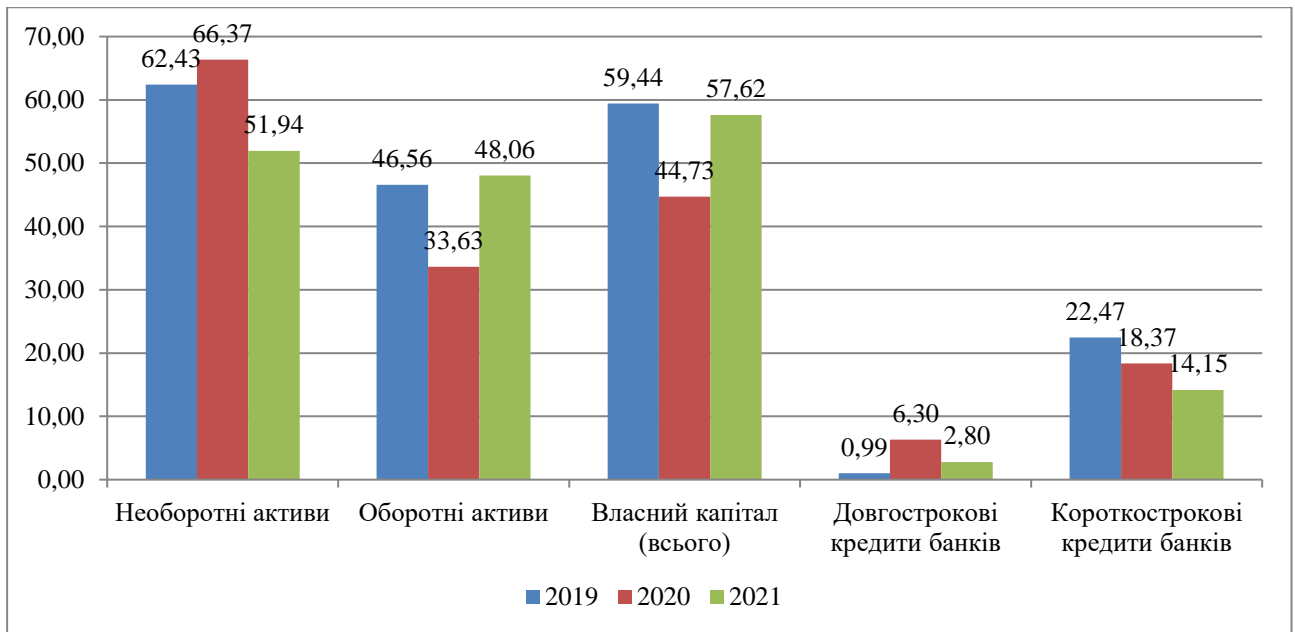


Рис. 2.4. Частка окремих статей активів та пасивів підприємства

Так, відбулось збільшення частки оборотних активів до 48%, тоді коли частка необоротних активів зменшилась до 52%. Загалом структура активів впродовж навіть трьох років певним чином змінювалась.

За три роки структура пасиву суттєво не змінилась – частка власного капіталу була та залишається високою. В 2019 році вона складала 59%, в 2020 році 45%, а в 2021 році – 57,6%. Обґрунтовано оптимальною вважається структура капіталу підприємства коли частка власного капіталу становить 20 %, а позикового – 80 %. Тобто структура пасивів підприємства не є оптимальною, адже майно фінансується, перш за все, за рахунок власного капіталу. Станом на 31.12.2021 року у підприємства існують довгострокові та короткострокові орендні зобов'язання загальною вартістю 563858 тис. грн, які представлені заборгованістю за договорами оренди землі сільськогосподарського призначення, сільськогосподарських машин та обладнання. Станом на 31 грудня 2021 року Компанія має довгострокові позики банків загальною вартістю 81834 тис грн та короткострокові банківські позики загальною вартістю 465833 тис грн.

Наступний важливий етап аналізу це дослідження структури доходів у розрізі регіональної структури ринків збуту. Продукція реалізується

підприємствам України та підприємствам розташованим за межами митної території України (рис.2.4).

Таблиця 2.4

Дохід від договорів з клієнтами у розрізі ринків збуту

Показники	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Україна	440829	892032	451203,00	202,35
Закордонні ринки	801097	642354	-158743,00	80,18
Всього дохід від договорів з клієнтами	1241926	1534386	292460,00	123,55
Експорт продукції, %	65	42	-23,00	64,62

Зовнішні ринки збуту для підприємства є важливими, хоча частка експорту в загальній величині доходів не є стійкою. Так, вона складала в 2020 році 65%, а в 2021 році зменшилась до 42%.

В контексті забезпечення збільшення доходів підприємства важливо проаналізувати доходи підприємства від окремих видів продукції. Доходи компанії у розрізі основних найменувань продукції наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Доходи Групи компаній СІГНЕТ за видами культур та продукції

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від реалізації кукурудзи	791742	530527	581766	-261215	51239	67,01	109,66
Дохід від реалізації продуктів цукрового виробництва	144594	292737	277232	148143	-15505	202,45	94,70
Дохід від реалізації сої	237110	81594	0	-155516	-81594	34,41	0,00
Дохід від реалізації пшениці	86828	67230	81529	-19598	14299	77,43	121,27
Дохід від реалізації соняшника	0	0	278080	0	278080		
Дохід від реалізації іншої продукції рослинництва	18763	7601	12569	-11162	4968	40,51	165,36
Дохід від реалізації товарів	230776	177885	91584	-52891	-86301	77,08	51,48

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від реалізації послуг та інших продажів	37923	84352	211626	46429	127274	222,43	250,88
Усього доходу від реалізації	1547736	1241926	1534386	-305810	292460	80,24	123,55
Інші операційні доходи	0	229723	827054	229723	597331		360,02
Фінансові доходи	0	317	421	317	104		132,81
Інші доходи	0	9081	27288	9081	18207		300,50

Наведена інформація є основою для планування сівозміни. Ротація забезпечує оптимальний склад та консистенцію ґрунту, що призводить до більшої продуктивності полів. Існують рекомендації стосовно періодів ротації культур, що спираються на досвід у різних географічних зонах. Якщо дотримуватись принципів чергування культур у сівозміні, можна запобігти спустошенню ґрунтів та отримати оптимальний результат.

