

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

14 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Сацюк Юлія Вячеславівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Наталія ЧЕРНІКОВА

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Аналіз забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	32
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток підприємств, є важливим аспектом його успішного функціонування, який забезпечує йому стійкість та конкурентні переваги в умовах мінливого середовища. Розвиток техніки і технологій, методів і теорій неодмінно призводять до зміни напрямків діяльності підприємств, стратегій їх розвитку. Діяльність підприємств відбувається сьогодні в умовах невизначеності, надзвичайних подій, трансформаційних перетворень та ін., що вимагає розробки заходів щодо забезпечення високого рівня їх розвитку навіть у кризових умовах. Тому, тема дослідження є актуальною та потребує її удосконалення.

Питанням забезпечення розвитку підприємств приділяють увагу багато науковців та практиків. Дані питання детально розглянуто у наукових працях таких вчених, як: В.Я. Брич, Д.С. Воронков, О.О. Когут, І.В. Кононенко, Ю.С. Погорелов, К.О. Прокопенко, Н.С. Скопенко, О.В. Шубравська, Я.Ю. Яковенко та інших. Але, наразі ще не існує єдиного механізму забезпечення розвитку підприємств в умовах постійних викликів зовнішнього середовища.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темами: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (д. р. №0118U005208, вересень 2023 р. включно).

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення сукупності теоретичних й методологічних засад, а також формування практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку підприємств в сучасних умовах. Відповідно до мети дослідження, вирішувались такі завдання:

Дослідити теоретичні аспекти забезпечення розвитку підприємств у сучасних умовах;

надати організаційно-економічну характеристику аналізованого

підприємства;

провести оцінку стану розвитку досліджуваного підприємства;

розробити рекомендації щодо покращення механізму забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є розвиток підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є процес забезпечення розвитку підприємства, спрямований на підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи. Одночасно, при написанні роботи були використані такі методи: структурно-логічний та категоріальний аналіз (з метою узагальнення та визначення суті окремих категорій); методи економічного та управлінського аналізу (з метою дослідження ефективності діяльності підприємства та систем забезпечення його розвитку); статистичного аналізу з використанням методів динамічних рядів, відносних величин, табличний та графічний методи (для вивчення структури та динаміки явищ, їх взаємозв'язків, а також для наочності представлення даних), розрахунково-конструктивний метод (при розробці рекомендацій щодо покращення забезпечення розвитку підприємства та оцінці ефективності запропонованих заходів) та ін.

Інформаційною базою є: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених за темою дослідження, річна фінансова звітність аналізованого підприємства; законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні дані Державної служби статистики тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Кваліфікаційна робота виконана на замовлення підприємства Полтавського району. Результати дослідження мають практичну цінність, впроваджено у діяльність підприємства та можуть бути використані аналогічними підприємствами агропродовольчої сфери при розробці стратегій їх розвитку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповіді.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: “Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах цифровізації”, “HR-менеджмент у розвитку підприємства: від теорії до практики” у збірниках наукових праць, 2023 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 41 сторінці основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань. Робота містить 16 таблиць, 3 рисунки та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Діяльність підприємства, зазвичай, відбувається в умовах виконання стандартних операцій, які необхідні для його подальшого існування як господарюючого суб'єкта та юридичної особи. У даному випадку підприємство використовує технології і методи виробництва, які має наявності, реалізує продукцію на ustalених ринках, використовує ресурси, які вже пройшли випробування часом, взаємодіє з існуючими партнерами по бізнесу та ін.

Розвиток підприємства — це процес його переходу з існуючого стану в якісно новий на основі удосконалення техніки, технології, організації виробництва та управління тощо. Це те, що відрізняє його від функціонування підприємства та його діяльності в ustalених умовах [4].

Тобто, розвиток підприємства – це зміни, які удосконалюють його бізнес-процеси. Для розвитку притаманні такі параметри, як: випуск оновленої або принципово нової продукції і освоєння нових ринків збуту, використання сучасної техніки, новітніх технологій, впровадження інноваційних форм організації праці та її оплати, методів управління виробництвом, покращення взаємовідносин з партнерами по бізнесу та налагодження нових зв'язків [12].

Розвиток підприємства у сучасних умовах є об'єктивною необхідністю, оскільки змінюються та зростають потреби суспільства, що в умовах високої конкуренції, викликає необхідність удосконалювати продукти та послуги та створювати нові для задоволення даних потреб навіть при обмеженості ресурсів [5]. Від рівня розвитку кожного окремого підприємства буде залежати рівень життя населення, економічна та екологічна безпека країни тощо.

Розвиток як економічна категорія розглядається багатьма вченими, оскільки він має велике значення для ефективної та стабільної роботи

підприємства. Загалом дане поняття означає рух від простого до більш складного. Окремі вчені розглядають його як «сукупність змін, які ведуть до до зміцнення життєвої сили системи, збільшення її можливостей» [3; 17].

Розвиток виробництва досягається працею та соціально-економічною активністю людей. Науково-технічний прогрес змінює якісний та кількісний склад ресурсного потенціалу підприємств [22].

Таким чином, можна виділити такі основні підходи до розуміння сутності розвитку: 1) через дослідження властивостей систем, які розвиваються; 2) через формування поняття “розвиток”; 3) через порівняння станів об’єкта. У першому випадку, розвиток є закономірним та незворотним процесом, спрямованим на зміну відкритої системи у просторі та часі. За другим підходом його визначають як процес формування нової системи, та відображується у якісній зміні будь-якої системи та способів її функціонування, спрямованій на досягнення цілей підприємства. Третій підхід передбачає, що розвиток - унікальний процес трансформації підприємства, який характеризується постійною зміною його цілей та стратегій.

На рисунку 1.1 розглянемо елементи визначення розвитку підприємства, які є взаємопов’язаними.



Рис. 1.1. Елементи поняття “розвиток”
Джерело: сформовано автором на підставі [1; 3 ;4; 35]

Напрями розвитку підприємства визначаються його місією, тобто, намірами, які мають суспільне значення та є сенсом існування організації. Місія також дає уявлення про сферу діяльності, ключові цілі та принципи роботи, про ринки, що знаходяться у фокусі інтересів організації. Далі розвиток підприємства визначається його цілями. На початковому етапі функціонування основною метою підприємства є вижити. І на цьому етапі важливим є прибуток, який дозволить задовольнити потреби власників. Наступним етапом є зростання, де прибуток також є важливим, але не є сенсом існування підприємства. Підприємство зі своїми цілями, з однієї сторони, є частиною іншої більш глобальної цілеспрямованої системи, а з іншої сторони воно об'єднує працівників, які також мають кожен свої цілі. Таким чином, в управлінні розвитком підприємства для забезпечення його успішності необхідно враховувати цілі керованої системи, цілі працівників (як елементів даної системи) та цілі систем, до якої входить дана система [3].

Під час розвитку підприємства цілі постійно трансформуються, а зміни відбуваються під дією внутрішніх і зовнішніх факторів, які представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на розвиток підприємств

Чинники внутрішнього середовища	Чинники зовнішнього середовища
Цілі	Стан економіки
Організаційна структура	Становище постачальників
Культура організації	Споживачі
Техніка і технології	Інфляція
Персонал	Банківські відсотки
Система управління	Податкова політика
Фінанси	Фінансово-кредитна система
Інновації	Науково-технічний прогрес
Інвестиції	Законодавча база
Інформаційне забезпечення	Міжнародні економічні зв'язки

Джерело: сформовано автором на підставі [9; 10; 24; 26]

Дослідження питання розвитку підприємства дозволило встановити велику кількість видів розвитку за різними класифікаційними ознаками:

- 1) за стабільністю: стійкий та нестійкий;
- 2) за тривалістю: короткостроковий та довгостроковий;
- 3) за швидкоплинністю: еволюційний та революційний;
- 4) за можливістю керування: керований та некерований;
- 5) за місцем протікання: зовнішній та внутрішній;
- 6) за характером перетворень: екстенсивний та інтенсивний;;
- 7) за змістом: якісний та кількісний;
- 8) за масштабом діяльності: глобальний та локальний та ін. (див. додаток В).

