

# НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

# НУБІП України

УДК

ПОГОДЖЕННЯ

Декан економічного факультету

ДОНУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри  
глобальної економіки

Діброва А. Д. Вдовенко Н. М.  
(підпис) (підпис)  
« » 2022 р. « » 2022 р.

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

# НУБІП України

на тему «Регулювання розвитку аграрного сектору економіки»

Спеціальність **051 Економіка**  
(шифр і назва)

Освітня програма Прикладна економіка  
Магістерська програма: Глобальна економіка

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Керівник магістерської роботи  
д.с.н., професор

Вдовенко Н. М.  
підпис

Виконала

Заїка О.В.

підпис

НУБІП України

Київ – 2022

## **ВСТУП**

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗЕЙ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

1.1. Еволюція теоретичних поглядів на формування стратегій регулювання розвитку галузей аграрного сектору.

1.2. Методичні основи оцінювання ефективності регулювання розвитку суб'єктів господарювання.

1.3. Державне регулювання розвитку аграрного сектору економіки України.

## **РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

2.1 Загальна характеристика стану сільськогосподарської галузі в Україні.

2.2 Стан аграрного сектору економіки України в умовах надзвичайних викликів.

2.3 Оцінка експортного потенціалу аграрного сектору України в умовах глобальних трансформацій.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

3.1 Оцінка економічного механізму регулювання в галузях національної економіки.

3.2 Заходи регулювання щодо підвищення ефективності суб'єктів аграрного сектору.

3.3 Пропозиції щодо імплементації запропонованого інструментарію регулювання розвитку

## **ВИСНОВКИ**

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## **ДОДАТКИ**

## ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що сільське господарство — один із найдавніших видів господарської діяльності людини. Як і в наш час, у ній зайнято більше половини економічно активного населення світу. Проте якщо в країнах, що розвиваються, у сільському господарстві працює понад 2/3 зайнятого населення, а в деяких із них — 3/4, то в економічно розвинених країнах працює менше 1/10 економічно активного населення. Наприклад, якщо взяти агропромисловий комплекс України, то він становить 2/3 економічно активного населення.

Сільськогосподарські угіддя займають 42 млн. га, або 70% загального фонду країни. 78,9% сільськогосподарських угідь становлять рілля та багаторічні насадження, 13,0% — пасовища, 8,4% — сіножаті. Найбільша частка орних земель у степових районах (70-80%) і лісостеповій зоні. Пасовища зосереджені переважно в Карпатах, на Поліссі та в південно-східних степових районах, а сіножаті — у долинах річок лісової та лісостепової зон.

У сільському господарстві 99% продукції виробляється землеробством і тваринництвом, тоді як у розвинутих країнах основним видом діяльності в сільському господарстві є фермерство, де значна частина земельного фонду та основні виробничі можливості агропромислового комплексу припадають на концентрованій. Інші галузі - аквакультура (розведення риби, моллюсків і т. д.) і використання комах (шовківництво і бджільництво) - хоч і не складають значної частини, але також відіграють значну роль. Зернові культури — одна з важливих галузей сільського господарства. Зернові культури збагачені рослинними білками, які є незамінними для здоров'я населення. Ще одна важлива частина — тваринництво. Основними галузями в цьому районі є: молочне скотарство, свинарство, виробництво м'ясних продуктів, а також розведення великої рогатої худоби. Отже, наразі ця тема є найбільш актуальною для дискусій та дебатів щодо популяризації аналізу розвитку сільського господарства. У статті досліджено та проаналізовано різні сфери сільського господарства України. Зокрема, це були зернові культури, тваринництво, продукція тваринництва, виробництво сільськогосподарської продукції. Виявлено та розглянуто можливі бар'єри, що

спричиняють уповільнення розвитку сільського господарства, на які слід звернути увагу, щоб дати поштовх для кращого функціонування агропромислового комплексу в Україні. Вагомий внесок у трактування поняття «стратегія розвитку»

належить таким вченим як А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд [7], І. Ансофф [8], П.

Доул [1], Г. Мінцберг [6] та багато інших. Кожен з них подав своє бачення процесу розробки стратегії. Але всі вони досить детально розглядали одну сферу діяльності

підприємства. Загалом, процес розробки стратегії для всього підприємства в ідеальному та повному вигляді забезпечує невелика кількість вчених. П. Доул [1]

розглядає розробку конкурентних стратегій. А. Томпсон та А. Дж. Strickland [7]

надає загальні рекомендації щодо процесу розробки, не пропонуючи конкретних методів або методів формування, оцінки, вибору та реалізації стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів щодо формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, як основа успіху діяльності в зоні зовнішнього середовища.

Мета полягає у дослідженні, аналізі та розробленні теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії

розвитку підприємства, впровадження відповідних планових заходів і маркетингових комунікацій та підвищення на цій основі конкурентоспроможності

підприємства. З урахуванням сформованої мети дослідження було поставлено та виконано такі завдання:

- визначення сутності та основних вимог до створення ефективної стратегії;
- обґрунтування доцільності формування стратегії розвитку
- дослідження економічної сутності стратегії розвитку підприємства
- виділення основних етапів формування і реалізації стратегії розвитку

підприємства

- узагальнення методичних аспектів дослідження конкурентоспроможності підприємства

- дослідження сучасних стратегій розвитку бренду
- дослідження існуючої стратегії обраного підприємства
- обґрунтування щодо пропозицій для діючої стратегії розвитку підприємства

ПП «СІМОЛ»

При виконанні дипломної роботи були використані такі методи дослідження : аналіз, синтез, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, фінансовий аналіз і т.д.

Практичне значення отриманих результатів. В результаті роботи були запропоновані шляхи покращення стратегії підприємства та його розвитку на основі розширення ринку збуту та покращення технологічної бази підприємства ; доцільність впровадження та використання обґрунтована пропонованими проектами. Результати роботи були передані на ПП "СІМОЛ" під час стажування і можливо будуть практично використані компанією для підвищення ефективності.

Інформаційною базою дослідження є праці зарубіжних та вітчизняних вчених у галузі стратегічного управління, конкурентоспроможності підприємства і продукції, бренд-менеджменту

Структура дипломної роботи включає вступ, три розділи основної частини, висновки, перелік посилань та додатки

Український аграрний бізнес шукає нові місця, ринки та інструменти для розвитку бізнесу. Ніші з доданою вартістю фруктів, овочів та органічних продуктів є найперспективнішими на світовому продовольчому ринку. Для розвитку торгівлі варто розглянути ринки ЄС, Близького Сходу та Азії. Перероблені та сушені продукти з індивідуальним обслуговуванням для кожного місцевого ринку є високорентабельними нішами у згаданих регіонах для більшості українських аграрних підприємств, які можуть сприяти вражаючим результатам завдяки стратегічним інвестиціям і постійному покращенню якості.

Україна займає міцні позиції практично на всіх етапах ланцюга постачання продовольства, включаючи сировину, виробництво, переробку, оптову та роздрібну торгівлю, споживання, експорт. Потужна інфраструктура підтримує процес експорту.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗЕЙ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ

## 1.1. Еволюція теоретичних поглядів на формування стратегій регулювання розвитку галузей економіки

Економічний розвиток - незворотні, спрямовані та закономірні зміни в економічній системі суспільства. Внаслідок Е. посилюється диференціація складу елементів, що утворюють екон. системи ускладнюється структура і підвищується рівень самоорганізації, виникають нові типи екон. діяльності, підвищується її продуктивність, рівень доходів і соціальне задоволення, матеріальні потреби, і несуттєві, товарів і в цілому якість життя та рівень розвитку людей. Е. г. пов'язане з істотами, зміни в структурі виробів, сил, техніка основа сусп-ва, сусп. економіка відносини, інститути Наскільки багатогранні, процесу, його вимірюють багато екон. показників (Світовий банк запровадив понад 800), але провідну, синтезуючу роль відіграє рівень ВВП (або валового національного доходу) на душу населення, за паритетом покупки, можливості валют, і остан. іноді - так званий індекс розвитку людського потенціалу, який враховує не тільки співвідношення, рівень ВВП, а й рівень розвитку людського потенціалу (крім показника ВВП на душу населення враховує очікувану тривалість життя при народженні, рівень освіти дорослого населення, відсоток осіб, які навчаються в освітніх закладах), закладів різного рівня та відповідні показники ВВП, рівня освіти та тривалості життя). Е. р., процес перш за все, якісний, еволюції економіки систему сусп-ва слід відрізнити від економічного зростання, яке характеризує насамперед кількісні параметри економіки, динаміка і вимірюється темпами зростання ВВП і супутніми чинниками, макроекономічні показники (наприклад, темпи зростання інвестицій).

Складність поняття "Е. р." спричинив наявність достатньої кількості істот. розбіжності в тлумаченні його змісту та механізмів представниками різних економічних шкіл. думки Таким чином, класична школа заклала основи розуміння економічного розвитку насамперед як процесу зростання добробуту в результаті розвитку суспільства. виробництво та обмін. Марксистська парадигма розглядала його як подвійний процес підвищення рівня продукції сил і продуктів. відносин. що веде до ліквідації експлуатації найманої праці капіталом і утворення загальних народних кооперативів вільнонайманих.