Графічно доходи від основних культур рослинництва наведено на рис. 2.5.

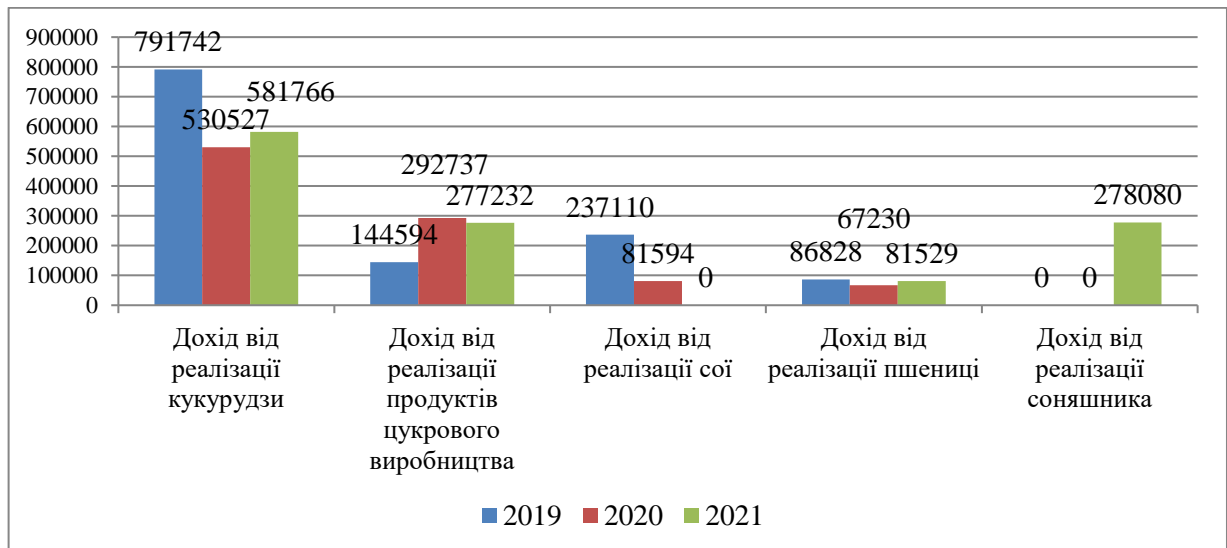


Рис. 2.5. Динаміка доходів від реалізації окремих видів продукції рослинництва

Доходи в ретроспективі є основою для управління структурою вирощування основних культур підприємства. Традиційно найбільш доходною

є вирощування кукурудзи, далі йде цукрове виробництво та реалізація соняшнику (в 2021 році).

У результаті невизначеного впливу майбутнього розвитку військового вторгнення на показники господарської діяльності керівництво дійшло висновку, що існує суттєва невизначеність, яка може поставити під значний сумнів здатність Компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Найбільшими проблемами, з якими наразі стикається Компанія в результаті війни, є такі:

1. Порухення отримання доходів від експорту та блокування запасів. До війни понад 50% операцій продажу Компанії становили операції експорту зерна, які здійснювались через морські порти Одеси та Миколаєва. Для компанії займає набагато більше часу експорт своїх запасів продукції та отримання відповідних доходів. У вересні 2022 року Компанія виконала перші експортні операції через українські порти (соєві боби на суму 3 мільйони доларів США).

2. Перегляд посівної кампанії 2022 року. Компанія завершила весняну посівну кампанію на площі 27 тис га, окрім того, 2 тис га уже були під озимими посівами, що загалом становило передвоєнний посівний план. Розглянувши ситуацію з експортом, весняну комбінацію культур для посіву було істотно змінено: цукрові буряки не сіялись, оскільки керівництво вирішило не запускати цукровий завод на користь соняшнику.

3. Скорочення витрат на період у дванадцять місяців. Компанія скоротила адміністративні витрати і змінила свою комбінацію культур на культури з меншими витратами із тим, щоб вирішити питання меншого надходження доходів та істотного збільшення логістичних витрат.

4. Запаси Компанії знаходяться у гарному стану та зберігаються у безпечному місці. Жодні з активів Компанії не постраждали у результаті війни.

У відповідь на ці проблеми Компанія вжила таких заходів:

1. Керівництво наразі перепланувало маршрути постачання для Компанії і продовжує досліджувати та розробляти нові експортні логістичні можливості, а

також постійно шукати нових клієнтів. Починаючи із травня 2022 року, Компанія експортує частину обсягів своєї продукції, використовуючи термінали на річці Дунай. Нові логістичні маршрути забезпечили 25 тисяч тон експорту зернових у період від травня до серпня 2022 року. У випадках, коли Компанія не могла виконувати договори на умовах «франко-борт» у чорноморських портах, вона вдалась до використання пунктів про форм-мажор в експортних договорах, таки чином мінімізуючи ризик претензій щодо невиконання зобов'язань за своїми договорами купівлі-продажу.

2. Компанія інвестувала кошти у мішки для зберігання, щоб вирішити питання повільніших темпів експорту та суттєвих запасів зерна з урожаю минулого сезону, а елеватори переобладнали для роботи на пелетах, а не на газі.