Розвиток підприємства завжди пов'язують з його стратегією, яка розглядається як план відповідних дій та зусиль спрямованих на досягнення цілей організації, задоволення клієнтів, забезпечення його успіху та конкурентоспроможності у майбутньому [7; 19]. Стратегія визначає напрям розвитку підприємства та передбачає наявність необхідних ресурсів на вході (трудових, матеріальних) та розробку і прийняття стратегічних рішень, досягнення стратегічних цілей на виході. Вона може бути загального рівня, якщо описує напрям розвитку підприємства в цілому (стратегія зростання, стабілізації або скорочення); функціональна - визначає стратегічний напрям підсистем управління (маркетингу, управління персоналом, виробництва, фінансової, екологічно та соціальної сфери тощо); бізнес (ділова) стратегія – спрямована на забезпечення конкурентних переваг у певній сфері діяльності (дані стратегії ще називають конкурентними) [30; 34].

Розробка стратегій розвитку підприємств будь-яких галузей, як правило, відбувається з урахуванням стратегій розвитку країни. Так, на сучасному етапі в Україні є розроблена та прийнята до виконання Стратегія сталого розвитку до 2030 року, яка визначає комплекс операційних та стратегічних цілей переходу у зазначений термін до інтегрованого економічного, екологічного та соціального розвитку [31].

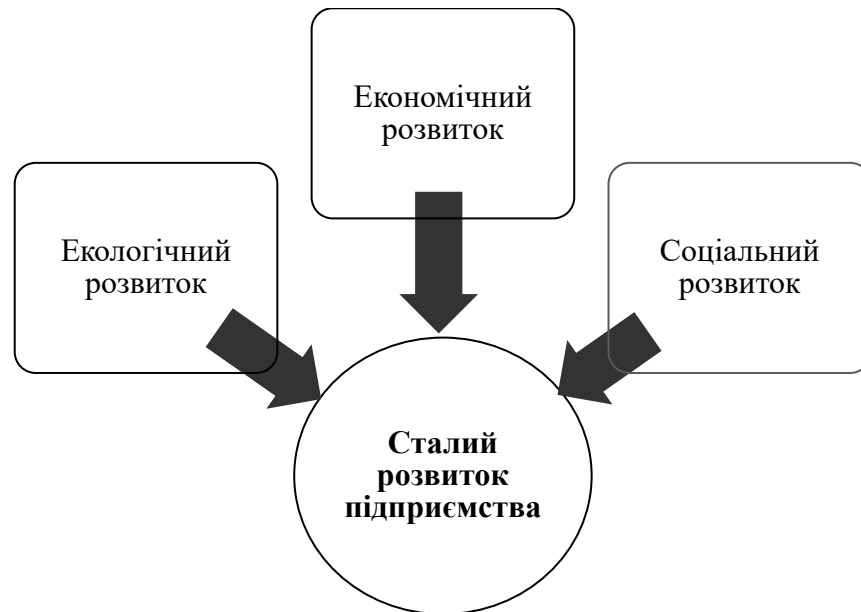


Рис. 1.2. Складові сталого розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [11; 29; 31]

Дана модель розвитку є практичною моделлю розвитку усіх країн світу, яка дозволяє задовольнити нагальні власні потреби не перешкоджаючи майбутнім поколінням. Її реалізація заснована на таких міжнародних цінностях як свобода, рівність, толерантність, солідарність, повага до природи, спільна відповідальність, а також покликана захищати національні інтереси України та створювати спільне благо. Одним з векторів реалізації даної Стратегії є вектор розвитку – “забезпечення сталого розвитку країни, проведення структурних реформ, забезпечення економічного зростання екологічно невиснажливим способом, створення сприятливих умов для ведення господарської діяльності” [31]. Навіть в умовах пандемії та війни уряд та вітчизняні підприємства намагаються дотримуватися принципів сталого розвитку та втілювати їх у життя, хоча досягнення окремих запланованих показників виявляється неможливим в умовах, що склалися.

Основним спрямуванням даної Стратегії є інноваційне, яке засноване на використанні наукових розробок, підвищенні інноваційної активності підприємств, створенні сприятливого інвестиційного клімату, формуванні високотехнологічних галузей та “зелених” технологій тощо. Дотримання

підприємствами принципів сталого розвитку забезпечить на сучасному етапі та у майбутньому соціально сприятливе та екологічно чисте середовище, поліпшить якість та умови праці, підвищить рівень життя населення та стабільне економічне зростання країни в цілому та окремих її галузях.

Для реалізації стратегії розвитку окремих підприємств на інноваційній основі важливим є наявність інноваційного потенціалу як стратегічних ресурсів для створення додаткової вартості [36]. Проте, надзвичайні події, в Україні і світі гальмують розвиток підприємств та залишають велику кількість ідей нереалізованими. Отже, важливо вже сьогодні створювати ефективну систему управління інноваційним розвитком підприємств та залучати інвестиції для розробки та реалізації інноваційних проектів, оскільки підприємства, які сьогодні обирають інноваційний шлях розвитку мають значні конкурентні переваги як на національному так на міжнародних ринках [12].

Досвід країн-лідерів показує, що їх успішний розвиток тісно пов'язаний сьогодні з розвитком високотехнологічного виробництва та створення інноваційних продуктів [2; 8]. За даними Державної статистики інноваційна діяльність вітчизняних сільськогосподарських підприємств залишається на низькому рівні, адже скорочуються наукові розробки, триває відтік кадрів за кордон, спостерігається старіння основних засобів. Динаміка основних показників інноваційності економіки свідчить, що за останнє десятиріччя скорочується кількість інноваційно-активних підприємств, а також зменшуються обсяги фінансування інноваційної діяльності та кількості впроваджених інноваційних продуктів, що підтверджується даними рис. 1.3 та табл. 1.2.

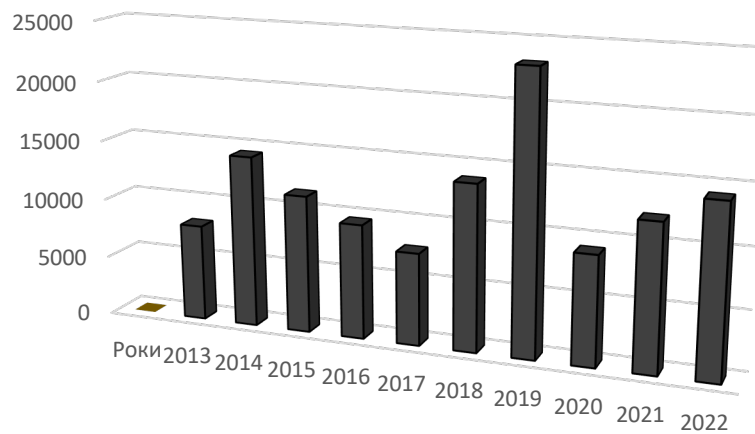


Рис. 1.3. Обсяг фінансування інноваційної діяльності в Україні, млн. грн
Джерело: сформовано автором на підставі [15; 16; 18; 21]

Таблиця 1.2

Основні показники інноваційності України за період з 2013 – 2022 року

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість інноваційно-активних підприємств, од.	1462	1679	1758	1715	1609	824	834	759	777	782
Кількість впроваджених інноваційних - видів продукції, од.	2408	3238	3403	3138	3661	3136	4139	2387	3843	2148
- технологічних процесів, од.	2045	2504	2188	1576	1743	1217	3489	1831	2002	2318

Джерело: складено автором на підставі [13; 14; 18; 20]

Перехід від низькотехнологічної (ресурсної) до високотехнологічної (інноваційної) економіки без сприяння розвитку наукомістких видів діяльності, буде неможливо здійснити. В умовах сучасного ринку інновації є ключовим чинником сталого розвитку підприємств і галузей, забезпечуючи їх міцну конкурентну позицію, зростання ефективності [25; 27].

За даними агентства Bloomberg, Україна у 2022 році значно погіршила свої позиції за індексом інноваційного розвитку у порівнянні з 2020 та 2021 рокам, знизивши їх відповідно з 45 та 49 місця до 57 місця [23; 32; 37].