Неокласична школа розвивала уявлення про економіку в наступних напрямках: вивчення її факторів (праці та капіталу) та їх впливу на економіку. динаміка, моделювання економічного розвитку на основі економічних моделей. рівновагу та застосування продуктів. (функції, межі функцій (кривих), корисність, виробничі можливості і т. д. Істоти внесок у теорію Е. р. був зроблений прихильниками різноманітності. течії інституціоналізму, які підкреслюють роль інститутів (структур і механізмів соціального порядку та соціальної взаємодії, що спрямовують поведінку окремих суб'єктів економічної діяльності) в Е., зокрема т. зв. залежно від пройденого шляху причини. в рамках повістей інституціоналізму (Д. Норт та ін.). Значним досягненням є праці Й. Шумпетера з його ідеями техніки. прогрес і робота. руйнування. Нові перспективи теорії Е. Р. пов'язані з еволюцією. теорії екон. змін (Р. Нельсон, С. Вінтер та ін.). Сучасні уявлення про Е. р. значно розширилися та охоплюють багато неекономічних. аспекти, в тому числі насамперед екол. і соц. Це призвело до появи концепції сталого розвитку. принципи, які він сформулював. під час конф. Навколишнє середовище та розвиток ООН (Ріо-де-Жанейро, 1992) та Всесвіт. саміт зі сталого розвитку (Йоганнесбург, 2002). Особливий напрямок економічної думки - економіка розвитку, яка розглядає економіку. аспекти процесу розвитку в країнах з відносно низьким рівнем доходів і нерозвиненим станом ринку. установ У рамках цього напряму розробляються методи стимулювання екон. ріст і структури. змін, підвищення потенціалу ЕР як у сфері внутрішніх справ. економіки, так і міжнар. рівнів, серед них теор. і методи обґрунтування відповідей. економічної політики, включаючи формування

адекватних стратегій розвитку, необхідність створення інституцій, реструктуризації економіки та ринкових дій, стимули в поєднанні з відповідями. соціальні (насамперед в аспекті формування людського капіталу, вирівнювання

перекосів у розподілі доходів, боротьба з бідністю тощо) та політ. передумови

Народження суч. Економіка розвитку пов'язана з вивченням проблем

індустріалізації ІІІ. Європа після Другої світової війни, війни з розпадом колоні.

системи та виникнення нової групи країн, що розвиваються, вона спрямована на аналіз екон. проблеми країн Азії, Африки та Латинської Америки. Америка після

краху світу. соціалістичний. системи – питання трансформації та

постсоціалістичного розвитку. країни

В Україні теор. та прикладні аспекти економіки розробляються в установах НАНУ: Ін-ті економіки промисловості (Донецьк), Економіки та прогнозування,

Світ. економіки та міжнар. відносин та ін., Національний ін. стратег. дослідження,

Н.-д. економіки Мінекономіки України, Київ. ун-ту, Київ. економіки ун-т, недерж.

наукових установ — Центри екон. розвитку, Ін-т екон. досліджень і політ

консультацій, Укр. економічний центр і дослідження політ, Міжнародний центр перспектив. дослідження, дослідження соціально-економічних центрів (всі – Київ)

та ін., зокрема стратег. принципи ринкового спрямування. соціально-економічні

перетворення. структури країни, формування довгострокового потенціалу.

зростання конкурентоспроможності промисловості в умовах глобалізації та міжнародної інтеграції, зовнішнього впливу та політичної економії. фактори

розвитку на економіку країни.

В економічному вивченні державного сектора економічний і соціальний розвиток — це процес, за допомогою якого економічний добробут і якість життя

нації, регіону, місцевої громади або окремої людини покращуються відповідно до поставлених цілей і завдань.

Термін часто використовувався в 20-му і 21-му століттях, але на Заході це

поняття існувало набагато довше. «Модернізація», «вестернізація» і особливо «індустріалізація» є іншими термінами, які часто вживаються під час обговорення

економічного розвитку. Історично політика економічного розвитку була

зосереджена на індустріалізації та інфраструктурі; з 1960-х років він все більше зосереджувався на скороченні бідності. [1]

У той час як економічний розвиток є політичним втручанням, спрямованим на покращення добробуту людей, економічне зростання є явищем продуктивності ринку та зростання ВВП; економіст Амартія Сен описує економічне зростання лише як «одий з аспектів процесу економічного розвитку». Економісти насамперед зосереджуються на аспекті зростання та економіці загалом, тоді як дослідники економічного розвитку громади також займаються соціально-економічним розвитком.

Сучасна економіка, кажуть вчені, є «економікою знань». Більше про роль знання в житті людини зазначав Платон: Немає нічого сильнішого за знання. Однак еволюція людства до визнання ролі знань в економічному розвитку зайняла

значний історичний період. А. Сміт вказав на те, що люди з більшою ймовірністю знайдуть простіші та швидші способи досягнення будь-якого результату, коли вся увага їхніх розумових здібностей спрямована лише на одну конкретну мету, але в той же час він зазначив, що багато вдосконалень було зроблено завдяки винахідливості машини, будівельники, а деякі - вчені або теоретики, чия професія полягає не в створенні будь-яких предметів, а в спостереженні за тим, що оточує і

що завдяки цьому вона здатна поєднувати найвіддаленіші і різні сили суб'єктів. У міру розвитку суспільства наука стає основною професією. Професія є особливим класом громадян і поділяється на велику кількість спеціальностей,

кожна з яких передбачає заняття для особливої категорії вчених, що, як і в будь-якій іншій справі, підвищує кваліфікацію та економить час [25]. З точки зору К.

Маркса, продуктивна сила праці визначається середнім ступенем мистецтва робітника, рівнем розвитку науки та ступенем її технологічного застосування, суспільним поєднанням процесу виробництва, розміром і ефективністю виробництва, засоби виробництва, природні умови [16]. Сучасні вчені встановили,

що в структурі капіталу західних країн питома вага фізичного капіталу знизилася з 78–80% до 31–33%, а людського капіталу зросла з 20–22% до 67–69% [28]. Тобто наведена формула К. Маркса, де пріоритет надається людському фактору

виробництва, а не матеріальному, випередила свій час. Зараз справедливо звучить теза про те, що машини будує не природа, що вони є продуктами людської праці, природним матеріалом, перетвореним на органи людської волі, створеними руками людини, органами людського мозку, втіленими в собі силу знання [18]. Важливо й те, що К. Маркс чітко розмежовує практичний і теоретичний аспекти діяльності.

Він розгортає «Капітал» із тез: ргі ні мікроскоп, ні хімічний не можуть бути використані для аналізу економічних форм реагентів – обидва мають бути замінені силою абстракції; теорія, яка розглядає сучасне капіталістичне виробництво виключно як швидкоплинний етап економічної історії людства, повинна

використовувати терміни, відмінні від термінології авторів, які розглядають цю форму виробництва як вічну і остаточну; будь-яке теоретичне рішення має, як і раніше, удосконалюватися за рахунок накопиченого великого практичного досвіду

[16]. Згідно з визначенням Дж. Бернала, цивілізація в її матеріальному аспекті неможлива без науки, представники якої - вчені - обов'язково керуються у своїй діяльності теоріями і поглядами, що черпаються із загального фонду людських культур. Історія науки характеризується нерівномірністю; величезні сплески активності змінювалися тривалими періодами застою. Розквіт науки, як правило, збігається з періодами активізації господарської діяльності і технічного прогресу. І саме теорія має відігравати, і останнім часом відіграє надзвичайно важливу і все

більш позитивну роль у науці [2]. Входження людства в «економіку знань» збіглося з завершальним етапом переходу суспільства від індустріального до

постіндустріального його стану, який сьогодні розглядається як наслідок інформаційної революції. З цього приводу Н. Вінер зазначив, що суспільство

тягнеться лише до межі, до якої затримується фактична передача інформації, і що наш організм зміцнюється наявністю засобів придбання, використання, зберігання та передачі інформації. Однак, на мій погляд Н. Вінера, наша нинішня здатність

контролювати навколишнє нас матеріальне оточення, значно перевершила нашу здатність керувати своїм соціальним середовищем і розуміти його. Н. Вінер

стверджував, що обчислювальні машини використовуються розумно лише в 10% випадків. Він знову аргументує це твердження людським фактором: комп'ютер

настільки ж цінний, наскільки цінний той, хто ним користується; це може дозволити людині просунути далі за той самий час, але він повинен мати ідеї. І на ранній стадії тестування ідеї не повинні бути залежними від обчислювальних машин [3].

П. Друкер також відзначав вирішальну роль теоретичних знань, інтелекту, інформації та науки в розвитку суспільства. Він стверджував, що нам потрібна нова концепція інформації та нове розуміння процесів навчання [8].

Оскільки сучасна економіка формується інформацією – новим «основним ресурсом», який радикально відрізняється від інших ресурсів. Не входячи в категорію обмежених, необхідно докорінно переглянути як економічну теорію, так і ключові концепції менеджменту [7].

На думку вченого, у рідкісних галузях знань правильність дій так само залежить від правильності теорії, як і в економіці, без якої не буде ефективного управління, точного визначення співвідношення інтелектуального вкладу та його інтелектуального результатів, розуміння науково-технічного прогресу як економічної події та його інтеграція в економічну теорію та економічну політику: якщо реальність не відповідає прогнозам теорії, теорію необхідно замінити [8].

І тут він акцентує увагу на «людському факторі»: підвищується ефективність компаній, що працюють у нових галузях залежатиме від того, наскільки керівництво зможе впоратися із завданням залучення, управління та утримання працівників інтелектуальної діяльності.

Японія пішла шляхом залучення, виховання та мобілізації кожної краплини людської енергії, використала весь талант, який мали її обдаровані громадяни [9]. Тому П. Друкер також погоджується з тим, що прогрес економіки зумовлює розвиток теоретичного наукового знання, втіленого в інформації, та мобілізацію його носіїв.

На думку В. М. Геєця, державний інститут має бути креативним у своїх діях, що можливо за умов постійного зближення з суспільством та економікою знань, коли зміст влади змінюється від влади влади та влади капіталу до влади знань [4].

Необхідно також враховувати важливий висновок експертів про те, що формування економіки знань можливе лише за умов її формування та ефективного функціонування в країнах, які намагаються створити таку економіку національних інноваційних

країнах, які намагаються створити таку економіку національних інноваційних

країнах, які намагаються створити таку економіку національних інноваційних

систем, потреба в яких є завдяки властивості швидкого оновлення знань за рахунок його прискореного морального старіння.