Наступний важливий етап аналізу – це аналіз складу та динаміки витрат. Витрати компанії наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Витрати Групи компаній СІГНЕТ

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
				5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізації	1269410	1103432	1306985	-165978	203553	86,92	118,45
заміна запасів на кінець періоду	269160	109282	-430074	-159878	-539356	40,60	-393,55
знос та амортизація	90169	146168	139003	55999	-7165	162,10	95,10
паливо та енергія	120902	103573	302529	-17329	198956	85,67	292,09
оренда	40478	8914	6713	-31564	-2201	22,02	75,31
заробітна плата та відповідні нарахування	107839	108633	114807	794	6174	100,74	105,68
послуги	78892	64208	73072	-14684	8864	81,39	113,81
добрива	141607	80122	150990	-61485	70868	56,58	188,45
засоби захисту рослин	84992	68154	68506	-16838	352	80,19	100,52
посівні матеріали	57602	17906	84905	-39696	66999	31,09	474,17
податки	15356	16382	10234	1026	-6148	106,68	62,47
інші витрати	262413	380090	871205	117677	491115	144,84	229,21

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на збут	118647	98658	129591	-19989	30933	83,15	131,35
Адміністративні витрати	68795	85085	84622	16290	-463	123,68	99,46
Інші операційні витрати	80248	138069	36100	57821	-101969	172,05	26,15
Фінансові витрати	77993	94643	90698	16650	-3945	121,35	95,83
Інші витрати	14544	86518	359439	71974	272921	594,87	415,45
Усього	1629637	1606405	2007435	-23232	401030	98,57	124,96

Зменшення масштабів діяльності в 2020 році призвело до зменшення витрат. Однак цей процес не був пропорційний, оскільки адміністративні витрати підприємства навіть в 2020 році зросли на 23%.

Вплив війни на український сільськогосподарський сектор є значним. Серед основних безпосередніх факторів впливу є порушення сільськогосподарського посівного сезону та постачання засобів сільгоспвиробництва, заблоковані чорноморські порти та відповідні порушення логістики експорту, інфляції цін на сировину та нестача ліквідності.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

3.1 Підприємницьке середовище розвитку агробізнесу

Важливим фактором розвитку національної економіки є аграрне підприємництво, яке являє собою різновидом підприємницької діяльності. Відмінною особливістю є використання землі як основного фактора виробництва, причому земля виступає водночас і як предмет, і як засіб праці. У контексті цього дослідження під аграрним підприємництвом розуміється сукупність економічних агентів, які займаються такою діяльністю.

АПК України традиційно був базовим сектором економіки і війна продемонструвала його роль у розвитку глобальної безпеки в тому числі.

Український аграрний сектор із потенціалом виробництва, що значно перевищує потреби внутрішнього ринку, є ланкою, що, з одного боку, може стати локомотивом розвитку національної економіки та її ефективної інтеграції у світовий економічний простір, а з іншого – зростання доходів сільського населення, задіяного в аграрній економіці, що складає понад третину всього населення країни, може дати мультиплікативний ефект у розвитку інших галузей національної економіки.

Сільське господарство України характеризується значними площами сільськогосподарських угідь, високою їх якістю, великими обсягами виробництва окремих зернових культур, соняшника, картоплі. В умовах надлишку продовольства, що виробляється на інтенсивній основі в Європейському Союзі (ЄС) і частково надходить на внутрішній ринок, особливого значення набувають такі риси вітчизняної продукції, як якість, смак та екологічна чистота завдяки слабкому застосуванню мінеральних добрив і пестицидів.

Стратегічною метою вітчизняного сільського господарства є підготовка до інтеграції із сільським господарством ЄС. Дослідження агробізнесу України дозволило виділити його основні сильні та слабкі сторони (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги та проблеми розвитку агробізнесу в Україні

Переваги	Недоліки
Територіальний аспект	
<ul style="list-style-type: none"> – 70% території України займають сільськогосподарські угіддя – Сприятливий клімат – Великі запаси чорноземі – Забезпеченість водними ресурсами – Вигідне географічне розташування 	<ul style="list-style-type: none"> – Замінування територій – Недотримання сівозмін – Зменшення родючості ґрунтів – Значна територія радіаційно забруднена – Деградація земель внаслідок ерозії – Зниження рівня ґрунтових вод
Соціальний аспект	
<ul style="list-style-type: none"> – 14 млн населення проживають в сільській місцевості – Зростання престижу аграріїв 	<ul style="list-style-type: none"> – Необхідність реформ – Ризик безробіття на селі – Великий рівень залученості працівників в ЗСУ
Економічний аспект	
<ul style="list-style-type: none"> – Фіксований сільськогосподарський податок – Експорт зерна 	<ul style="list-style-type: none"> – Низький рівень державної підтримки – Негативний імідж України

Джерело: [Бондар]

З огляду на те, що в результаті аналізу бізнес-середовища суб'єктів аграрного бізнесу України виявлено більше переваг, ніж недоліків, і вони є більш суттєвими, можна зробити висновок, що вони розвиваються в напрямку глобалізації світової економіки і для них відкриваються нові можливості при виході на міжнародний рівень.

Аграрні підприємства повинні бути готові до майбутніх світових змін, які вимагають підвищення оперативної активності в умовах глобалізації, гнучкої, збалансованої стратегії, фінансової самостійності, позитивного сприйняття будь-яких змін і здатності активно реагувати на них за допомогою інформаційних систем.

Але без підтримки держави в умовах глобалізації міжнародної економіки у сфері агробізнесу - створення сприятливого підприємницького середовища,

пільгового оподаткування, полегшення доступу до кредитних ресурсів, підтримки технічного прогресу і сприяння розвитку сільських територій – неможлива повноцінна діяльність суб'єктів агробізнесу.