Інноваційний розвиток гальмується сьогодні: недостатністю фінансування інноваційної діяльності; браком фахівців в сфері управління та реалізації інноваційних проектів; слабо розвинутою інноваційною інфраструктурою; проблемами правового захисту; високим рівнем накладних витрат та податків; відсутністю достатнього досвіду ведення бізнесу у вітчизняних підприємств [25; 28].

Аналіз діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств показав, що формування та практичне втілення інноваційної моделі їх розвитку залежить від: наявності та ефективності інноваційного потенціалу (в т. ч. науково-технічних працівників); розробки інноваційної продукції (технік та технологій, сортів рослин та порід тварин, матеріалів, методів, теорій та ін.); обсягів фінансування інноваційної діяльності з різних джерел [2; 33].

Загалом, для підвищення ефективності забезпечення розвитку підприємствам необхідно зосереджувати увагу на удосконаленні внутрішніх бізнес-процесів та враховувати сукупність наявних ресурсів: кадрових, інформаційних, інтелектуальних, фінансових, технологічних, науково-дослідних та ін.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство - велике агропромислове підприємство, юридична особа, яка здійснює свою діяльність на підставі Статуту, а також діяльність якого базується на приватній власності його засновників, оренді землі та використанні праці найманого персоналу. Статутний капітал розподілено пропорційно між його Учасниками. Оптимальну організацію управління визначає вже в процесі виробничої діяльності сам керівник підприємства та його заступники. В обов'язки директора входить загальне керівництво виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства, а заступники зосереджені на виробничих питаннях та питаннях організаційного характеру й збутової діяльності. Директор уповноважений представляти підприємство у всіх установах, організаціях, розпоряджається майном та фінансовими засобами, укладати договори, контракти, угоди від імені підприємства. Йому підпорядковується керівники окремих структурних підрозділів, усі накази, що видає директор надходять через його заступника до нижче стоячих ланок виконавців. Усі ланки працівників господарства виконують лише ту роботу яка на них покладена, за виконання якої вони несуть повну відповідальність перед директором підприємства.

Загалом управлінська робота на досліджуваному підприємстві зводиться до таких процесів, як: постановка задачі; планування і прогнозування; ухвалення рішень; маркетингова діяльність; мотивація персоналу; контроль виконання поставлених задач. Це дає можливість керівнику підприємства ефективно здійснювати свої координаційні дії щодо подальшого управління підприємством.

Підприємство розташоване у Полтавському районі Полтавської області та здійснює свою виробничу діяльність на цій території майже 30 років. За цей період підприємство створило умови для ведення сільськогосподарського виробництва та реалізації продукції, забезпечивши його кваліфікованими кадрами, необхідними земельними угіддями, потужною та сучасною матеріально-технічною базою, а також інформаційною та фінансовою підтримкою його розвитку.

Підприємство здійснює вирощування рослинницької продукції на близько 5000 га ріллі. Основними видами продукції у галузі рослинництва є: вирощування зернових і зернобобових культур, технічних культур, овочевих культур відкритого та закритого ґрунту, картоплі. Галузь тваринництва представлена вирощуванням великої рогатої худоби, виробництво молока, яєць, відгодовуванням свиней та птиці м'ясо. Також підприємство здійснює власну переробку зернової продукції, а також виробництво та заготівлю кормів.

У діяльності підприємства застосовуються сучасні технології, як-то технології клімат контролю, автоматизований процес роздачі кормів тощо. Поєднання новітнього обладнання, збалансованих комбікормів, працелюбності працівників сприяють високому рівню продуктивності праці та виробництву високоякісної аграрної продукції.

На підприємстві працює станом на кінець 2022 року 106 осіб, серед яких 7 осіб відноситься до адміністративного персоналу, а інші – це фахівці та робітники галузі рослинництва та тваринництва. У порівнянні з 2020 роком чисельність працюючих скоротилась на 8 осіб.

Парк сільськогосподарської техніки представлено сучасними тракторами, комбайнами, сільськогосподарськими машинами та механізмами, який постійно оновлюється, оскільки більшість техніки була застаріла.

Склад ресурсного потенціалу підприємства та ефективність його використання наведено у таблиці 2.1.

Показники наявності та ефективності використання ресурсів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022р. від 2020 р.
	2020	2021	2022	
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	97045	132721	74361	76,6
2. Валовий прибуток, тис. грн	32128	73953	27255	84,8
3. Чистий прибуток, тис. грн	21665	62598	25962	119,8
4. Площа с/г угідь, га	5569	5523	5546	99,5
5. Чисельність працівників, чол.	114	104	106	93,0
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	130738	146320	156342	119,6
7. Середньорічна вартість активів, тис. грн	152838	196440	240115	157,1
8. Виручка від реалізації в розрахунку на:				
-100 га с/г угідь, тис. грн	1338,4	1742,6	1340,1	101,7
-1 середньорічного працівника, тис. грн	660,3	851,2	701,5	105,9
-1 тис. грн. основних засобів, тис. грн	660,9	742,2	475,6	72,0
9. Валовий прибуток в розрахунку на:				
-100 г с/г угідь, тис. грн	341,7	576,9	491,4	148,1
-1 середньорічного працівника, тис. грн	168,6	281,8	257,1	152,5
-1 тис. грн. основних засобів, тис. грн	168,7	245,7	174,3	103,3
10. Чистий прибуток в розрахунку на:				
-100 га с/г угідь, тис. грн	152,5	389,3	468,1	3,1 рази
-на 1 середньорічного працівника, тис. грн	72,3	190,0	244,9	3,4 рази
11. Фондовіддача, тис. грн	66,1	74,2	47,7	75,6
12. Рівень рентабельності, %	34,9	49,5	55,1	157,9
13. Рівень окупності витрат, %	73,2	149,5	175,8	2,4 рази
14. Рівень рентабельності продажу, %	25,5	33,1	36,7	143,9
15. Рентабельність активів, %	6,3	14,2	31,0	5,2 разів

Джерело: розраховано автором на підставі даних річної звітності підприємства (Додаток Б)

Показники ефективності використання ресурсів підприємства свідчать про їх позитивну динаміку за аналізований період. Показники рентабельності та ефективність використання земельних та трудових ресурсів збільшились у декілька разів, а ефективність використання основних засобів виробництва навпаки знизилась у наслідок підвищення їх вартості у 2022 році у порівнянні з 2020 роком майже на 20 %. Виручка від реалізації продукції та валовий прибуток також знизилась у порівнянні з 2020 та 2021 роками відповідно на 23,4 % та 15,2 %. Чистий прибуток підприємства протягом 2020 – 2022 рр. збільшився на 19,9 %, що є слідством збільшення інших операційних та інших

фінансових доходів, а також скорочення собівартості продукції та інших операційних витрат, а також свідчить про його ефективну діяльність.

Показники рентабельності підприємства, за аналізований період зросли у декілька разів, що говорить про підвищення ефективності господарювання підприємства в цілому. У 2022 році прослідковується зниження основних показників ефективності діяльності у порівнянні з 2021 роком до рівня показників 2020 року. У цілому, дані таблиці 2.1 свідчать, що протягом трьох років підприємство здійснювало господарську діяльність ефективно, підтримувало його прибутковість на досить високому рівні.

Як зазначалося вище, основним видом діяльності підприємства є операційна, а саме виробництво продукції рослинництва та тваринництва, переробка зерна. Тому проведемо аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції. Структуру товарної продукції представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура товарної продукції підприємства

Види товарної продукції	Обсяг реалізації ц			Відхилення 2022 р., %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	від 2020 р.	від 2021 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	161588	134625	65857	40,8	48,9
Соняшник	20393	20089	28788	141,2	138,5
Картопля	36	56	86	2,4 рази	153,6
Овочеві культури	177	256	182	102,8	71,1
Кормові коренеплоди	174	192	270	155,3	140,6
Сіно	1389	1841	1026	73,9,1	55,6
Комбікорми	228	173	152	66,7	87,9
Плодово-ягідні культури	12	33	32	2,7 разів	97,0
Велика рогата худоба	94	80	75	79,8	93,8
Свині	428	497	281	65,7	93,6
Птиця свійська жива	9	28	-	-	-
Молоко	719	687	838	116,6	122,0
Яйця, тис. шт	29	37	31	106,9	86,4
Борошно, крупи та інші продукти переробки зерна	825	585	939	113,8	160,5

Джерело: розраховано автором на даних підставі річної звітності підприємства

(Додаток Б)

Дані таблиці 2.3 свідчать, що у галузі рослинництва підприємство зосереджено на виробництві та реалізації зернових, зернобобових культур та соняшника, а у тваринництві – молока та м'яса свиней. Протягом аналізованого періоду підприємство нарощує обсяги реалізації соняшника, картоплі, кормових коренеплодів, молока та продуктів переробки зернових культур. Та, навпаки, скоротило обсяги реалізації зернових, зернобобових культур, сіна, плодово-ягідних культур, свиней, птиці свійської та яєць соняшника, великої рогатої худоби, комбікормів.