Пріоритетним напрямом розвитку аграрного сектора економіки є інноваційний шлях, спрямований на зростання його ефективності та конкурентоспроможності за рахунок розробки та впровадження перспективних

інвестиційних планів та проєктів, результативного механізму стимулювання діяльності. Вирішенню завдань розвитку аграрного сектора економіки на інноваційній основі, з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності, може сприяти комплексний та якісний вплив на всю

систему в цілому та окремі її елементи через випуск нових товарів та послуг, освоєння нових технологій, прийняття виробничих, комерційних, адміністративних рішень щодо просування ринку сільськогосподарської продукції.

Тому найближчими роками політика в галузі аграрного сектора економіки має бути спрямована на його сталий розвиток за рахунок створення високопродуктивних сортів та гібридів, оновлення парку сільськогосподарських машин, устаткування

виробництва, переробки сільськогосподарської продукції, технологічних комплексів, впровадження прогресивних технологій.

Основними напрямками інноваційного оновлення аграрного сектора економіки є: селекційно-генетичні, виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, економіко-соціоекологічні інновації. Кожен із перелічених напрямів має своїми специфічними особливостями на збільшення обсягів виробництва

сільськогосподарської сировини, зниження матеріально-грошових витрат, вирішення соціальних, економічних та інших проблем. Діючи в сукупності, вони сприяють сталому функціонуванню аграрного сектора економіки загалом.

Особливим типом інновацій виступають селекційно-генетичні нововведення, притаманні аграрному сектору економіки та включають прикладні та фундаментальні дослідження в галузі селекції та насінництва. Впровадження у

практичну діяльність селекційно-генетичних інновацій сприяє необхідності розробки виробничо-технологічних інновацій. Виробничо-технологічні нововведення, у вигляді нових продукції та послуг та спрямовані на покращення їх

якості, є результатом наукових селекційно-генетичних розробок, що впроваджуються у виробничу діяльність. Даний тип інновацій включає застосування сучасної високопродуктивної техніки, прогресивних технологій виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, що сприяють зниженню трудо- і - ресурсомісткості виробництва і забезпечують збереження продукції на всіх стадіях просування до кінцевого споживача.

Розвитку технічного потенціалу учасників агропромислового комплексу може сприяти оновлення машинно-тракторного парку, поліпшення його технологічних характеристик, що дозволяють застосовувати трудо- та ресурсозберігаючі

технології з мінімальними витратами засобів виробництва та праці, що забезпечують зростання рівня продуктивності праці та зниження собівартості сільськогосподарської продукції.

Сучасний рівень матеріально-технічної оснащеності аграрного сектора економіки характеризується екстенсивним типом економічного зростання, що сприяє ресурс- та трудомісткості виробництва продукції. Основними причинами такої несприятливої ситуації є:

- невисокий рівень технічної оснащеності підприємств аграрного сектора економіки, що перешкоджає комплексній механізації та автоматизації їх діяльності та не забезпечує в галузі зростання рівня продуктивності праці;

- недотримання агротехнічних прийомів вирощування сільськогосподарської продукції, що веде до зниження ефективності використання земельних ресурсів,

- низька якість технічних ресурсів, слабка ремонтна база, що сприяє неефективному використанню машинно-тракторного парку;

- низька частка активної частини (трактори, сільськогосподарські машини, комбайни тощо) у структурі основних виробничих фондів;

- слабка спеціалізація на виробництві сільськогосподарської продукції, що не дозволяє повністю механізувати основні технологічні процеси, мінімізувати витрати, підвищити рівень фондівдачі.

За своїми техніко-економічними показниками сільськогосподарська та техніка не відповідає світовим стандартам. Тому в найближчі роки необхідно покращити

становище у сфері сільськогосподарського машинобудування та матеріально-технічного забезпечення аграрного сектору економіки. Не менш важливим моментом є використання прогресивних технологій виробництва

конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції високої якості. Зараз говорити про повсюдне впровадження прогресивних технологій в аграрному секторі економіки є передчасним. Сучасні технології обробки

сільськогосподарських культур не є простим додаванням застосування засобів хімізації та агротехнічних прийомів, а є комплексною реалізацією біологічних

знань, системне застосування агроприймів на основі інтегрованої взаємодії з урахуванням агробіологічного контролю. Для застосування таких технологій

потрібні висококваліфіковані кадри, сучасні форми засобів захисту рослин, добрив, насіння. Функціонування аграрного сектора економіки зумовлює необхідність

переходу до високотехнологічних схем виробництва продукції, сприяють збільшенню обсягу виробництва сільськогосподарської сировини, покращенню її

технологічних якостей. Продуктивність сировинних зон має враховувати попит, пропозицію, ціновий ряд сільськогосподарської продукції та забезпечувати

можливість отримання прибутку, достатнього для покриття матеріально-грошових витрат.

## **1.2. Методичні основи оцінювання ефективності регулювання розвитку суб'єктів господарювання.**

Розпочнемо аналіз із відносин власності. Як раніше, так і дотепер економіко-правовий зміст власності та форми її прояву визначаються по-різному.

Глибокий критичний аналіз наявних на сьогодні численних публікацій з цього питання дає підстави сформулювати наступні положення. Власність є одночасно соціальною, економічною та правовою категорією. Багато дискусійних питань

щодо економічного контексту власності виникають через те, що вона розглядається однобічно в стаціонарному (незмінному) стані або в стані прогресивного руху

(динаміка). Системний аналіз вимагає інтеграції таких підходів. Виходячи з цього, можна стверджувати, що початковим (початковим) етапом руху майна є процес присвоєння того або іншого блага. Якщо останній ще не був об'єктом власності, то

між суб'єктом і об'єктом існує зв'язок. В іншому випадку відбувається подвійний процес «відчуження привласнення». Фактично йдеться про зміну власника певного об'єкта. Найчастіше це відбувається на еквівалентній основі за посередництва ринку. При цьому можливі й інші форми (приватизація без викупу, спадщина, податки та ін.) санкціоновані державою методи привласнення, такі як хабарі, крадіжки тощо). В нерухомому стані власність – це належність того чи іншого об'єкта конкретному суб'єкту. Якщо в першому випадку властивості економічні відносини типу «суб'єкт — об'єкт — суб'єкт», потім «суб'єкт — об'єкт (рід)» у другому. Часто право власності на об'єкт права власності за фізичною чи юридичною особою закріплюється (закріплюється) юридично, що є правовою стороною права власності (де-юре).

Отже, ми можемо сказати, що аграрний сектор економіки складається з суб'єктів господарювання, малих і великих. Кожен з них робить вклад в економіку, деякі негативний, деякі позитивний. Тому стратегія розвитку національної економіки безпосередньо залежить від обраної стратегії кожного з підприємств. Звичайно, держава має втручатися і використовувати загальні стратегії регулювання аграрного сектору економіки, але від цього може не бути ефекту, якщо кожен з суб'єктів господарювання не обере для себе стратегію розвитку бізнесу, яка йому підходить. Тому в цьому розділі ми розглянули саме це питання.

Нові підприємства часто стикаються з унікальними проблемами. Специфічні стратегії, такі як визначення сильних сторін продукту, коригування цін або придбання іншого бізнесу, історично використовувалися для того, щоб мале підприємство зрушила з мертвої точки. Розуміння цих стратегій і вміння їх застосування можуть допомогти підприємцям домогтися успіху.

В даній роботі ми розглянули специфічні види стратегій розвитку підприємства, а саме:

1. Стратегія зростання нових продуктів або функцій

Стратегія зростання передбачає впровадження нових продуктів або додавання нових функцій до існуючих продуктів. Іноді невелика компанія може бути змушена змінити або розширити свою продуктову лінійку, щоб не відставати від конкурентів. В іншому випадку клієнти можуть почати використовувати нову технологію конкурентоспроможною компанії.

Наприклад, компанії стільникового зв'язку постійно додають нові функції або відкривають для себе нові технології. Компанії стільникового зв'язку, які не встигають за споживчим попитом, не залишаються в бізнесі дуже довго.

## 2. Пошук нових ринків збуту продукції

Невелика компанія також може прийняти стратегію зростання, знайшовши новий ринок для своєї продукції. Іноді компанії випадково знаходять нові ринки збуту своєї продукції. Наприклад, невеликий виробник споживчої мила може виявити в ході маркетингових досліджень, що промисловим робочим подобається його продукція. Отже, крім продажу мила в роздрібних магазинах, компанія могла розфасувати мило в більші контейнери для фабричних і заводських робітників.

## 3. Стратегія диференціації продукту

Невеликі компанії часто використовують стратегію диференціації продуктів, коли у них є конкурентна перевага, наприклад чудову якість або обслуговування. Наприклад, невеликий виробник очищувачів повітря може відрізнитися від конкурентів своїм чудовим інженерним дизайном. Очевидно, що компанії використовують стратегію диференціації продуктів, щоб виділитися серед ключових конкурентів. Однак стратегія диференціації продукту також може допомогти компанії підвищити лояльність до бренду.

## 4. Стратегія підвищення цін

Стратегія зниження цін передбачає встановлення високих цін на продукт, особливо на початковому етапі. Невелика компанія буде використовувати стратегію зниження цін, щоб швидко окупити свої виробничі та рекламні витрати.

Однак в продукті повинен бути щось особливе, щоб споживачі заплатили непомірну ціну. Прикладом може служити впровадження нової технології.

Невелика компанія може бути першою, хто представить новий тип сонячних батарей. Оскільки компанія є єдиною, хто продає продукт, клієнти, яким дійсно потрібні сонячні батареї, можуть заплатити вищу ціну. Одним з недоліків зниження цін є те, що він має тенденцію відносно швидко залучати конкуренцію. Заповзятливі люди можуть бачити прибуток, яку отримує компанія, і виробляти свої власні продукти за умови, що у них є технологічні ноу-хау.

#### 5. Стратегія «придбання» для отримання конкурентної переваги

Невелика компанія з додатковим капіталом може використовувати стратегію придбання, щоб отримати конкурентну перевагу. Стратегія придбання призводить до купівлі іншої компанії або однієї або декількох її виробничих ліній.