Діяльність держави повинна передбачати заходи щодо стимулювання інтеграції та об'єднання учасників агробізнесу, страхування їх економічного ризику. Розвиток національної економіки ґрунтується на стабільній і продуктивній діяльності аграрних підприємств. Від стану їх конкурентоспроможності залежить поступовий розвиток економіки.

Стійкість конкурентоспроможності аграрних підприємств залежить від процесів що відбуваються у національній економіці в процесі глобалізації. Розвиток вітчизняних сільськогосподарських підприємств в умовах членства у СОТ та світової глобалізації і зростання конкуренції має складний характер. Стан ринків і конкурентне оточення підприємств динамічно змінюється, що вимагає від них пошуку додаткових конкурентних переваг.

З позицій мезо- і мікрорівнів економічної ієрархії адаптація аграрних підприємств є формою відображення підприємством і його структурами механізмів впливу глобалізації міжнародної економіки, що прагне встановити рівновагу у відносинах і зв'язках міжнародного ринку.

До механізмів впливу глобалізації відносяться зміни кредитної, цінової, фінансової, ресурсно-сировинної, податкової ситуацій, економічної кон'юнктури; послаблення коопераційно-конкурентних переваг аграрних підприємств й впливу держави на вирішення проблем фінансування сільськогосподарського виробництва, розвиток ринку технологічних інновацій; розширення ємності ринкової ніші підприємств; втрата адаптаційного статусу та ін.

Здійснення підприємницької діяльності в рамках сільського економічного простору відбувається під впливом специфічних умов, дослідження яких дає змогу виокремити можливості та загрози розвитку нових форм підприємницької активності.

Підприємства використовують напрями зовнішньої (внутрішньої) адаптації, активну (пасивну) форми відображення впливів середовища. Під впливом глобалізації динамічного розвитку набуває світова конкуренція. Для аграрного сектору України є загрози з боку глобалізації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ризики та загрози для аграрного бізнесу України в умовах глобалізації

Ризики та загрози для аграрного бізнесу	
Зумовлені внутрішніми чинниками	Зумовлені зовнішніми чинниками
1. Відсутність необхідної державної підтримки сільськогосподарських виробників, що проявляється у недосконалої цінової, фінансової, кредитної та інвестиційної політики по відношенню до аграрників і спричиняє значний диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію та промислові засоби виробництва і предмети праці, викликає постійну нестачу фінансових ресурсів та обмежує діяльність і розвиток сільськогосподарських підприємств;	1. Зростання відкритості національної економіки і імпортних потоків призведе погіршення фінансового стану національних аграрних товаровиробників через згортання недостатньо конкурентоспроможних агропродовольчих виробництв.
2. Недостатній рівень розвитку інфраструктури аграрного ринку та стан його «зрілості» для входження у світовий аграрний простір;	2. Слабкий розвиток торговельних зв'язків українських підприємств на ринках аграрної продукції стримуватиме забезпечення бажаного економічного ефекту від міжнародного співробітництва
3. Застарілі технології утримання та відгодівлі тварин роблять вітчизняну продукцію дорожчою;	3. Поглиблення продовольчої кризи у світі стимулюватиме зростання цін на сільськогосподарську продукцію як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках, до чого не готові вітчизняні споживачі.
4. Закріплення і посилення структурних диспропорцій агропродовольчого розвитку внаслідок форсування сільськогосподарського експорту без урахування реальних потреб внутрішнього ринку і переробних галузей у кількості й асортименті продукції;	4. Загострення конкурентної боротьби між країнами, що мають аналогічний Україні аграрний потенціал, на тлі зниження інвестиційної привабливості національного аграрного сектору внаслідок політики уряду (проблем з відшкодуванням ПДВ експортерам, запровадження експортних обмежень тощо), спроможне зумовити переливання іноземного інвестиційного капіталу з вітчизняного ринку в інші країни.
5. Посилення залежності аграрних виробників від імпорту матеріально-технічних ресурсів за відсутності внутрішніх альтернативних джерел їх поповнення.	5. Посилення експансії іноземного капіталу у сфері аграрного землекористування. На сьогодні кожен четвертий гектар української землі орендується іноземцями, із поглибленням міжнародних зв'язків даний показник буде зростати. Така ситуація зумовить отримання користі та виснаження

	родючих українських земель закордонними виробниками, в той час як для української економіки від цього зиск буде незначним.
6. Відсутність обмежень розмірів товарних надбавок, що веде до значного зростання цін на сільськогосподарську продукцію в ланцюзі «виробник — посередник — переробник — торгівля — кінцевий споживач»	
7. Недостатня розвиненість деяких досить перспективних галузей, зокрема відсутність інвестицій у садівництво і ягідництво через тривалу окупність вкладень і належної державної підтримки, зумовлює втрату потенційного доходу від їх функціонування, а також послаблення їх позицій через експансію більш дешевих іноземних товарів.	
8. Відсутність належної кількості фрукто- і овочесховищ, що робить не тільки неспроможними вітчизняних аграріїв функціонувати на міжнародних ринках в зимовий період, а й зумовлюють необхідність імпортувати значну кількість товарів з інших країн в холодну пору року;	

Джерело: [4]

Суттєвою загрозою, що створює обмеження у розвитку підприємницької діяльності на сільських територіях, є нерозвиненість ринкової та соціальної інфраструктур. Як зазначає Т.В. Скиба, повільний розвиток сільської економіки, тривале недофінансування соціальної сфери призвели до загрози фізичного руйнування її матеріально-технічного потенціалу.