Будь-яка господарсько-фінансова операція на підприємстві пов'язана з понесенням певних витрат. Динаміку, структуру операційних витрат підприємства розглянемо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз структури та динаміки операційних витрат

Статті витрат	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 р. від 2020 р., %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Матеріальні витрати	43200	52,3	50978	55,3	68542	64,2	158,7
Витрати на оплату праці	6466	7,8	8214	8,9	8341	7,8	129,0
Відрахування на соціальні заходи	1563	1,9	1995	2,2	2008	1,9	128,5
Амортизація	10540	12,8	12501	13,6	12555	11,8	119,1
Інші операційні витрати	20726	25,1	18375	20,0	15260	14,3	73,6
Разом	82495	100	92063	100	106706	100	129,3

Джерело: розраховано автором на підставі даних річної звітності підприємства (Додаток Б)

Аналіз структури та динаміки операційних витрат на підприємстві показав, що за три роки вони збільшились на 29,3 %. Найбільше підвищення спостерігається за такими статтями як: матеріальні витрати – 58,7 %, витрати на оплату праці- на 29,0 %, відрахування на соціальні заходи – 28,5 %, та амортизація – 19,1 %. Інші операційні витрати навпаки зменшились на 26,4 %. У структурі операційних витрат протягом 2020 – 2022 рр. збільшилась питома

вага матеріальних витрат з 52,0 % до 64,2 %, а інших операційних витрат зменшилась – з 25,1 % до 14,3 %.

Для більш об'єктивної картини щодо зміни витрат на окремі види продукції у динаміці, розрахуємо середню собівартість реалізованої продукції (1 ц), результати розрахунку представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції підприємства

Види товарної продукції	Собівартість 1 ц, грн			Відхилення 2022 р., %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	від 2020 р.	від 2021 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	286,1	278,8	257,4	90,0	92,3
Соняшник	740,9	849,6	866,9	117,4	102,3
Картопля	47,2	276,3	240,7	5,1 рази	87,1
Овочеві культури	795,5	712,5	665,4	83,6	93,4
Плодово-ягідні культури	775,0	624,2	718,2	92,6	115,2
Велика рогата худоба	2012,9	2502,5	2169,3	107,8	86,7
Свині	2721,5	3447,9	2533,8	93,1	73,5
Птиця свійська жива	1211,1	642,9	-	-	-
Молоко	331,2	281,7	-	-	-
Яйця, тис. шт	372,4	783,8	-	-	-

Джерело: розраховано автором на підставі даних річної звітності підприємства

(додаток Б)

Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції підприємства показав, що у 2022 році у порівнянні з 2020 роком підвищилась собівартість 1ц соняшника на 17,4 %, картоплі – у 5,1 разів, великої рогатої худоби – на 7,8 %, яйця, молоко та птицю свійську – взагалі перестали реалізовувати. У 2022 році проти 2021 року відбулось зниження собівартості 1 ц всіх видів продукції, окрім соняшника та плодово-ягідних культур.

На підприємстві відмічається тенденція збільшення обсягів виробництва продукції при одночасному скороченні обсягів реалізації. Тому, проведемо аналіз збутової діяльності на підприємстві для з'ясування можливих причин ситуації, що склалася. Розраховані показники представимо у таблиці 2.5 у динаміці за 2020 – 2022 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності збутової діяльності на підприємстві

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. від 2020 р., %	Відхилення 2022 р. від 2021 р., %
Витрати на збут, тис. грн	5633	5609	5791	102,8	103,2
Загальна сума витрат підприємства, тис. грн	78153	72536	60124	76,9	82,9
Питома вага витрат на збут у загальній сумі витрат, %	7,2	7,7	9,6	133,3	124,7
Залишки готової продукції, тис. грн	42559	53930	92796	218,0	172,1
Валовий прибуток, тис. грн	32128	73953	27255	84,8	36,9
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	97045	132721	74361	76,6	56,0
Окупність витрат на збут, %	5,7 разів	13,1 разів	7,8 разів	136,8	59,5
Коефіцієнт затоварення	0,44	0,41	1,25	2,8 разів	3,0 разів

Джерело: розраховано автором на підставі даних річної звітності підприємства

(додаток Б)

Аналіз показників ефективності збутової діяльності на підприємстві показав, що протягом 2020 – 2022 років збільшується сума витрат на збут та їх питома вага у загальній сумі витрат з 7,7 % до 9,6 % (навіть при зменшенні загальної суми витрат). Також збільшуються залишки готової продукції у 2022 році у порівнянні з 2020 та 2021 роками відповідно на 118 % та 72,1 %. Коефіцієнт затоварення збільшився за даний період втричі. У той самий час, виручка від реалізації продукції та валовий прибуток навпаки зменшуються, зокрема у звітному періоду у порівнянні з попереднім роком виручка від реалізації зменшилась на 46 %, а валовий прибуток на 63,1 %. Окупність витрат залишається на досить високому рівні, але має тенденцію до зниження його рівня у 2 рази у порівнянні з 2021 роком. Можна зробити висновок, що організація збутової діяльності на підприємстві потребує удосконалення та додаткової уваги.

Прибуток підприємства утворюється з надходжень від господарської діяльності та після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, сплати податків та інших обов'язкових платежів, розрахунків по оплаті праці

та за кредити, по облігаціях та інших боргах, чистий прибуток залишається у розпорядженні підприємства. За рахунок чистого прибутку на підприємстві можуть створюватись такі фонди: резервний, виробничого і соціального розвитку, нагромадження, дивідендів та ін. Порядок формування, розміри та напрямки використання визначає вищий орган підприємства. Аналіз структури та динаміки власного капіталу підприємства наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз складу, структури та динаміки власного капіталу підприємства

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення, % 2022 рік від	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	2020 року	2021 року
Зареєстрований (пайовий) капітал	2727	1,7	2727	1,2	2727	1,1	100	100
Капітал у дооцінках	1127	0,7	1127	0,5	1127	0,5	100	100
Додатковий капітал	1791	1,1	1791	0,86	1791	0,7	100	100
Резервний капітал	132237	82,9	153902	69,3	210910	87,0	159,5	137,0
Нерозподілений прибуток	21665	13,6	62598	28,2	25962	10,7	119,8	41,5
Усього власного капіталу	159547	100	222145	100	242517	100	152,0	109,2

Джерело: розраховано автором на підставі даних річної звітності підприємства

(додаток Б)

Аналіз складу, структури та динаміки власного капіталу підприємства показав, що загалом він збільшився у 2022 році у порівнянні з 2020 та 2021 роками відповідно на 52 % та 9,2 %, тобто підприємство нарощує свій капітал. Переважно це відбувалось за рахунок збільшення резервного капіталу. Зареєстрований капітал, капітал у дооцінках та додатковий капітал протягом останніх трьох років не змінювався, але оскільки загалом власний капітал збільшувався, а розмір пайового капіталу не змінювався, то відповідно його частка у структурі власного капіталу зменшувалась. Основну частку у структурі власного капіталу займає резервний капітал, який складав у 2020