Наприклад, невеликий продуктовий ритейлер на східному узбережжі може придбати яку можна порівняти продуктову мережу на Середньому Заході, щоб розширити свою діяльність.

Стратегія поєднує явні твердження та неявні переконання та розуміння в і

навколо підприємства про:

- Його основна мета (місія) і те, як, якщо взагалі, її місія зміниться (або повинна) змінитися в майбутньому.

- Бачення його майбутнього напрямку та того, чого він має намір досягти.

- Сфера застосування, що означає основних клієнтів зараз і в майбутньому (а отже, і потенційні клієнти, які є і залишаються поза його сферою дії).

- Ресурси та компетенції, які створюють цінність для його клієнтури, і як це зробіть

(повинен) змінитись, щоб зберегти та покращити майбутнє створене значення.

# НУБІП УКРАЇНИ

• Основи її теперішнього конкурентного стану та майбутньої стійкості.

Хоча може здатися необхідним, щоб стратегія була записана та широко поширена, на практиці стратегія не завжди є настільки чіткою. Особливо на менших підприємницьких підприємствах стратегія може проживати у свідомості індивідуального підприємця та його її тісної команди. Так само не можна припускати, що всі стратегії є «хорошими» - у тому сенсі, що вони виявляються ефективними.

# НУБІП УКРАЇНИ

Стратегія кодує життєздатний, послідовний, самобутній підхід, що в складних умовах повністю та стійко відповідає потребам та очікуванням своєї основної клієнтурі та інших законних зацікавлених сторін.

# НУБІП УКРАЇНИ

Очевидно, не всі стратегії є хорошими - деякі підприємства працюють погано, згідно з вищевказаними критеріями, а деякі не вдаються. Навіть хороші стратегії не залишаються життєздатними та стійко-невизначеними - кінцево. Вони потребуватимуть вдосконалення та іноді радикальних змін. Проблема як стратегів, так і зовнішніх спостерігачів полягає в тому, що перед тим, як стати об'єктивними, має пройти достатньо часу оцінки того, наскільки ефективно стратегія відповідала потребам і очікуванням.

# НУБІП УКРАЇНИ

Оцінка ефективності впровадження стратегії - завершальний і важливий етап в безперервному циклі стратегічного менеджменту. На цьому етапі оцінюється все, що завдає або допомагає компанії прийти до бажаних результатів. Вивчається, як спрацювала система стратегічного управління, наскільки вдалося їй досягти поставлених цілей, яких помилок припустилися і що вплинуло на кінцевий результат.

# НУБІП УКРАЇНИ

Ефективний стратегічний менеджмент дозволяє компанії досягти високих показників і легко лавірувати в нестабільних умовах ринку. Допомагає бізнесу виживати, розвиватися і сміливо "закидати" плани на десятки років вперед.

Стратегічне управління завжди живе сьогоднішнім і майбутнім - шукає нові способи розвитку і можливості, які є зараз, і які можна отримати пізніше.

Компанії також часто опиняються перед вибором: жити зараз добре або все сили направити на довгострокову прибуток. У першому випадку в компанії буде працювати операційний менеджмент, у другому - стратегічний. У центрі стратегічного менеджменту завжди стоїть стратегія. Це - план, в якому прописані цілі компанії і реакції керівництва на зміни зовнішнього середовища, необхідні для їх досягнення. Такий план складають як мінімум на рік, а в ідеалі - на 5-10 років.

Обов'язкова умова його реалізації - постійний контроль за виконанням.

Оцінка і контроль - важлива частина в процесі стратегічного управління. Саме вони роблять стратегічний цикл замкнутим, а стратегічне управління - послідовним безперервним процесом.

Ефективність стратегічного управління визначається по ряду показників:

- досягнення цілей: організаційних, головного місця, цілей об'єкта і суб'єкта управління
- показники роботи системи:
- кількісні і якісні ефективність організаційних і стратегічних рішень керівництва.

Оцінку ефективності стратегічного управління організацією зазвичай проводять в 2-х напрямках:

- внутрішня оцінка ефективності - оцінюються мети підприємства і плани по їх досягненню
- зовнішня - відслідковуються фінансовий, ресурсний, екологічний, науково-технічний ефекти стратегічного управління. Тобто як реалізація стратегії вплинула не тільки на ситуацію

Оцінка ефективності стратегії може проводитися за трьома рівнями. Перші три параметри оцінки ефективності реалізації окремих стратегічних проектів

традиційно враховуються у всіх системах бізнес-планування та інвестиційного проектування (табл. 1.1)

Четвертий параметр – визначення «Побічних (зовнішніх)» ефектів необхідний, але часто упускається при аналізі ефективності стратегічних програм етап. Разом з тим адекватне використання інструментарію оцінки ефективності проектів передбачає облік всіх найбільш суттєвих наслідків проекту: при визначенні ефективності інвестиційного проекту повинні враховуватися всі наслідки його реалізації як безпосередньо економічні, так і позаекономічні [11].

Ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей заснована на оцінці відповідності запланованих цільових показників стратегічного плану і фактично досягнутого їх рівня. Найпростіше застосування цільової моделі передбачає, що цілей досить небагато, тому їх можна зробити досягаються, і вони досить добре сформульовані, щоб їх можна було зрозуміти і виміряти.

Таблиця 1.1

Рівень оцінки ефективності	Напрямки оцінки
Ефективність реалізації окремих стратегічних проектів	1. Вартість реалізації проекту в порівнянні з її бюджетом 2. Терміни реалізації проекту в порівнянні з планом 3. Розмір отриманого ефекту від проекту по порівняно з очікуваним ефектом 4. Обсяг додаткових (зовнішніх, непрямих) ефектів, що виникли при реалізації Проекту
Ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей	Рівень досягнення показників діяльності бізнесу (довго- і середньострокових)
Ступінь відповідності поставлених стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів	Успішність стратегії залежить не тільки від досягнення цілей фірми, а й від ступеня врахування інтересів стейкхолдерів: держава, постачальники, кредитори

«Оцінка ефективності стратегії організації» [7, с. 205]

Для оцінки ефективності стратегії, обраної суб'єктом господарювання необхідно враховувати економічно-математичні показники, які розраховуються

шляхом проведення аналізу фінансової звітності. Звичайно, в аграрному секторі не кожен суб'єкт буде розраховувати свої фінансові показники, як наприклад фермер чи невелике господарство. Але для великих державних та приватних підприємств це необхідно, щоб продовжувати ефективно функціонувати на ринку та формувати ВВП України. Для таких суб'єктів ми сформуваємо детальний план розрахунку ефективності обраної нами стратегії розвитку.

Дослідження дійшло висновку, що для оцінки методичних основ ефективності стратегії доцільно використовувати концепцію управління на основі вартості, (VBM), яка орієнтована на забезпечення сталого розвитку підприємства на

довгостроковий період. Відповідно до концепції VBM критерій підприємства «ефективність управління» впливає на збільшення ринкової вартості бізнесу.

Прибутки від вартості бізнесу надають бізнесу можливість створювати економічні вигоди, в цьому випадку економічний прибуток створюється шляхом злиття капіталу ( функція фінансування) та їх інвестиції в механізми отримання прибутку від бізнесу (інвестиційна функція). Компанію в підсумку можна розглядати як сукупність механізмів створення вартості.

Економічний прибуток є найпоширенішим показником ефективності стратегії організації, яка представляє суму прибутку після покриття всіх організаційних витрат, як операційних, так і фінансових, пов'язаних з виконанням зобов'язань перед кредиторами та власниками.

У визначенні ефективності процесу додавання вартості до основної можуть бути використані характеристики стратегічної ефективності: ефективність та продуктивність праці. У цьому випадку результативність може бути виражена через здатність ефективно створювати додану вартість у процесі основної та інвестиційної діяльності діяльності (ROIC), а продуктивність - через оцінку здатності генерувати позитивні фінансові результати, як здатність використовувати вкладений капітал ефективно (ROIC-WACC).

Таким чином, ефективність визначає рівень досягнення цілей та запланованих результатів у виробничо-господарській, маркетинговій, фінансовій, соціальній, інноваційній та інших видах діяльності підприємства. Таким чином, вплив якісного

параметра оцінки ефективності бізнес-процесів, відображає рівень реалізації цілей та описує, як задовольнити потреби та очікування споживача. Ефективність може бути підвищена за рахунок вдосконалення продуктів або послуг (результатів), які компанія пропонує ринку. Залежно від ситуації, ефективність може бути покращена шляхом переробки процесів або переробки продуктів (послуг) відповідно до вимог споживачів.

Продуктивність – це інтегрований багатфакторний індекс, який поєднує навички та інтереси персоналу, рівень технологій, якість продукції, якість управління, маркетинг, соціальне та економічне середовище. Найкраще поєднання

факторів виробництва визначає найкраще використання ресурсів, їх найкращі показники. На продуктивність праці в першу чергу впливають внутрішні фактори: технологія, організація виробництва та управління. Таким чином, необхідно враховувати макроекономічні фактори, які можуть сприяти або перешкоджати поліпшенню ефективності.

Це включає державну політику, економічну та соціальну стратегію та напрямки їх реалізації, діловий цикл та міжнародну конкуренцію, природне середовище, географічні та кліматичні особливості, демографічні (структурні та соціальні) зміни.

Продуктивність як кількісний параметр оцінки бізнес-процесу – це відношення обсягу вироблених товарів або послуг, що продаються організації, до витрат на їх створення. Він відображає ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, матеріалів, енергії, інформації) у бізнес-процесах організації.

Існуючий баланс між продуктивністю та ефективністю, що визначає ефективність вибору та реалізації стратегії, може бути оцінений за допомогою спеціальних інструментів, заснованих на принципах матричного аналізу.

Візуалізація динаміки та збалансованості компонентів стратегічної ефективності виконується полярною системою координат. Параметр, що виражає продуктивність, призначає полярний кут, а параметр, який виражає ефективність – полярний радіус. Масштабування полярного кута та радіуса полюса пристосовані до економічної сутності використовуваних параметрів. Для вимірювання факторів,

що виражають продуктивність, впливає фактор величини рентабельності вкладеного капіталу (ROIC).