У незадовільному стані перебувають сільські заклади освіти, охорони здоров'я та культури і відпочинку, житлово-комунального господарства, заклади громадського харчування, що прямо пропорційно впливають на ефективність економічної діяльності сільських територій. Окрім того, наявна матеріальна база культурно-побутових об'єктів не відповідає нормам та сучасним вимогам розвитку суспільства, особливо молоді [10, с. 59].

Низько розвинена ринкова інфраструктура в Україні у цілому та на сільських територіях зокрема виступає стримуючим чинником розвитку підприємництва, обмежує перспективи залучення інвестиційних та кредитних

ресурсів у розвиток сільського підприємництва, тому вирішення проблеми розвитку останнього означає сприяння розбудові мережі інфраструктурних об'єктів ринкового спрямування.

Вирішення проблем адаптації економічного механізму функціонування в умовах глобалізації ґрунтується на формуванні моделей–дій або на відтворенні тимчасової, просторової, синтетичної й імовірнісної впорядкованості соціально–економічних реалій.

Гальмуючими факторами розвитку системи адаптації економічного механізму функціонування є:

диспаритет цін на продукцію;

непрозорість схем реалізації сільськогосподарської продукції;

невідповідність системи ціноутворення динаміці виробництва й реалізації, попиту та пропозиції, а податкового базису країни – системі оподаткування;

відсутність вільного доступу до фінансово–кредитних ресурсів;

низька інноваційна й кредитна привабливість, а також невисокий рівень податкової привабливості як інвестиційного ресурсу та ін.

Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств безпосередньо залежить від рівня адаптації економічного механізму функціонування до умов глобалізації міжнародної економіки [5, с. 71]. Для досягнення належного рівня адаптації аграрних підприємств в умовах глобалізації міжнародної економіки необхідно сформувати стратегію ефективного розвитку агробізнесу України.

Метою стратегії розвитку вітчизняного аграрного бізнесу є забезпечення комплексного дієвого функціонування аграрних підприємств, розвиток високоефективного конкурентоспроможного як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку агробізнесу, продовольчу безпеку країни, розв'язання проблеми села.

Стратегічними завданнями є:

– удосконалення зовнішнього середовища;

- удосконалення внутрішнього середовища – інноваційно- інвестиційне забезпечення агробізнесу ;
- формування позитивного іміджу аграрного сектору України;
- удосконалення ціноутворення;
- збільшення експорту сільськогосподарської продукції;
- забезпечення рівновагу попиту і пропозиції;
- завершення земельної реформи; – вступ у міжнародні організації; – удосконалення міжгалузевих і внутрігалузевих економічних відносин;
- збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції;
- удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку галузі;
- формування інноваційної моделі його функціонування;
- техніко-технологічна модернізація агропромислового виробництва;
- адаптація національної інноваційної системи до умов глобалізації та підвищення її конкурентоспроможності .

3.2. Стратегія розвитку підприємства

В аграрному секторі лише незначна кількість вітчизняних підприємств займається розробкою і реалізацією стратегії, отримуючи при цьому прибуток. У більшості з них, не має можливості визначати орієнтири розвитку на перспективу через відсутність достатніх знань, умінь і навичок в області стратегічного управління.

Стратегічне планування в сільському господарстві має ряд специфічних особливостей, що зумовлені необхідністю комплексно враховувати значно більшу порівняно з іншими галузями сукупність факторів:

біологічних, до яких належать біологічні цикли виробництва, захист рослинного і тваринного світу, карантинні правила, потреба в агрокліматичному потенціалі, видові та сортові вимоги тощо;

технологічних. У сільському господарстві технології надзвичайно диференційовані й диверсифіковані. Вони залежать від природно-економічних умов, технічної оснащеності виробництва, фінансових можливостей виробника. Варіанти технологій вимагають ґрунтовної експертизи та аналізу їхньої економічної ефективності. Надійним інструментом такої оцінки є технологічні карти та розроблені на їх основі нормативи витрат;

технічних, що обумовлено необхідністю застосовувати в сільському господарстві широкий асортимент технічних засобів. Більшість із них використовується протягом обмеженого проміжку часу. Технічні засоби часто не уніфіковані, експлуатаційні й витратні матеріали, запасні частини не є взаємозамінними. Тому вартість техніки є відносно високою порівняно з вихідним продуктом;

екологічних - природне середовище є невід'ємною складовою аграрного виробництва, тому дотримання правил екологічної безпеки є обов'язковим. Виробничі процеси не можуть ставити під загрозу екологічну безпеку регіону, місцевості, конкретного ландшафту. Екологічність господарської діяльності покращує соціальний імідж підприємства, полегшує співпрацю з громадськістю, місцевими органами влади, зрештою, є економічно вигідною;

соціальних. У сільській місцевості у працівників можливості вибору сфер прикладання своєї праці дуже обмежені, адже часто в населеному пункті єдиним підприємством є тільки сільськогосподарське. Тому створення позитивного соціально-психологічного клімату, врахування місцевих традицій, потреб і настроїв працівників, членів їхніх сімей має набагато більше значення, ніж у містах. На селі значно більша питома вага людей пенсійного віку (33,5 % проти 23,8 % у містах), які потребують соціального захисту;

економічних. Економічна ефективність аграрного виробництва у світі є нижчою, ніж в інших галузях виробництва; воно дотується. Отримання результату є пролонгованим у часі і має великий ступінь ризику;

організаційних. Сільськогосподарське виробництво як жодне інше розпорощене практично по всій території України. Це зумовлює значні

додаткові витрати, що пов'язані зі створенням великих транспортних, інженерних та інших комунікацій, складністю управління, зв'язку тощо.