році – 82,6 %, у 2021 році – 69,3 %, а у 2022 році – 87 %. Нерозподілений прибуток по роках складав відповідно – 13,6 %, 28,3 % та 10,7 %. Як бачимо, найбільшим даний показник був у 2021 році, а у 2022 році його значення склало лише 41,5 % від рівня 2021 року. Загалом дані форми № 1 “Баланс” свідчать про те, що у структурі джерел формування активів підприємства власний капітал займає 97 %, тобто підприємство лише на 3 % залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Для оцінки процесу щодо забезпечення розвитку підприємства проведемо розрахунок показників його ділової активності та представимо їх у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ділової активності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022р. від 2020 р., %	Відхилення 2022р. від 2020 р., %
	2020	2021	2022		
Коефіцієнт оборотності активів	0,63	0,68	0,31	49,2	45,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,25	1,12	0,45	0,36	40,2
Коефіцієнт оборотності запасів	1,54	1,82	0,75	48,7	41,2
Оборотність запасів, днів	237	201	484	2 рази	2,4 рази
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,2	6,1	3,0	9,8	49,1
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	36	60	122	3,4 рази	4,1 рази
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	45,7	23,7	9,6	0,21	40,5
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	8	15	38	4,8 рази	2,5 разів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,1	0,7	0,3	27,3	42,9

Джерело: розраховано автором на підставі даних річної звітності підприємства (додаток Б)

За даними таблиці 2.7 можна зробити висновок, що підприємство має тенденцію до зменшення всіх коефіцієнтів у 2 – 4 рази за період з 2020 року по 2022 рік, при одночасному збільшенні періоду обороту запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Так, оборотність запасів збільшилась з 237 днів у 2020 році до 484 днів у 2022 році. Так, наприклад

зниження коефіцієнту оборотності активів підприємства вказує на зниження ефективності використання капіталу та швидкості переходу із стадії виробництва у готову продукцію та її реалізації, тобто перетворення у грошову форму. Зменшення коефіцієнту оборотності ділової активності загрожує можливим виникненням безнадійних боргів у разі збереження даної тенденції. Коефіцієнт кредиторської заборгованості зменшився у 5 разів у порівнянні з 2020 роком та у двічі порівняно з 2021 роком. Якщо у 2020 році підприємство могло розрахуватись по своїх зобов'язаннях протягом 8 днів, то у 2022 році – протягом 38 днів.

Далі розглянемо стан забезпечення розвитку підприємства, з'ясуємо сильні та слабкі сторони даного напрямку роботи з метою розробки пропозицій щодо удосконалення системи забезпечення його сталого розвитку у майбутньому.

2.2. Аналіз забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах

Розвиток досліджуваного підприємства забезпечується інноваційними процесами, які спрямовані на отримання соціально-економічного, технологічного та екологічного ефектів. Загалом діяльність досліджуваного підприємства має особливості у зв'язку з його приналежністю до аграрної галузі та зумовлено наявністю землі як основного засобу виробництва, сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, безпосередньою взаємодією людини з живою природою тощо.

На діяльність підприємства також впливають техніко-технологічні, наукові, організаційно-управлінські, інформаційно-комунікативні, політико-правові чинники. Вони можуть викликати як позитивні, так і негативні наслідки. З метою визначення чинників, що впливають на забезпечення розвитку аналізованого підприємства та оцінки наявного потенціалу проведемо SWOT-аналіз на підставі вивчення теоретичних питань щодо

забезпечення розвитку підприємств, даних отриманих у результаті розрахунків у розділі 2.1 та дослідженні роботи підприємства під час виробничої практики (таблиця 2.8)

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз чинників, що впливають на забезпечення розвитку підприємства

Внутрішні чинники	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - достатня кількість сільськогосподарських угідь; - сприятливі природно-кліматичні умови для ефективного ведення сільськогосподарського виробництва; - компактність розташування всіх структурних підрозділів підприємства; - наявність вищого навчального закладу та інших науково-дослідних установ; - високий професійний рівень керівників та спеціалістів; - використання сучасної техніки та технологій; - наявність власних джерел фінансування розвитку підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> - виробничий ризик; - низька матеріально-технічна база, знос основних фондів; - низький інноваційний потенціал; - низький рівень вмотивованості працівників щодо розвитку підприємства та реалізації стратегій; - відсутність достатньої кількості коштів для впровадження передових технологій по всіх напрямках діяльності підприємства; - недостатнє інформаційне забезпечення; - низька ділова активність підприємства.
Зовнішні чинники	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - попит на продукції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках; - затребуваність продукції серед місцевих сільськогосподарських товаровиробників; - створення сприятливого інноваційного середовища; - наявність безкоштовних навчальних курсів підвищення кваліфікації для сільськогосподарських виробників відповідно до вимог сучасності; - участь аграрних виробників у розробці та удосконаленні освітніх програм для підготовки фахівців даної галузі; - підвищення конкурентоспроможності власної продукції; - упровадження ресурсозберігаючих технологій в рослинництві; - технічне переоснащення, модернізація тваринницьких приміщень. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільність ринку сільськогосподарської продукції, завдяки чому неможливо прогнозувати ціну на продукції на наступний сезон; - погіршення інноваційної діяльності підприємства; - використання технологій, які виснажують ґрунт; - зміна природно-кліматичних умов; - конкуренція серед аграрних підприємств регіону; - нестабільний розвиток сільських територій; - високі відсоткові ставки в банках; - неплатежі; - зростання цін на матеріально-технічні ресурси; - нестабільність законодавчої бази; - війна та її наслідки.

Джерело: сформовано автором на підставі [1; 3; 4; 7]

Аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на забезпечення функціонування підприємства, є необхідним компонентом для оцінки його ринкових позицій та для вироблення відповідної стратегії його розвитку.

За результатами проведеного SWOT-аналізу чинників, що впливають на розвиток досліджуваного підприємства у таблиці 2.8, визначимо, як підприємство може використати свої сильні сторони для подолання загроз та використання можливостей, а також, які можливості та сильні сторони дозволять нівелювати слабкі сторони та уникнути загроз. Результати представимо у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу підприємства

<i>Сильні сторони і можливості</i>	<i>Сильні сторони і загрози</i>
Вдосконалення та розширення асортименту продукції Нарощування обсягів виробництва та експорту екологічно чистої аграрної продукції Збільшення прибутковості діяльності	Дослідження ринку технологій, аграрних ринків та діяльності конкурентів Сертифікація та маркування агропродукції відповідно до міжнародних вимог Налагодження ефективних науково-технологічних зв'язків у зовнішньому середовищі
<i>Слабкі сторони і можливості</i>	<i>Слабкі сторони і загрози</i>
Формування творчого, підприємницького інноваційного менеджменту Удосконалення управлінських навичок персоналу Створення матеріальних стимулів та умов творчої праці Освоєння нових методів організації виробництва	Забезпечення виробництва з метою прогнозування комерційного потенціалу інноваційної агропродукції Розробка інвестиційних проектів Підвищення кваліфікації кадрів у галузі правової охорони та інтелектуальної власності

Джерело: розроблено автором на підставі аналізу проведеного у таблиці 2.7

З метою з'ясування основних організаційно-економічних чинників розвитку підприємства було проведено усне опитування працівників підприємства, які зазначили, що на сучасному етапі підприємство дещо уповільнило свій розвиток у зв'язку з проблемами, які виникають через військову агресію з боку РФ. До початку бойових дій підприємство поступово нарощувало свій потенціал, впроваджувало інновації, оновлювало парк

сільськогосподарської техніки та ін. Але наразі, удорожчання матеріальних ресурсів, втрата ринків збуту, викликали зниження ефективності діяльності у 2022 році, а отже й можливість стабільного розвитку підприємства. Однак, слід відмітити, що підприємство на виконання Стратегії сталого розвитку України до 2023 року провадило активну політику щодо екологізації виробництва, енергозбереження, соціальної відповідальності тощо. На сьогоднішній день підприємство має сонячну електростанцію, яка частково заміщує невідновлювальні джерела енергії та забезпечує енергетичну незалежність, а також здійснює матеріально-технічну та фінансову підтримку спортивних закладів, закладів освіти територіальної громади, займається благодійницькою діяльністю, активно допомагає територіальній обороні та ЗСУ.

Підприємство має чотири торгових комплексів, які забезпечують мешканців територіальної громади хлібом, хлібобулочними виробами, мукою, крупами, олією, продукцією рослинного та тваринного походження, кормами для тварин, а також у господарстві працює ферма. Вирощена продукція зберігається у власних зерносховищах, яка наразі повністю заповнені. Очистка та доведення сільськогосподарських культур до товарного стану відбувається також на власних потужностях.