Порівняння динаміки цих факторів можна представити у лінійній системі координат, що дозволяє виявити зміни в напрямку інтегрального індексу ефективності ROIC, що можна розглядати як ідентифікацію областей ефективності, таких як характеристика стратегічної ефективності.

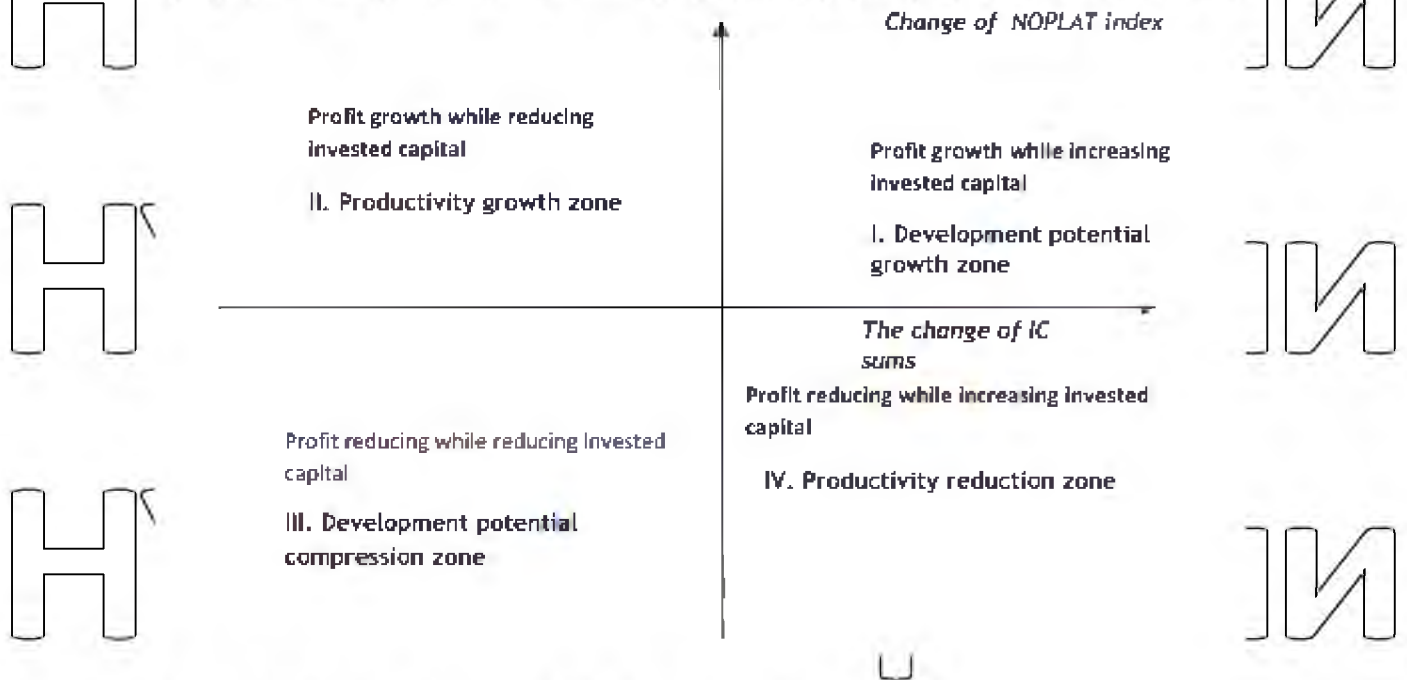


Рис.1.1 - Зміни показника ROIC (рентабельності) .

Сформовано автором на основі джерела 13.

Поділена на 4 сектори, матриця передбачає формування 4 категорій завдань управління ефективністю як складової стратегічної ефективності.

1 сектор відповідає ситуації розвитку бізнесу і збільшення його потужності.

Відповідно, у цьому секторі перед компанією стоїть завдання забезпечити прискорене зростання прибутку порівняно з обсягом вкладеного капіталу.

2 сектор відображає ситуацію зі зростанням продуктивності внаслідок підвищення прибутковості в операціях, одночасно зменшуючи обсяг використаного капіталу. Завдання управління ефективністю в цьому секторі повинні бути пов'язані зі збереженням виробничого потенціалу та реалізацією

адекватних інвестицій для забезпечення здатності компанії створювати додану вартість та отримувати прибуток у довгостроковій перспективі.

3 сектор відповідає ситуації потенціалу скорочення. У цьому секторі компанія стикається з проблемою оптимізації використання вкладеного капіталу.

4 сектор відображає ситуацію втрати продуктивності в результаті зниження рентабельності операцій при одночасному підвищенні рівня використання капіталу. У цьому секторі перед компанією стоять завдання з врегулювання кризових ситуацій, пов'язані з переглядом. Важливим завданням є запобігання втраті заміщення додаткових коштів кредиторами та інвесторами.

Найгірша ситуація компанії вимагає її присутності в 4-му секторі. Підвищення стратегічної ефективності за рахунок підвищення продуктивності забезпечить позиціонування точки переміщення проти годинникової стрілки.

Масштабування полярного радіуса виконується за допомогою параметра, який відображає ефективність діяльності. Ефективність описується як здатність компанії генерувати позитивні фінансові результати, здатність ефективно використовувати вкладений капітал (ROIC-WACC).

При масштабуванні полярного радіуса можна вибрати 3 зони ідентифікації:

Зона поганих фінансових результатів, що визначається станом

$ROIC < WBC$  (вартість позикового капіталу) - вона обмежена радіусом  $r_1$  ( $r_1 = WBC$ );

Зона задовільних фінансових результатів  $WBC < ROIC < WACC$  - це обмежена радіусом  $r_1$  і  $r_2$  ( $r_2 = WACC$ );

Зона прийнятого фінансового результату  $WACC < ROIC$  обмежена радіусом  $r_2$  і  $r_3$  ( $r_3$  - цільовий результат критерію ефективності (ROIC-WACC));

Область поганих фінансових результатів характеризується недостатнім операційним прибутком для повного виконання зобов'язань підприємства з обслуговування позикового капіталу (позик). У цій зоні знищується цінність бізнесу.

Фінансові результати можна вважати задовільними, коли компанія отримує позитивний чистий дохід, який генерується після сплати відсотків за боргом, але

розмір чистого прибутку недостатній для задоволення вимог інвесторів щодо рентабельності вкладеного капіталу, адекватного рівня ділового ризику в повному обсязі.

Відповідно, зона задовільних фінансових результатів також не має прибутків.

Діяльність компанії можна визнати безумовно ефективною лише в зоні прийнятних фінансових результатів. Прийнятним фінансовим результатом є чистий прибуток, якого достатньо для виплати дивідендів, що відповідає вимогам інвесторів щодо рентабельності вкладеного капіталу, сформованого з урахуванням рівня ризику інвестиції. Це сфера, де відбувається формування економічного прибутку, забезпечуючи прибуток підприємства.

Компанії різних галузей працюють у дуже складних, невизначених та динамічних сучасних соціальних та економічних умовах. Формування глобального інформаційного ринку, де ви можете отримати майже миттєвий доступ до інформації про будь-які товари від будь-якого постачальника у всіх регіонах світу, спричинило різке посилення конкуренції між суб'єктами господарювання. Розвиток у конкурентній боротьбі - це здатність економічного суб'єкта до довгострокового бачення та послідовного впровадження різноманітних нововведень у асортимент товарів та послуг, управління, технології тощо.

Для досягнення конкурентної переваги підприємство повинно бути кращим за своїх конкурентів не лише з точки зору всіх бізнес-процесів, але й загальної ефективності. Чітка стратегія, виражена в цілях та показниках бізнес-процесів, повинна бути спрямована на задоволення очікувань споживачів та акціонерів (інвесторів). Цей підхід від загального до конкретного (зверху вниз) виявляє абсолютно нові бізнес-процеси, в яких і завдяки яким компанія зможе досягти досконалості.

Для оцінки стратегії розвитку ми сформуваємо перелік показників для оцінки стратегії, згідно з якими можливо її реалізацію з точки зору споживачів. Серед таких показників ми виділимо: ціни на продукцію компанії та значення показника, який враховує оцінку вигоди, яку отримують споживачі від продукції компанії.

Значення показника, яке враховуватиме оцінку переваг, буде розраховане на основі параметрів оцінки, характерних для конкретного товару, яким будуть присвоєні певні оцінки або бали за формулами 1 і 2:

$$P_{ia} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{minj}}{P_j}$$

$$P_{ib} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_j}{P_{maxj}}$$

де  $P_{ij}$  –  $j$ -й показник вигод ( $j = 1, 2, 3, \dots, k$ ) товару  $i$  ( $i = 1, 2, 3, \dots, l$ );

$P_{maxj}$  – максимальне значення  $j$ -го показника вигод товару з усіх товарів-

аналогів;

$P_{minj}$  – мінімальне значення  $j$ -го показника вигод товару з усіх товарів-

аналогів;

$V_j$  – коефіцієнт вагомості показника вигод  $j$  [1, с. 32].

Розрізняють два способи формування складу показників оцінки: експертний

(експертами переважно є керівники вищого рівня, які визначають стратегічні цілі організації та несуть головну відповідальність за їх досягнення) – логічний (дослідник враховує умови інтенсивного типу розвитку).

В основі методу дослідження й оцінки стратегії лежить такий тип економічного зростання, при якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва. На основі цього формується нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку організації:

$$T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{тп} < T_r < T_{п}, \quad (3)$$

де  $T_{зп}$  – темп зростання трудових витрат (заробітної плати);

$T_{сп}$  – темп зростання повної собівартості товарної продукції;

$T_{мв}$  – темп зростання матеріальних витрат;

$T_{тп}$  – темп зростання вартості товарної продукції;

$T_r$  – темп зростання розрахункового показника (визначається як  $п+мв$ );

$T_p$  – темп зростання прибутку [2, с. 252].