Крім того, на розробку і реалізацію стратегії сільськогосподарського підприємства впливають і особливості аграрної сфери виробництва, а саме:

сезонність виробництва; обмеження у виборі виробництва тих чи інших видів продукції природними умовами і специфікою галузі;

застосування технічних засобів, які повинні бути пристосовані до специфіки та особливостей виробництва окремих видів продукції;

нерівномірний розподіл робіт у сільському господарстві протягом року; переплетіння економічного процесу відтворення з природним, оскільки об'єктом діяльності у ньому людини є живі організми, які розвиваються за законами, притаманними органічній природі тощо [2].

Нестача фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних ресурсів не дозволяє аграрним підприємствам успішно розробляти і реалізовувати стратегію навіть в найсприятливіших зовнішніх умовах.

Обираючи напрям стратегічного розвитку, аграрному підприємству необхідно враховувати ряд чинників, таких як, потенціал підприємства, цілі підприємства, технології виробництва продукції що випускається та її особливості, стану ринку, позиція підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби споживачів, економічну і політичну ситуацію в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, природно-кліматичних умов тощо (рис. 3.1).

Чинники, що впливають на вибір стратегії розвитку аграрного підприємства є важливими. Але, врахувати всі ці чинники при визначенні стратегії розвитку підприємства практично неможливо. Розробка будь-якої стратегії вимагає обґрунтування цілей і завдань, застосування набутих знань, умінь і навичок у прийнятті стратегічних управлінських рішень.



Рис. 3.1. Чинники, що впливають на вибір стратегії розвитку аграрного підприємства

Тому, формування стратегії розвитку аграрного підприємства слід починати з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Від того, наскільки правильно він проведений, залежить успіх всіх інших дій з розробки та реалізації стратегії. Зовнішнє оточення підприємства вивчається в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при постановці цілей та їх досягненні, тому його аналіз є найважливішою вихідною ланкою при розробці стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

Визначення стратегічних перспектив розвитку підприємства даної галузі має базуватися на аналізі змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, оцінці стратегічних позицій підприємства, його сильних і слабких сторін.

За даними опитування керівництва та співробітників досліджуваного аграрного підприємства було визначено величину впливу чинників зовнішнього середовища на підприємство (таблиця 3.3, рис. 3.2). Ймовірність впливу чинників на стратегію підприємства оцінюється по 5-ти бальній шкалі, де: 5 - сильний вплив, серйозна небезпека; 1 - відсутність впливу, загрози.

Таблиця 3.3

PEST-аналіз чинників зовнішнього макросередовища

Група чинників	Чинники	Оцінка (ступінь) впливу	Підсумкова оцінка
Політико-правові (С1)	Загострення військово-політичної ситуації на Сході України	3	19
	Кредитна політика держави	4	
	Мораторій на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення	4	
	Доларизація вітчизняної економіки	3	
	Законодавча база	5	
Економічні (С2)	Стан економіки країни	5	26
	Зниження рівня платоспроможності населення	4	
	Розвиток аграрного ринку	3	
	Зміна рівня інфляції	4	
	Корупція	5	
	Розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	5	
Соціально-культурні (С3)	Міграція населення	5	16
	Зниження чисельності сільського населення	5	
	Підвищення пенсійного віку	3	
	Розвиток культури, посилення патріотизму серед населення	3	
Науково-технічні (С4)	Інноваційні технології та їх вплив на підприємство	4	17
	Незадовільний стан матеріально-технічного забезпечення, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств	5	
	Технологічне забезпечення галузі	4	
	Значні зміни в НТП	4	
Природно-екологічні (С5)	Природно-кліматичні умови	3	16
	Підвищення екологічних вимог до сільськогосподарської продукції	5	
	Екологічний стан навколишнього середовища	4	
	Погіршення родючості землі	4	

В результаті комплексного оцінювання впливу чинників зовнішнього макросередовища отримали ранжований ряд їх впливу на діяльність досліджуваного підприємства.

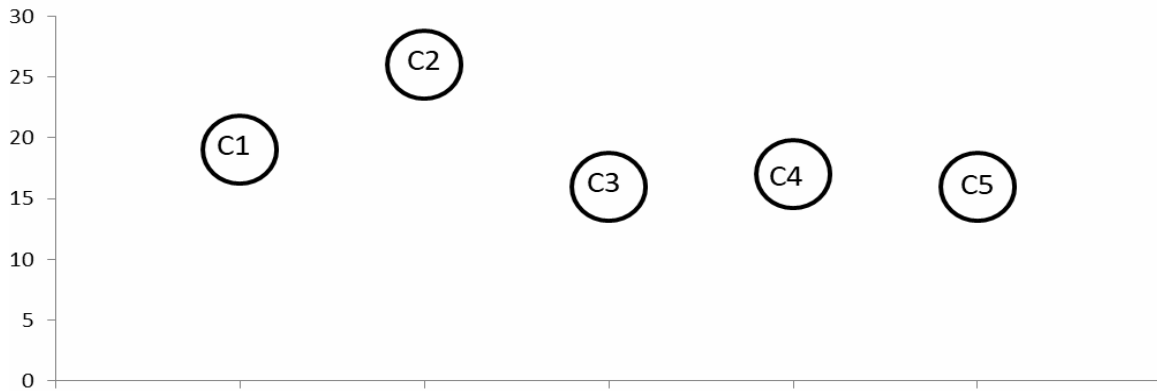


Рис. 3.2. Значимість впливу чинників зовнішнього середовища на досліджуване підприємство

Дані табл. 3.3 і рис. 3.2 свідчать про те, що основними чинниками зовнішнього макросередовища, що впливають на досліджуване підприємство є: політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні та природно-екологічні. З них найбільший вплив на підприємство здійснюють економічні чинники, з підсумковою оцінкою – 26 балів, політико-правові – 19 балів та науково-технічні – 17 балів.