Підприємство має власну стратегію сталого розвитку на основі впровадження інновацій. Але, основним стримуючим фактором інноваційної діяльності, відмітили недостатню фінансову підтримку держави (яка стає ще більш обмеженою в умовах воєнного стану), й хоча підприємство є прибутковим та здійснює діяльність за рахунок власного капіталу (у тому числі й інноваційну), але зростання цін матеріальні ресурси, політика щодо покращення матеріального стимулювання працівників, оновлення сільськогосподарської техніки та інші фактори, які не дозволяють достатньо коштів направляти на впровадження та розробку інновацій та підвищувати активність у цьому напрямку. Головним інноваційним пріоритетом керівники підприємства сьогодні вважають придбання нових матеріалів, нових сортів та

порід тварин, придбання нової сільгосптехніки, розширення власних потужностей.

Інвестиції в основний капітал є основою процесів інтенсифікації виробництва, тому недостатнє розуміння важливості інноваційного типу розвитку для підприємства, рано чи пізно, призведе до зниження ефективності його діяльності.

Проаналізуємо динаміку та структуру необоротних активів підприємства за 2020 – 2022 рр. з метою аналізу тенденцій щодо оновлення приладів, обладнання та програмного забезпечення (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз структури та динаміки необоротних активів підприємства

Показники	На 01.01.2020		На 01.01.2021		На 01.01.2022		Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Нематеріальні активи	116	0,2	102	0,1	87	0,1	-29	75,9
Незавершені капітальні інвестиції	4723	6,3	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	70061	93,2	75636	99,5	79031	99,6	8970	112,8
Довгострокові біологічні активи	234	0,3	224	0,3	224	0,3	-10	95,7
Усього	75134	100	75962	100	79342	100	4208	105,6

Джерело: розраховано автором на підставі річної звітності підприємства (додаток Б)

Протягом 2020 – 2022 років підприємство скорочувало вартість нематеріальних активів зі 116 тис. грн до 87 тис. грн (на 24,1 %). Незавершені капітальні інвестиції підприємство мало лише у 2020 році у розмірі 4723 тис. грн (6,3 % у структурі необоротних активів), що свідчить про будівництво, виготовлення, придбання, реконструкцію або модернізацію матеріальних необоротних активів, які до кінці року було введено в експлуатацію. За період з 2020 по 2022 роки підприємство придбало трактори, плуги, культиватори, сівалки, борони та вантажні автомобілі (див. додаток Б), що збільшило вартість основних засобів на 8970 тис. грн або 12,8 %. Вартість

довгострокових біологічних активів у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зменшились на 10 тис. грн.

Інвестиції підприємства в оновлення основних засобів, використання сучасних технологій сприятиме у майбутньому скороченню витрат підприємства та вивільнення коштів для здійснення інноваційної діяльності та впровадження сучасних розробок. Тому у таблиці 2.11 дослідимо здійснення підприємством капітальних інвестицій в динаміці за три роки та представимо результати розрахунків.

Таблиця 2.11

Аналіз капітальних інвестицій на підприємстві за 2020 – 2022 рр.,
(тис. грн)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р., %	
				від 2020 р.	від 2021 р.
Придбання (виготовлення) основних засобів	11487	15881	4984	43,3	31,4
Придбання (вирощування) довгострокових біологічних активів	13	-	-	-	-
Разом	11491	15881	4984	43,3	31,4

Джерело: розраховано автором на підставі річної звітності підприємства (додаток Б)

Дані таблиці 2.11 показують, що підприємство здійснює капітальні інвестиції у придбання (виготовлення) основних засобів (найбільший показник був у 2021 р. – 15881 тис. грн, а найнижчим у 2022 році – 4984 тис. грн.) та придбання (вирощування) довгострокових біологічних активів взагалі було лише у 2020 році (13 тис. грн). Загалом у 2022 році капітальні інвестиції зменшились на 56,7 % у порівнянні з 2020 роком, та на 68,6 % у порівнянні з 2021 роком.

Також нами було досліджено напрями використання амортизаційних відрахувань. Аграрні підприємства можуть використовувати амортизаційні відрахування: на будівництво нових капітальних об'єктів; оновлення основних засобів; придбання або створення нематеріальних активів; погашення позик, отриманих на капітальні інвестиції. Аналіз використання

амортизаційних відрахувань досліджуваним підприємством у період з 2020 по 2022 рр. наведено у таблиці 2.12

Таблиця 2.12

Аналіз використання амортизаційних відрахувань на підприємстві
(тис. грн)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р., %	
				від 2020 р.	від 2021 р.
Нараховано за звітний рік	10540	12501	12556	119,1	100,4
Використано за рік - усього	10540	12500	-	-	-
В тому числі на:					
придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів	10540	12500	-	-	-
-з них машини та обладнання	9081	11383	-	-	-

Джерело: розраховано автором на підставі річної звітності підприємства (додаток Б)

Досліджуване підприємство всі нараховані у 2020 та 2021 роках амортизаційні відрахування використовувало на придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів, більшу частину з них, зокрема, на оновлення машин та обладнання. Загалом обсяг використаних амортизаційних відрахувань на підприємстві збільшився у 2021 році у порівнянні 2020 роком – на 18,6 %, у тому числі на машини і обладнання витрачено на 25,3 %. Амортизаційні відрахування нараховані у 2022 році збільшились на 19,4 % порівняно з 2020 роком та лише на 0,4 % порівняно з 2021 роком. Але їх не було використано у поточному році.

В цілому підприємство націлює свою діяльність на підтримку інноваційного розвитку та намагається покращити свої позиції на ринку тим самим забезпечуючи свою конкурентоспроможність, але в умовах війни перед керівництвом підприємства постало багато викликів, тому вони дещо уповільнили розвиток, намагаючись підтримувати рівень рентабельності своєї діяльності на достатньому рівні для здійснення операційної діяльності та планування подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Для розвитку підприємства на інноваційних засадах йому необхідно здійснювати капіталовкладення у забезпечення такого розвитку, але інвестиції на провадження інноваційної діяльності, особливо в кризових умовах, постійно обмежені.

Досліджуване підприємство як і інші аграрні підприємства країни мають сьогодні якісний потенціал та у достатній кількості для розвитку сільського господарства та покращення його економічного стану (сприятливі природно-кліматичні умови, родючі ґрунти, сучасні технології, кваліфікований персонал та ін.). Розвиток підприємства також потребує відповідних матеріальних ресурсів (вартість яких з кожним роком зростає), оновлення парку сільськогосподарської техніки, навчання персоналу та ін. Аналіз поточної ситуації на підприємстві показав, що воно має можливість здійснювати розвиток підприємства власними силами, хоча його фінансово-економічне становище протягом останніх трьох років дещо погіршується.

Підприємство постійно нарощує обсяги виробництва продукції, але війна призвела до змін в організації збутової діяльності підприємства, втрати ринків збуту, порушила логістичні шляхи, спричинила збільшення реалізаційних витрат та ін., тому частину продукції підприємство змушене зберігати більш тривалий час, ніж зазвичай, до моменту його реалізації. У другому розділі даної роботи зазначалось, що власні потужності для зберігання рослинницької продукції повністю заповнені та потребують їх розширення. Збільшення площ зерносовищ удвічі дозволить й надалі збільшувати обсяги її виробництва, а також дасть можливість зберігати продукції інших сільськогосподарських виробників, які не мають власних складських приміщень та сформувати продовольчий резерв.

Збільшення потужностей для зберігання та переробки продукції є особливо актуальним в умовах військової агресії росії, яка заблокувала експортні поставки зернових та технічних культур. Розвиток підприємства та розширення його діяльності практично неможливий без розширення площі зерносховища.