Цей нормативний ряд показників не може бути спадним. Отже, значення показника темпу зростання трудових витрат є найнижче, а темпу зростання прибутку – найвище, тобто результативні показники мають зростати швидше порівняно з показниками, які відображають темпи зростання ресурсів. Темпи зростання розраховуватимемо за формулою 4:

$$T = \frac{P_i}{P_{i-1}} \cdot 100\%,$$

де  $T$  – темп зростання,

$P_i$  – значення показника у поточному періоді  $i$ ;

$P_{i-1}$  – значення показника у попередньому періоді  $i-1$ .

На першому етапі ми додали до цієї серії показники невиробничих витрат, продажів підприємства та частки ринку, контрольованих підприємством. На цій основі ми пропонуємо власну регуляторну структуру показників. Ми сформуємо його, виходячи з головної стратегічної мети підприємства, яка також не враховується існуючою методологією. У зв'язку з цим розглянемо 3 можливі варіанти:

1) основною метою підприємства є розширення продажів, тоді регулятивна структура показників прийматиме такий вигляд:

$$T_{zp} < T_{sp} < T_p < T_{nv} < B_{ropy} < T_{chr}, \quad (5)$$

де  $T_{nv}$  – темп приросту невиробничих витрат;

Верх – темпи зростання продажів підприємства;

$T_{chr}$  – темпи зростання частки ринку, що контролюється підприємством.

Таким чином, ми замінюємо 3 показники, розглянуті в базовій методології. Таке співвідношення показників за цим варіантом зумовлене тим, що компанія, прагнучи розширити обсяги продажів і завоювати більшу частку ринку, зменшує одиничні ціни, одночасно зменшуючи прибуток. Це характерно здебільшого для

підприємств, які діють в умовах жорсткої конкуренції, коли на ринку багато виробників зі схожими товарами.

2) основною метою підприємства є максимізація прибутку, тоді регулятивна структура показників прийматиме такий вигляд:

$$T_{зп} < T_{нв} < T_{сп} < T_{оп} < T_{чр} < T_{п}, (6)$$

Цей коефіцієнт формули 5 обумовлений тим, що компанія, прагнучи збільшити рентабельність, намагаючись зменшити витрати, встановлює більш високу ціну, ніж призводить до зниження темпів зростання її продажів і частки ринку. Цей варіант переважно підходить для компаній, які намагаються максимально використати ринкові умови.

3) основною метою підприємства є підтримка існуючих позицій на ринку, тоді регулятивна структура показників буде мати такий вигляд:

$$T_{сп} < T_{зп} < T_{нв} < T_{п} < T_{чр} < T_{оп}, (7)$$

Співвідношення показників формули 7 зумовлене тим, що компанія, прагнучи зберегти існуючі позиції, вживає всіх можливих заходів, щоб не допустити скорочення продажів та посилення конкуренції, намагаючись постійно зменшувати виробничі та маркетингові витрати. Доцільно обирати цей варіант, коли компанія зацікавлена у збереженні існуючих ринкових позицій або сприятливих умов для власної діяльності.

Компанії різних галузей працюють у дуже складних, невизначених та динамічних сучасних соціальних та економічних умовах. Формування глобального інформаційного ринку, де ви можете отримати майже миттєвий доступ до інформації про будь-які товари від будь-якого постачальника у всіх регіонах світу, спричинило різке посилення конкуренції між суб'єктами господарювання. Розвиток у конкурентній боротьбі - це здатність економічного суб'єкта до довгострокового бачення та послідовного впровадження різноманітних нововведень у асортимент товарів та послуг, управління, технології тощо. Для досягнення конкурентної переваги підприємство повинно бути кращим за своїх конкурентів не лише з точки зору всіх бізнес-процесів, але й загальної ефективності. Чітка стратегія, виражена в цілях та показниках бізнес-процесів,

повинна бути спрямована на задоволення очікувань споживачів та акціонерів (інвесторів). Цей підхід від загального до конкретного (зверху вниз) виявляє абсолютно нові бізнес-процеси, в яких і завдяки яким компанія зможе досягти досконалості.

### 1.3. Державне регулювання розвитку аграрного сектору економіки України

Як свідчить світовий досвід, необхідність державного регулювання аграрного сектору зумовлена низкою об'єктивних причин. По-перше, від стану цієї галузі багато в чому залежить продовольча безпека кожної країни. Від кількості та якості продуктів харчування залежить здоров'я нації, її трудовий та інтелектуальний потенціал. По-друге, першочерговим завданням кожної держави є забезпечення добробуту свого народу, для чого необхідне перетворення аграрного сектору на життєздатну та процвітаючу галузь економіки, адже продукти харчування є першою необхідністю життя. По-третє, для розвинутих країн характерне перевищення пропозиції сільськогосподарської продукції над попитом, що потребує втручання держави в процес ціноутворення з метою забезпечення більш-менш стабільних цін і сприятливого режиму торгівлі. Основні ланки державного регулювання аграрного сектору в країнах з ринковою економікою за результатами узагальнення наведено на рисунку 1.

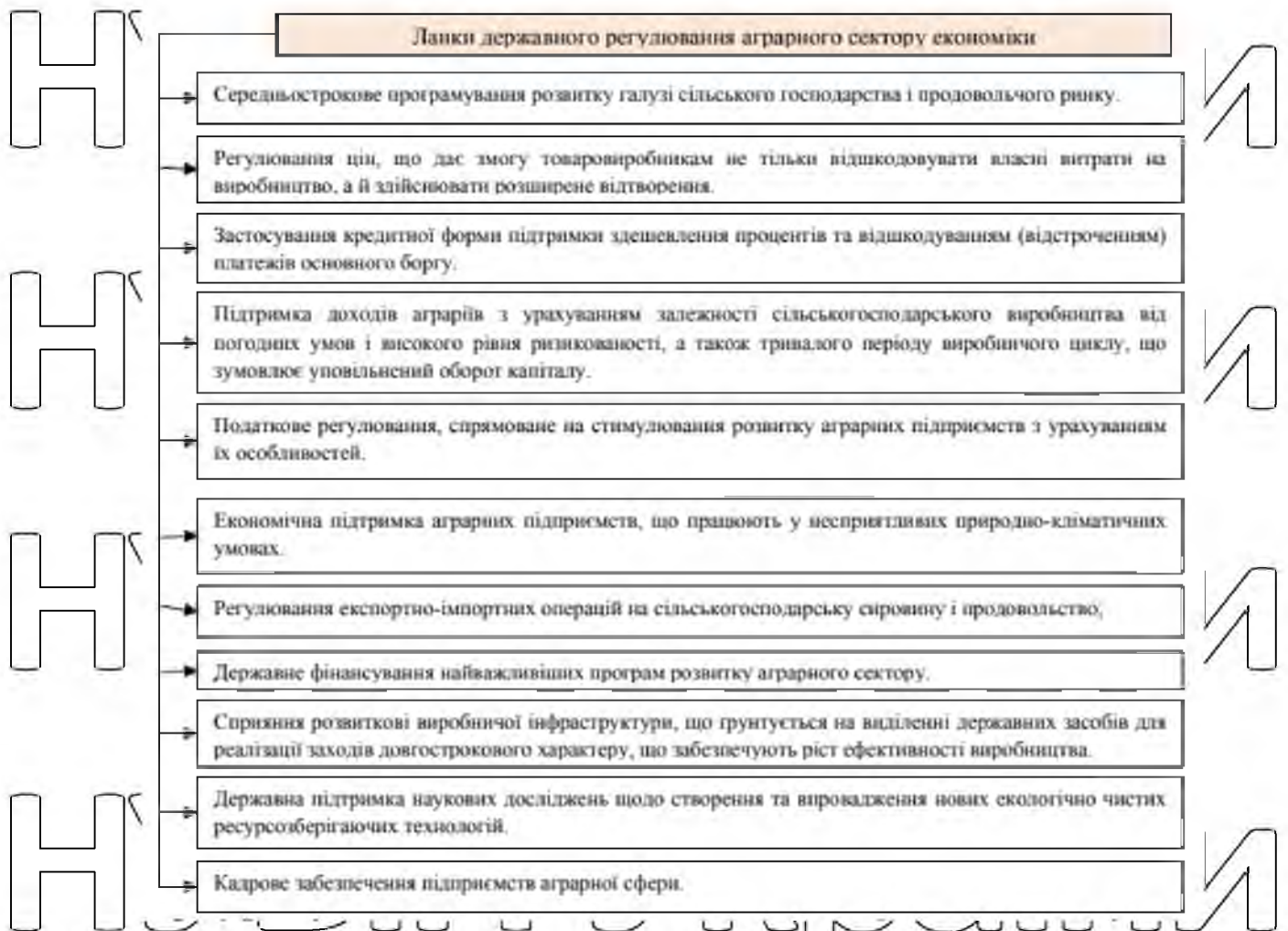


Рис. 1. Основні ланки державного регулювання аграрного сектору у країнах

з ринковою економікою

\*Складено автором за [2, 10]

На основі принципів системного підходу механізм державного регулювання аграрного сектору можна представити як систему, що складається з елементів,

зв'язки між якими створюють його відносно незмінну структуру та забезпечують

його цілісність

Табл. 1.2

Суб'єкти соціально-економічного впливу	Місцеві органи влади, об'єднання роботодавців, профспілок
	Роботодавці, трудові колективи
«Суб'єкти соціально-економічного впливу»	Державні органи влади, міністерства і відомства, об'єднання роботодавців, профспілок

Табл. 1.3

Організаційні	Система соціальних умов та гарантій захисту
Фінансово-економічні	Фінансова підтримка, економічні та фінансові стимули і важелі
Нормативно-правові	Нормативно-правові акти
Інші	Адміністративно-організаційні, науково-методологічні та інші

Засоби забезпечення впливу на розвиток аграрного сектору

Таким чином суб'єкти, перелічені в табл. 1, впливають певними засобами впливу (табл. 2) на основний об'єкт – Аграрний сектор. Основна мета – сталий розвиток галузі. Основними завданнями суб'єктів впливу є :