Основними зовнішніми чинниками мікросередовища (безпосереднього оточення) досліджуваного аграрного підприємства є постачальники сировини і матеріалів, споживачі, конкуренти і деякі інші суб'єкти. На відміну від чинників макросередовища, чинники мікросередовища безпосередньо діють на досліджуване підприємство і воно може впливати на них, отже між ними спостерігається тісна взаємодія. Вплив цих чинників на функціонування аграрного підприємства представлено в таблиці 3.4.

З проаналізованих чинників мікросередовища значною мірою на досліджуване підприємство впливають конкуренти та споживачі продукції. Споживачі – суб'єкти ринкових відносин, які є реальними або потенційними покупцями товарів в конкретному акті ринкового обміну з метою задоволення своїх потреб [4]. Знання конкретних бажань своїх споживачів, їх прагнень дозволяє підприємству розробляти чіткі цілі розвитку і програми їх здійснення.

Таблиця 3.4

Чинники зовнішнього мікросередовища досліджуваного аграрного підприємства

Група чинників	Чинники	Можлива реакція з боку підприємства
Споживачі	- сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції; - вимоги споживачів до безпечності та якості продукції; - вимоги споживачів до широкого асортименту продукції.	- проведення цінових знижок в несезонний період; - оптимізація зберігання сировини на виробництві; - впровадження системи управління якістю виробництва; - розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки збуту.
Постачальники	- зростання цін на сировину і матеріали; - нестійкі відносини з постачальниками сировини і додаткових матеріалів; - великий асортимент сільськогосподарської продукції на ринку; - можливість формування оптових партій закупівлі продукції.	- пошук нових постачальників і укладання вигідних угод на сировину і матеріали; - розробка пропозицій по розширенню асортименту сільськогосподарської продукції; - зниження виробничої собівартості і встановлення оптимальних цін на продукцію в порівнянні з конкурентами.
Конкуренти	- значна кількість вітчизняних підприємств, які виробляють сільськогосподарську продукцію; - пропозиція на регіональному ринку однорідного асортименту продукції; - можливість впливу на рівень цін.	- охоплення ринків в залежності від специфіки попиту регіону; - контроль над якістю продукції; - можливість зменшення кінцевої ціни реалізації, проведення цінових акцій, - оптимізація структури асортименту.

Результати проведеного аналізу внутрішнього середовища досліджуваного підприємства свідчать про те, що на сьогодні сильними сторонами діяльності підприємства є чинники виробництва, які характеризуються конкурентоспоможністю продукції, наявністю сучасної сільськогосподарської техніки. Однак слід звернути увагу на чинники з нейтральною позицією (фінанси, персонал, управління) які необхідно покращувати в прагненні перевести їх в сильну позицію.

Крім того, досліджуваному підприємству необхідно приймати дії по нейтралізації слабких позицій, зокрема є необхідність підвищувати рівень маркетингу сільськогосподарського підприємства.

Таким чином, аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства дозволив визначити основні його стратегічні цілі які полягають в наступному: застосування нових технологій при виробництві продукції, підвищення рівня маркетингової діяльності, розширення ринків збуту продукції, покращення іміджу підприємства, підвищення кваліфікації робітників, зниження собівартості продукції та покращення процесів ціноутворення.

В сучасних умовах рівень безпеки є важливим фактором, що впливає на діяльність всіх господарюючих суб'єктів, а також на стан і динаміку розвитку конкурентоспроможності підприємств АПК, тому основні принципи побудови 80 моделі інтегральної якісної оцінки рівня економічної безпеки підприємств мають полягати в наступному [9, 10].

1) забезпечення цілісності і незалежності – для того щоб підприємство як економічна система прогресивно еволюціонувала і досягала позитивних цілей, необхідно, щоб вона не припинила своє існування як унікальна цілісність певних елементів з властивою їй сукупністю взаємозв'язків на даному часовому відрізку і територіальній локалізації. Іншими словами, основним і найважливішим умовою досягнення цілей діяльності підприємства АПК і ефективності його функціонування є забезпечення економічної безпеки;

2) забезпечення сталого розвитку – саме в сфері агропромислової діяльності створюються необхідні матеріальні передумови для динамічного цілеспрямованого розвитку інших галузей і соціальних систем. Відсутність міцного економічного фундаменту рано чи пізно призводить до небажаної трансформації системи, тобто до суттєвих кількісних і якісних змін в ній, які призведуть до припинення її існування в колишньому вигляді;

3) раціональне землекористування – питання, що стосуються використання земельних ресурсів є відмінною рисою проблеми забезпечення

економічної безпеки саме агропромислових підприємств. Відносини, що виникають з приводу земельних ресурсів, виходять на рівень національної безпеки, що вимагає розробки спеціальних механізмів оцінки земельних ресурсів як важливої складової економічної безпеки підприємства АПК. Крім того, всі рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства повинні розглядатися в призмі раціонального землекористування

ВИСНОВКИ

До числа найбільш характерних для сучасних підприємців та підприємств в аграрному секторі проблем, що перешкоджають їх діяльності, варто віднести: фінансову скруту; нестабільність податкової політики; неплатоспроможність споживачів; недостатній попит на продукцію; дефіцит інформації про ринок та виробництво, значну заборгованість банківським та бюджетним установам.

Розробка та впровадження моделі стратегічного управління аграрними підприємствами, що базується на реалізації функціональних конкурентних стратегій, враховує виклики глобалізованого середовища та адаптована до національних умов господарювання, має забезпечити активне формування конкурентних переваг агроформувань, зміцнення їх ринкових позицій та за допомогою реалізації принципу комплексності сформувати так звану буферну зону підприємства.