Підприємство наразі має вантажну техніку та ваговимірвальну систему вітчизняного виробництва, яка дозволяє зважувати до 80 т зерна (завантажувальний бункер). Зерноочисний комплекс який є у наявності дозволяє приймати до 100 м³ продукції, транспортери з продуктивністю 100 т/год, три завантажувачі продукції у бункери тимчасового зберігання італійського виробництва. Зерноочищувальна система продуктивністю 100 т/год також вітчизняного виробництва. Чистота та вологість зернової продукції визначається згідно норм ДСТУ. Після очищення зерно відправляється у сушильний апарат продуктивністю 50 т/год, після чого воно охолоджується та подається у вивантажувальний бункер об'ємом 30 м³, а далі у вантажний автомобіль для подальшого транспортування.

Наведемо опис проекту по збільшенню потужностей для зберігання та передпродажної обробки зернових та технічних культур у таблиці 3.1.

Реалізація даного проекту не передбачає отримання доходу за надання послуг зі зберігання зерна від інших сільгоспвиробників, проте, це дозволить створити додаткові робочі місця з одночасним полегшенням праці (оскільки більшість процесів є автоматизованими), залучати молодих спеціалістів на виробництво та ін. Таким чином підприємство створюючи умови для власного розвитку вирішує й проблеми соціального характеру, а також забезпечує економічну та продовольчу безпеку ОТГ, регіону, а відповідно й країни.

У рамках проекту планується збільшення зерносховищ у 2 рази та залучення для його реалізації власних коштів та коштів гранту (або субгранту) приблизно навпіл. Термін реалізації проекту складатиме 4 місяці. Проектом передбачено придбання та встановлення 2 металевих силосів (металеві ємності для зберігання зерна), що дасть змогу перекрити власну потребу у

додаткових складських приміщеннях, а також забезпечити потреби у зерносховищах великої кількості малих та мікро підприємств - виробників сільськогосподарської продукції.

Таблиця 3.1

Опис проекту зі збільшення потужностей для зберігання зернових та технічних культур

Складові елементи проекту	Характеристика
Мета проекту	Збільшення потужностей для зберігання та сушіння зернових та технічних культур для забезпечення стабільності підприємства, сусідніх господарств та в цілому ОТГ
Ідея проекту	Забезпечення аграрних підприємств ОТГ зерносховищем тривалого зберігання на багато років
Місце реалізації	Полтавський район Полтавської області
Опис потужностей, які будуть встановлено у межах проекту	2 металеві силоси з плоским дном для зберігання зерна торгівельної марки PRADO (Іспанія) та лінії для транспортування зерна фірми "Metalmont" (Італія)
Додатковий обсяг складських приміщень після реалізації проекту	14836 м ³ (удвічі більше ніж до реалізації проекту)
Прогнозований обсяг зберігання зернових	11868 тон
Очікувана кількість отримувачів послуг зберігання	власні потреби, а також 43 малих та понад 200 мікро підприємств (одноосібні приватні господарства)
Умови надання послуг сільськогосподарським підприємствам Полтавського району	За собівартістю послуг, без отримання додаткового доходу
Термін реалізації проекту	4 місяці
Вартість проекту	44,6 млн. грн
Джерело фінансування	Власні кошти (48 %) та грантові кошти (52 %)
Відповідальні за реалізацію проекту	Директор, перший заступник, заступник, головний бухгалтер та головний енергетик підприємства
Ефект від реалізації проекту	Соціально-економічний

Безумовно, подолання існуючої ситуації можливе за рахунок відповідної фінансової підтримки інноваційної діяльності з боку держави та інвестиційних фондів. Найпопулярнішими напрямками такої підтримки є: повне та часткове безвідсоткове кредитування пріоритетних інноваційних проектів, повні та часткові компенсації, державні гарантії та майнове страхування. Для фінансування таких проектів можна використовувати кошти Державного

бюджету України, кошти місцевих бюджетів, власні кошти та всі інші джерела фінансування, що не заборонені законом [12; 33].

На сьогоднішній день Мінагрополітики підтримує фермерський рух в Україні та радить аграріям і тим, хто хоче розпочати власний бізнес з цього напрямку, скористатися державною програмою підтримки фермерства та кооперації, на яку уряд виділив 1 млрд грн. Програма включає декілька напрямів – дешеві кредити, здешевлення техніки, 80% компенсації за насіння, 70% компенсації кооперативам, відшкодування дорадчих послуг. Тому, для фінансування запропонованого інноваційного проекту можна скористатись саме такими програмами державного розвитку.

До початку війни підприємство реалізовувало проекти з розвитку власного виробництва власними коштами, оскільки воно є прибутковим та фінансово незалежним, але висока вартість даного проекту, його соціальна значущість та наявність програм з підтримки аграрних виробників в Україні, наштовхнуло керівництво підприємства на ідею залучення грантових коштів для прискорення реалізації даного проекту.

Підприємством обрано зерносушильний комплекс іспанського виробництва (ТМ PRADO) та транспортні лінії італійського виробництва (фірма “Metalmont”). При виборі обладнання виходили з того, що дані компанії мають найкращу ціну та найменші терміни доставки обладнання після оплати його вартості. Інші роботи з доставки, монтажу, обслуговуванню та ін. виконуватимуть вітчизняні підприємства. Загалом реалізація проекту передбачає виконання наступних видів робіт:

- придбання 2 силосів та транспортних ліній;
- вишукувальні роботи, щодо будівництва фундаменту під зерносховища;
- розробка котловану та зворотна засипка;
- спорудження фундаменту під зерносховища;
- спорудження фундаменту опор транспортної лінії;
- монтаж 2 силосів з плоским дном ТМPRADO® (Іспанія);

встановлення транспортної лінії з опорами та супутнім обладнанням для транспортування зерна фірми «Metalmont»;
електромонтажні роботи з локальними постами керування.

План реалізації проекту передбачає виконання взаємопов'язаних етапів, встановлення термінів виконання кожного етапу, відповідальних за їх виконання, критеріїв досягнення кожної цілі (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

План реалізації проекту зі збільшення потужностей для зберігання зерна

Назва етапу	Індикатор досягнення цілі	Термін виконання етапу	Відповідальний за виконання етапу
1. Придбання 2 силосів ТМ PRADO (Іспанія)	укладення договору; проведення оплати; поставка обладнання протягом трьох місяців з дати оплати	три місяці з дати оплати	заступник директора, головний бухгалтер
2. Придбання супутнього обладнання для транспортування зерна фірми «Metalmont» (Італія)	укладення договору купівлі-продажу обладнання; проведення оплати; поставка обладнання протягом 3 місяців з дати оплати	три місяці з дати оплати	заступник директора, головний бухгалтер
3. Підготовчі роботи та спорудження котловану та опор ліній з транспортування зерна	проектна документація щодо будівництва фундаменту; створення котловану; створення фундаменту	1-2 місяці від початку реалізації проекту	перший заступник директора
4. Монтаж металевих зерносховищ та супутнього обладнання	встановлення конструкцій; перевірка на цілісність; перевірка після вводу в експлуатацію	3-4 місяці від початку реалізації проекту (одразу після виконання попередніх етапів)	перший заступник директора
5. Електромонтажні роботи з встановленням та налаштуванням локальних постів керування	перевірка електрообладнання на спроможність	останній місяць запланований проектом	головний енергетик

При реалізації проекту за організаційні питання та технічний супровід відповідатиме заступник директора, за документальний супровід та взаємодію з органами державної влади та місцевого самоврядування – перший заступник

директора, забезпечення правильності фінансового супроводження – головний бухгалтер, а забезпечення електромонтажних робіт покладено на головного енергетика підприємства.

У процесі дослідження функціонування підприємства було також встановлено, що воно не має власного веб-сайту, що у сучасних умовах значно ускладнює взаємодію із зацікавленими особами (постачальниками, споживачами, інвесторами тощо). Розробка веб-сайту підприємства допоможе йому створити умови для взаємодії з реальними та потенційними споживачами; дозволить клієнтам підприємства робити замовлення продукції безпосередньо на сайті; підвищить кредит довіри серед покупців, оскільки буде підтвердженням чесних та прозорих відносин з командою професіоналів. Також за допомогою офіційного сайту можна досліджувати задоволеність споживачів якістю продукції, ціновою політикою, ефективністю комунікацій тощо. Витрати на розробку та оновлення сайту на сьогоднішній день складають близько 20000 грн, але дані витрати швидко окупляться, оскільки підвищиться привабливість підприємства та його продукції для потенційних клієнтів. Це також буде сприяти покращенню фінансових результатів за рахунок зменшення витрат на збут, залучення нових клієнтів, удосконалення системи збуту продукції на підприємстві.