- сприяння ефективності функціонування аграрного сектору;
- стимулювання трудової та інноваційної діяльності галузі;
- забезпечення ефективної зайнятості сільського населення;
- стабілізація ринку;
- регулювання земельних відносин;
- раціональне використання природних ресурсів;
- інвестування в інноваційний розвиток аграрного сектору;
- забезпечення належного рівня життя сільського населення;
- задоволення внутрішнього споживчого попиту на продукти харчування;
- збереження духовної та культурної спадщини жителів села;
- благоустрій сільського ландшафту

Метою державного регулювання є формування та реалізація аграрного потенціалу для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору в контексті досягнення економічної та екологічної безпеки держави. Мікроекономічний аналіз розглядає внутрішній стан і потенціал аграрного сектору, макроекономічні дослідження передбачають вивчення його у взаємодії з іншими секторами економіки та їх вплив на економіку в цілому. Процес кругообігу матеріальних і фінансових ресурсів, який регулює розвиток аграрного сектору, здійснюється під контролем і за участю основного інституційного суб'єкта - держави, яка регулює земельні відносини, отримує податки і збори, натомість здійснює державну політику у сфері аграрної політики. Здійснює трансфертні платежі, субвенції та

дотації на їх користь, фінансує державні програми. Державне регулювання має забезпечити створення міцної матеріальної основи для зростання добробуту народу, підтримку балансу соціально-економічних інтересів різних верств населення, збереження цілісності територіального простору країни. Важливою подією у формуванні основ сталого розвитку України та її аграрного сектору, зокрема, став Указ Президента «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 року. Ця стратегія визначила цілі та показники їх досягнення, а також напрями та пріоритети розвитку країни. Метою реформ є досягнення європейських стандартів життя та гідне місце України у світі. Завершено роботу з обґрунтування цілей сталого розвитку до 2030 року, з урахуванням 17 глобальних Цілей сталого розвитку, прийнятих на Саміті ООН зі сталого розвитку, відповідних завдань та індикаторів моніторингу досягнення цих цілей, що знайшло відображення у відповідному Указі Президента України [12].

Найбільш пріоритетними цілями сталого розвитку ООН для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки України є: сприяння прогресивному інклюзивному економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх; створення сталої інфраструктури, сприяння всебічній та сталій індустріалізації та інноваціям; подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування та сприяння сталому розвитку сільського господарства [14]. За цільовим призначенням заходи державної підтримки розвитку аграрного сектору з урахуванням цілей сталого розвитку можна поділити на такі групи (рис. 3). Загалом необхідно розробити пакет законодавчих та нормативних документів, які визначають принципи діяльності в умовах сталого розвитку відповідно до основних вимог та стандартів регламентів Незалежної сільськогосподарської практики, прийнятих ЄС.

Табл 1.4

Державна підтримка аграрного сектору	
Цілі:	Завдання:
<ul style="list-style-type: none"> <li>забезпечення безпеки держави;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>забезпечення робочими місцями населення сільських територій;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• комплексний розвиток сільських територій;</li> <li>• збереження навколишнього середовища;</li> <li>• зміцнення конкурентоспроможності галузі й економіки в цілому.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доступність харчових продуктів для усіх верств населення;</li> <li>• створення сприятливих умов для реалізації експортного потенціалу;</li> <li>• раціональне використання сільськогосподарських угідь; забезпечення якості харчових продуктів.</li> </ul>
<p>«Цілі і завдання державного регулювання»</p> <p>Сформовано автором на основі джерела [9, ст. 105]</p>	

Табл 1.5

Напрями :	Заходи :
Підтримка доходів виробників сільськогосподарської продукції	Компенсаційні виплати, система страхування, податкове регулювання
Цінове регулювання	Підтримка внутрішніх цін, встановлення квот, встановлення податків на експорт та імпорт продукції.
Компенсація витрат	Субсидії на придбання засобів виробництва, пільгове оподаткування на придбання засобів, субсидії та кредити, субсидування виплат по страхуванню.
Регулювання аграрного ринку	Прогнозування пропозиції та попиту, митна політика, держзамовлення, застосування товарних і фінансових інтервенцій на продукцію, державне фінансування програм, витрати на збереження та транспортування продукції, державні інвестиції.
Сприяння розвитку виробничої структури	Субсидії на будівництво господарських приміщень, субсидії на здійснення іригаційних проектів, субсидії на рекультивацию земель, сприяння розвитку фермерських господарств, фінансування довгострокових заходів.
Регіональна політика	Запровадження регіональних програм.
Макроекономічна політика	Стратегічне планування та прогнозування розвитку аграрного сектору, пільгове оподаткування виробників сільськогосподарської продукції, регулювання інфляційних процесів, регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
<p>«Напрями підтримки від держави та заходи їх виконання»</p> <p>Сформовано автором на основі джерела [9, ст. 105]</p>	

Загалом побудова моделі сталого, безпечного та ефективного аграрного сектору в контексті загальної екологізації виробництва [5, 9-11] потребує посилення державного регулювання цієї сфери з метою досягнення високого рівня таких показників: прогресу як забезпечення продовольчої безпеки, охорони навколишнього середовища, економічного та соціального розвитку. ( табл. 1.6 )

Табл. 1.6

Характеристики змін за основними напрямками	Оцінка наслідків за індикаторами прогресу			
	забезпечення продовольчої безпеки	захист навколишнього середовища	захист навколишнього середовища	соціальний розвиток та охорона здоров'я
Зростання кількості дрібних та середніх виробників	+	0	+	+
Запровадження обмежень на вирощування монокультур	-	+	-	0
Скорочення площ орних земель, збереження природних ландшафтів	-	+	+	+
Застосування у виробничому процесі методів сталого сільського господарства	0	+	-	+
Скорочення відходів та підвищення ефективності використання води	+	+	+	+
Зростання потреби у додатковій робочій силі	0	0	+	+
Зменшення обсягів шкідливих речовин у продуктах харчування	0	0	+	+

«Оцінка наслідків за індикаторами прогресу»,

Сформовано автором на основі джерела [20, ст 80.]

\* «+» - в більшості позитивно впливає, «-» в більшості негативно впливає, «0» нейтральний ступінь впливу.

Сталий розвиток аграрного сектору в сучасних умовах неможливий без забезпечення природоохоронної безпеки, яка є однією з найважливіших складових національної безпеки. Для забезпечення стабільної екологічної обстановки в процесі агропромислового виробництва, на нашу думку, необхідне формування, фінансування та реалізація цільових державних і регіональних програм, спрямованих на розвиток органічного сільського господарства, раціональне

використання земельних ресурсів, поліпшення якості харчових продуктів та охорони навколишнього середовища [15]. Таким чином, можна виділити два види підтримки: пряму підтримку (надання підтримки у вигляді бюджетних дотацій, товарних субсидій, пільгових кредитів на конверсійний період); непряма підтримка (заходи, спрямовані на надання допомоги в проходженні сертифікації, проведення лабораторних досліджень, заходи щодо надання інформаційно-консультаційних послуг, страхування).

У зарубіжних країнах, зокрема, в країнах Європейського Союзу, застосовуються різноманітні заходи державної та регіональної підтримки розвитку органічного сільського господарства [2, 10]. Велику роль у підтримці органічних виробників відіграють і громадські організації.

Так, фермери Німеччини протягом дворічного періоду становлення фермерських господарств органічного землеробства отримують підтримку з кількох джерел фінансування від Уряду ЄС, а також своїх федеральних. Землі в загальній сумі 200 - 400 євро за 1 га сільськогосподарських угідь. Через два роки сума допомоги зменшується до 100-200 євро за 1 га. Але навіть така сума підтримки досить значна: до 40% у структурі валового доходу екологічних ферм у Німеччині становлять державні субсидії та дотації. Але механізми отримання державних субсидій відрізняються.

Так, в деяких країнах субсидії і субсидії виділяються в процесі переходу до органічного сільськогосподарського виробництва (Франція, Велика Британія, Греція, Німеччина), а в більшості країн державна допомога у вигляді дотацій та субсидій зосереджена переважно на господарствах, які вже займаються органічним виробництвом [16]. Органічне сільське господарство зменшує потребу в невідновлюваних джерелах енергії за рахунок зменшення використання агрохімікатів (які виробляються з використанням великої кількості викопного палива), а також допомагає пом'якшити парниковий ефект. Отже, основні теоретико-методологічні положення забезпечення сталого розвитку економік

аграрного сектору мають базуватися на імперативах концепції сталого розвитку, теорії суспільного добробуту, загальної теорії безпеки, а також на ряді державних концептуальних положень, зокрема: Концепції збалансованого розвитку агроєкосистем в Україні на період до 2025 року; Концепції національної екологічної політики України на період до 2020 року; Основні напрями державної політики України у сфері охорони навколишнього природного середовища, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки тощо.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

### 2.1 Загальна характеристика стану сільськогосподарської галузі в Україні.

Найбільш перспективним сектором економіки України залишається агробізнес. З 41,5 мільйонами гектарів сільськогосподарських угідь, що займають 70 % території країни, і близько 25 % світових запасів чорнозему, сільське господарство є найбільшою експортною галуззю України. У 2020 році сільське господарство України створило приблизно 9,3% ВВП.

Виробництво переважно розподіляється між двома групами – сільськогосподарськими підприємствами та господарствами населення. Перша виробляє 55 % валової продукції і складається з 45 тис. підприємств. Другу групу становлять понад 4 мільйони домогосподарств, які обробляють у середньому 1,23 га землі кожне, виробляючи майже 45 % валової продукції сільського господарства.