Створення такої зони в результаті дасть можливість збільшити терміни стратегічної переорієнтації підприємства для розробки набору нових управлінських тактичних та стратегічних цілей, а також уповільнити негативні прояви зовнішнього середовища. Кількісно виміряти ефективність запропонованої моделі доцільно з використанням коефіцієнтів економічної безпеки, покриття витрат, вигід/витрат тощо.

Також актуальним залишається питання доцільності подальшого розвитку та підтримки підприємницької діяльності в аграрному секторі. З урахуванням даного висновку, виокремимо такі конкретні шляхи розвитку аграрного підприємництва:

- удосконалення інституціонального середовища діяльності малих підприємницьких форм з метою формування середнього класу на селі й підтримання конкуренції на ринках сільськогосподарської продукції та продовольства;

- забезпечення рівнодоступності ресурсів і державної підтримки для усіх підприємницьких формувань, незалежно від форми власності та розміру;

- вдосконалення структури сівозмін та впровадження використання органічних добрив с.-г. товаровиробниками;
- вирішення кадрових проблем, збільшивши чисельність кадрів із високою кваліфікацією;
- оновлення матеріально-технічної бази;
- вдосконалення системи управління та організації виробничих відносин.

Таким чином, подальший розвиток підприємницької діяльності в галузі АПК сприятиме підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва в країні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аністратенко Ю.І. Концептуалізація правового регулювання оподаткування малого та середнього бізне-су в Україні: монографія. Київ: Рута, 2016. 397 с.
2. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність. Навчальний посібник. / За науковою ред. О. Л. Ануфрієвої Івано-ранківськ, «Лілея НВ», 2014. 304 с
3. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(2).
4. Бондар Т. В., Швед В. М., Кулакова С. Ю. Ризики та перспективи розвитку аграрного бізнесу України в умовах глобалізації. Ефективна економіка, 2018, №6. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/158.pdf
5. Бутенко Д.С., Довгопола Ю.С. Шляхи розвитку підприємницької діяльності в Україні. "Молодий вчений", № 12 (39), 2016. С. 682—685.
6. Василець , Н. М. (2022). Сучасні імперативи розвитку підприємницької діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (3). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-04-01>
7. Грановська В.Г. Формування стратегії підприємств аграрного сектора в умовах глобальної конкуренції. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 11. С. 308-315.
8. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с
9. Державна служба статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
10. Дука А.П. Загальні тенденції розвитку суб'єктів малого бізнесу в національній економіці. Інфраструкту-ра ринку. 2019. Випуск 33. С.364–371. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/56.pdf
11. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посіб / За заг. ред. д.е.н. Н. В. Сментини. К: ФОП Гуляєва В.М, 2019. 320 с.
12. Заплатинський М. В. Інституційна підтримка розвитку малого підприємництва в регіоні : дис: ... канд. екон. наук: 08.00.05. Л., 2008. 239 с.

13. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. Ефективна економіка. 2020, №7, http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf.

14. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021. 108 с. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>

15. Касич А.О., Джура А.М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №2. С. 5-9.

16. Лесько О.Й. Деретуляція підприємницької діяльності та покращення умов ведення бізнесу в Україні. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2016. № 1. С. 58-64.

17. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.

18. Нікітенко К.С. Підприємницька діяльність: аспекти, тенденції і перспективи розвитку в умовах пандемії. Ефективна економіка. 2021. №21. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/104.pdf

19. Основи підприємництва, менеджменту та маркетингу: курс лекцій. Бережани: ВП НУБіП України «БАТІ». 2021. 185 с.

20. Основи економічної грамотності та підприємництва: навчальний посібник /Алексєєва С. В., Базиль Л. О., Байдулін В. Б., Гриценко І. А., Єршова Л. М., Закатнов Д. О., Орлов В. Ф., Сохацька Г. В. – Житомир: "Полісся", 2021. – 248 с.

21. Охота Ю. В. Підприємницька діяльність в аграрному секторі: сутність, організаційно-правова форма та інші основні аспекти. Ефективна економіка. 2018. №3. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/153.pdf

22. Перит І. О. Сутність та управління підприємницькою діяльністю домогосподарств. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 20. С. 72–77. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.20.72](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.20.72)
23. Редькін Д.О. Особливості формування підприємницького середовища в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. Т. 1. С. 243-245.
24. Репіна І.М. Розвиток підприємництва в Україні за індикаторами рейтингу світового банку «Doing Business». Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 2. С. 106-113.
25. Сичова М. О., Шевченко Н. О., Особливості розвитку підприємництва в аграрному секторі регіону. Економіка АПК. 2010. №13., С.3-7.
26. Стегней М.І., Бошинда І.М. Сучасний стан малого бізнесу: європейський досвід, національні реалії та регіональні особливості. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 16. С. 495–499.
27. Терещенко В.О. Співвідношення понять "підприємництво" та "підприємницька діяльність". Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип 6. Т. 1. 2013. С. 82—84.
28. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. (2019). Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. Quality Access to Success, Vol. 20, No. 172/ October 2019, pp. 3-12. https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/2019/QAS_Vol.20_No.172_Oct.2019.pdf
29. Khan Y.H. The Effectiveness of Entrepreneurial Activities for Economic Development: A Route to Innovation and Job Generation SocioEconomic Challenges, Volume 2, Issue 2, 2018.
30. Mayer C., Siegel D. Wright M. Entrepreneurship: an assessment. [Oxford Review of Economic Policy](#), 2018, 34(4) p. 517-539.
31. Shuaibu H., Kamin Y., Isa M. and Cledumas A. The Concept of Entrepreneurship in Education at the Intersection of Globalization and Technology. 2021.