Також, на виконання завдань Стратегії сталого розвитку країни [31] вважаємо, що підприємству слід більше уваги приділити її екологічній складовій, а саме розробити на підприємстві екологічну політику, якої мають дотримуватись всі структурні підрозділи та окремі працівники на всіх етапах господарської діяльності. Дана політика має бути чіткою та зрозумілою для кожного члена колективу та спрямована на дотримання законодавства України у сфері охорони довкілля, постійний аналіз та удосконалення діяльності по збереженню довкілля та виробництва екологічно чистої продукції, забезпечення мінімізації впливу на навколишнє середовище та зменшення екологічних ризиків, забезпечення працівників підприємства прозорою інформацією з даних питань, а також необхідними знаннями та ресурсами для

ефективного впровадження екологічних систем виробництва та управління на підприємстві.

Ще одним важливим, на наш погляд, завданням керівництва підприємства є створення сприятливих умов та можливостей для навчання та практичного застосування нових знань. При цьому також слід враховувати фактор сезонності виробництва, який впливає на завантаженість працівників роботою. Тому, враховуючи специфіку аграрної галузі, можна запровадити на підприємстві практику навчання та підвищення кваліфікації саме у період після закінчення всіх польових робіт та до початку нової посівної кампанії. Сучасні засоби дистанційного навчання дозволяють робити це без відриву від виробництва, на віть без додаткових витрат на відрядження тощо. Достатньо забезпечити працівників комп'ютерною та оргтехнікою, стійким доступом до Інтернету, комфортним приміщенням та підпискою на навчальні онлайн-платформи, які зарекомендували себе на сьогодні. Наразі в Україні існує цифровий освітній простір для українського агробізнесу – платформа AgriAcademy, який реалізують Український клуб аграрного бізнесу (УКАБ) та команда найбільшої української онлайн-платформи навчання Prometheus за фінансової підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку. Ресурс створено для працівників малих, середніх та великих сільськогосподарських компаній, студентів і викладачів українських аграрних ЗВО, багато курсів є безкоштовними.

Подані в роботі пропозиції дозволять підприємству нарощувати обсяги виробництва продукції навіть в умовах перешкод щодо її реалізації, покращити фінансово-економічний стан, забезпечити стабільний розвиток, а також зміцнити його конкурентні позиції, репутацію серед аграрних виробників, мешканців ОТГ й бізнес-партнерів та підвищить пізнаванність на аграрному ринку, оскільки реалізація запропонованих заходів передбачає отримання не лише економічного ефекту, а й соціального та екологічного.

ВИСНОВКИ

Розвиток підприємств завжди пов'язаний зі змінами, причому змінами на краще. Для провадження даних змін підприємство має бути забезпечено необхідними ресурсами відповідної якості та кількості, а саме: виробничими, фінансовими, кадровими, інформаційними та ін. Розвиток - динамічний процес, який відбувається у відповідь на запит суспільства, зростаючої конкуренції, розвиток технологій, а також на зміну інших чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для успішної реалізації стратегії розвитку підприємства при її розробці необхідно враховувати стратегії розвитку країни та галузі, які затверджено на рівні держави. Так, на сьогодні в Україні затверджено Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Дана Стратегія передбачає гармонійний розвиток всіх підприємств і галузей та поєднує у собі економічну, екологічну та соціальну складові. Дана модель розвитку притаманна всім розвинутим економікам та покликана захищати національні інтереси, а також інтереси суспільства і бізнесу, створювати спільні блага.

Основним спрямуванням розвитку підприємств у рамках даної Стратегії має бути інноваційне, засноване на використанні сучасних розробок, створенні сприятливого інвестиційного клімату, формуванні високотехнологічних підприємств і галузей на екологічних засадах.

На жаль, на сьогоднішній день інноваційна активність вітчизняних підприємств знаходиться на дуже низькому рівні, а рівень фінансування такої діяльності з кожним роком скорочується, й ще більше ускладнюється в умовах надзвичайних подій, які відбуваються останніми роками в країні (пандемія, війна). У міжнародному рейтингу за індексом інноваційного розвитку Україна змістилась з 45 місця у 2020 році на 57 місце у 2022 році.

У кваліфікаційній роботі дослідження проводились на базі сільськогосподарського підприємства Полтавського району Полтавської області, яке працює у даній галузі з 1994 року. Підприємство має розвинуту

матеріально-технічну базу, забезпечено кваліфікованими кадрами, здійснює виробництво рослинницької та тваринницької продукції, має власну переробку зернова, мережу магазинів, а також самостійно виготовляє корми для потреб галузі тваринництва.

Вирощування сільськогосподарських культур відбувається на майже 5000 га землі. Станом на кінець 2022 року кількість працюючих на підприємстві складала 106 осіб, серед яких 7 осіб – адміністративний персонал. Підприємство останніми роками значно оновило парк сільськогосподарської техніки, що дозволило покращити технології вирощування с/г культур, підвищити їх врожайність та продуктивність праці тощо.

Показники ефективності використання наявних на підприємстві ресурсів свідчить, що всі показники є задовільними, але у 2022 році вони зменшились у порівнянні з 2020 та 2021 роками. Розрахунок показників ділової активності підприємства показав, що хоча всі показники знаходяться у межах норми, проте вони мають тенденцію до зниження за останні три роки. Проте, підприємство навіть в умовах війни продовжує збільшувати обсяги виробництва продукції, хоча не вся продукція може бути швидко реалізована, у зв'язку з втратою ринків збуту, блокуванням рф експорту зерна, порушення логістики та ін. У зв'язку з цим, збільшуються залишки готової продукції та рівень затовареності.

Загалом, підприємство зберігає на досить високому рівні показники ефективності діяльності, що дає йому можливості для подальшого розвитку та зростання. Воно має також хороший імідж серед партнерів та споживачів, який базується на високій якості продукції, застосуванні новітніх технологій та фінансовій стійкості. Це гарантує підприємству високу інвестиційну привабливість. Але слід відмітити, що не всі наявні можливості використані підприємством.

Наразі підприємство має потребу у розширенні площ зерносховищ, оскільки наявні повністю заповнені, а зазначені вище проблеми зі збутом зерна

не вдається вирішити у короткі терміни. Тому, пропонуємо підприємству проект по збільшенню потужностей підприємства для зберігання та обробки зерна. Проект розрахований на чотири місяці з моменту його затвердження та отримання фінансування. Підприємство має власні кошти для реалізації проекту, але його реалізація тоді розтягнеться на роки. Тому, пропонуємо для часткового покриття витрат на збільшення потужностей підприємства спробувати залучити грантові кошти, приблизно 50 % від запланованого витрат. Реалізація даного проекту дозволить удвічі збільшити площі для зберігання зерна, що забезпечить власні потреби та дасть можливість зберігати за собівартістю зернову продукцію інших малих та мікро с/г підприємств. Таким чином, даний проект має не лише економічний, а й соціальний ефект.

У процесі дослідження діяльності підприємства було встановлено, що воно не має власного веб-сайту, що значно ускладнює роботу з реальними та потенційними клієнтами, перешкоджає освоєнню нових ринків збуту, погіршує інформаційне забезпечення даної ділянки роботи, а також залишає невикористаним резерви зниження витрат на збут тощо. Тому пропонуємо замовити розробку сайту у спеціальних агенцій, що для підприємства вартуватиме 20000 – 25000 грн, або найняти у штат спеціаліста, який розробить сайт та буде здійснювати його оновлення та технічну підтримку.

Також рекомендовано впровадження екологічної політики на підприємстві, яка має сприяти збереженню довкілля, задовольнити потреби суспільства у екологічно чистій продукції, зменшити екологічні ризики, пов'язані з веденням аграрної галузі.

Розробка системи постійного оновлення знань на підприємстві, шляхом підвищення кваліфікації персоналу, залученням сучасних фахівців у всі сфери його діяльності, дозволить здійснювати розвиток підприємства на інноваційній основі з використанням сучасних знань про новітні техніки і технології, методи ведення сільськогосподарського виробництва.