В сільському господарстві України домінує рослинництво, на яке припадає 73 % сільськогосподарської продукції. Основними зерновими культурами України є кукурудза, пшениця, ячмінь. Протягом п'яти років поспіль (2013-2017) Україна збирала понад 60 млн тонн зернових і зернобобових культур щорічно. У 2018 і 2019 роках Україна продовжила нарощувати обсяги виробництва зерна до 70 і 74 млн тонн відповідно. 2020 рік був неспокійним для України в контексті економічної ситуації, обмежень, пов'язаних з COVID-19, а також через нетипові погодні умови. У 2020 році валовий збір зерна склав 65,4 млн тонн, що все одно втричі перевищує потреби внутрішнього ринку. При значному підвищенні врожайності, за оцінками багатьох експертів, загальний потенціал виробництва зернових в Україні становить 140 мільйонів тонн.

Олійне насіння є другою за значимістю підгалуззю українського рослинництва. Основними олійними культурами є соняшник, соя, ріпак. У середині 2000-х років, після впровадження експортних тарифів на необроблене насіння соняшнику, Україна розвинула провідну галузь виробництва соняшникової олії та стала експортером соняшникової олії номер один у світі.

В умовах зниження загального обсягу експорту зростає частка аграрного експорту. Частка сільського господарства в експортних доходах України зростає з

26% у 2012 році до 45% у 2020 році і склала 22,2 млрд доларів. Основою аграрного експорту залишається експорт сировини, а саме продукції рослинного походження, зокрема кукурудзи, пшениці, ріпаку, сої. Соняшникова олія є другим після кукурудзи продуктом експорту, на який припадає \$5,8 млрд, або 7,6% усього експорту. Тут також вирощують значні обсяги м'яса птиці, фуражних і комбікормових культур, картоплі, цукрових буряків, різноманітних фруктів і овочів.

Мораторій на продаж землі ріллі був розривом України між потенційними та реальними обсягами виробництва. Мораторій на продаж землі означав, що великі ферми залежать від оренди землі, що ускладнює доступ до фінансування та здебільшого перешкоджає інвестиціям у зрошення та дренаж. Поступове відкриття ринку землі з липня 2021 року дозволить фермерам використовувати землю як заставу, а в довгостроковій перспективі спонукатиме їх більше інвестувати в обладнання та інфраструктуру. З липня 2021 року для громадян України доступні для продажу землі сільськогосподарського призначення (до 247 соток на одну особу). З 2024 року українські юридичні особи зможуть купувати до 24,710 соток. За оцінками Світового банку, відкриття ринку землі разом із кращим націлюванням субсидій та іншими заходами для підвищення продуктивності землі та прозорості в цьому секторі може призвести до поступового зростання ВВП понад 2,0% на рік протягом наступних кількох років.

Протягом 2016-2017 років більша політична стабільність, сильніша економіка, більш стабільна гривня (валюта країни) та відкладений попит дозволили та спонукали українських фермерів відновити вкрай необхідні капітальні інвестиції, в тому числі в сільськогосподарське обладнання. У 2017 році імпорту сільськогосподарської техніки та обладнання зріс майже в 2,5 рази порівняно з 2015 роком, повернувшись до рівня 2013 року. У 2018 та 2019 роках попит на імпортовану техніку та обладнання знизився на 11 та 12% відповідно через стабілізацію ситуації після значного зростання у 2017 році. У 2020 році імпорту сільськогосподарської техніки та обладнання різко скоротився на 33% проти очікуваного зниження 15%

20% через обмеження, пов'язані з COVID-19, обмежений доступ до кредитів та обігових коштів, а також перехід до відкритого ринку землі.

Стабільним залишається попит на вживану сільськогосподарську техніку.

Більшість кінцевих споживачів – середні та дрібні сільськогосподарські виробники.

Важливо знати, що імпортери вживаної сільгосптехніки та обладнання не мають великих запасів обладнання, а здійснюють закупівлі на основі попиту своїх клієнтів. Основними причинами відсутності великих запасів є дорогі внутрішні позики, коливання обмінного курсу валюти та мінливий попит.

Комерційна служба в Україні має позитивний довгостроковий погляд на перспективи продажів американських виробників сільськогосподарської техніки та обладнання в Україні. Хоча попит на сільгосптехніку безпосередньо пов'язаний зі здоров'ям українського агробізнесу, обсяги імпорту сільгосптехніки є традиційними.

Актуальність проблеми інвестиційної привабливості національної економіки, її окремих територій (регіонів) і сфер (галузей), підприємств та їх об'єднань у сучасних умовах зумовлена «зростанням практичної потреби у науково обґрунтованих стратегіях, концепціях, проектах і програмах» інвестиційного, а також соціально-економічного розвитку [1].

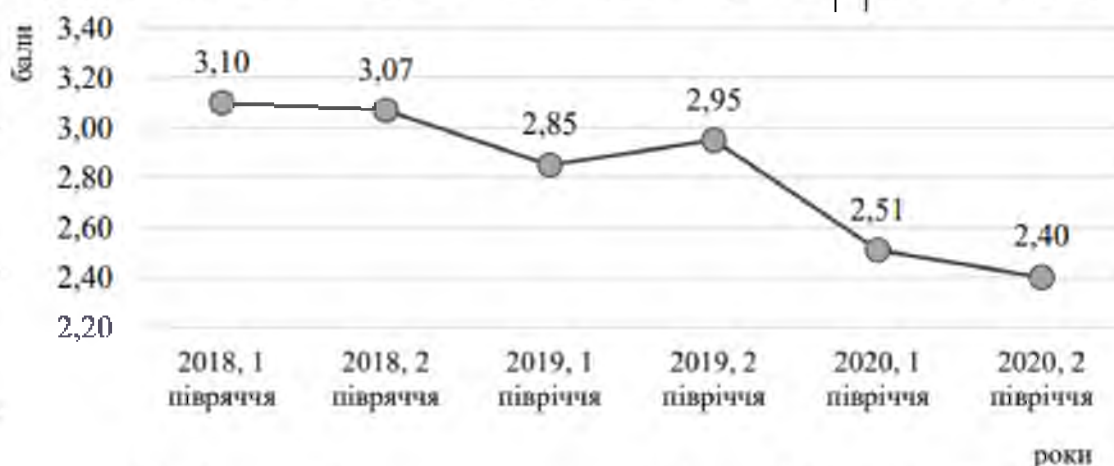
Необхідність вирішення проблем підвищення інвестиційної привабливості сільського господарства України зумовлена необхідністю мобілізації інвестицій у сільське господарство для сталого економічного зростання та розвитку [2].

У найзагальнішому розумінні інвестиційну привабливість доцільно розглядати як визначену сукупність характеристик об'єкта інвестування («розрахункова характеристика стану» об'єкта інвестування [3, с. 126]), яка «задовольняє вимоги інвестора до його реалізації» і переконує його в доцільності інвестування в цей об'єкт» [там же]. Базовими складовими, що визначають рівень інвестиційної привабливості національної економіки чи окремої її сфери, можуть бути наявні природні та трудові ресурси, географічне положення, розвинений ринок, інфраструктура, до складових інвестиційної привабливості, що формуються в економіці країни (та її окремих сферах/регіонах) за певних соціально-

економічних умов належать відповідне законодавче та інституційне забезпечення, сприятливе бізнес-середовище тощо [4].

Інвестиційна привабливість економіки України за зазначеною методикою вже 12 років поспіль вимірюється Європейською Бізнес Асоціацією в рамках дослідження «Індекс інвестиційної привабливості України». Динаміка значень індексу інвестиційної привабливості України в період 2018-2020 рр. представлено на рисунку 1. За результатами іншого дослідження [5] (яке базується на опитуванні 101 респондента – керівників компаній, що входять до Асоціації), рівень інвестиційної привабливості України в другому півріччі 2020 року знизився до 2,40

бала з 5 можливих. На думку експертів Європейської Бізнес Асоціації, таке значення індексу свідчить про "безпрецедентне зниження настроїв інвесторів в Україні з 2013 року"



Вис. 2.1. Індекс інвестиційної привабливості України в рейтингу European Business

Association, 2018-2020 роки [21]

Падіння інвестиційної привабливості супроводжується відповідним скороченням інвестицій. За деякими оцінками, рівень інвестицій в економіку ще до «коронакризи» був на досить низькому рівні (до 18% ВВП), а під час цієї кризи значно погіршився: за 9 місяців 2020 року валовий накопичення основного капіталу становить лише 12,6% ВВП; сальдо прямих іноземних інвестицій за 10 місяців 2020 року становить 0,2 млрд доларів США, а чистий приплив портфельних інвестицій у приватний сектор близький до нуля [6].

На фоні загального скорочення інвестиційних потоків в Україну та її аграрний сектор в економіці розгортається інвестиційна криза. Якщо індекс обсягу за 9 місяців 2020 року капітальних інвестицій в економіку становить 65% від відповідного показника 2019 року, то для галузі «сільське господарство, мисливство та надання супутніх послуг» значення цього показника становить лише 56,6% [7].

На думку експертів Інституту аграрної економіки, більш глибоке (порівняно з економікою в цілому) падіння інвестицій в агросектор спричинене чинниками, пов'язаними з «недостатньо збалансованими змінами в галузях, адміністративно теплими періодами року, несприятливі природно-кліматичні умови, пандемія Covid-19, збільшення інших інвестиційних ризиків та ризиків збереження капіталу, відмова аграрних інвесторів від реалізації інвестиційних проєктів у зв'язку з очікуванням придбання земельних ділянок сільськогосподарського призначення, погіршення фінансового стану держави, припинення значної кількості видів діяльності суб'єктів малого підприємництва, уповільнення інвестиційної активності в галузях економіки, пов'язаних із сільським, лісовим, рибним та переробним господарством, а також інші фактори» [7].

Агробізнес займає провідну роль у структурі українського експорту. Станом на кінець 2019 року агробізнес приніс майже 40% валютних надходжень країни, зберігаючи стабільний рівень протягом останніх 3 років.



Рис 2.2 «Україна у світовому експорті»

Оскільки ринки та технології агробізнесу стрімко розвиваються, роль агрологістики значно зростає. Нині агрологія в Україні знаходиться на початковому етапі. За даними Державної служби статистики України, минулого року залізницею було перевезено 39,8 млн тонн зерна та борошна, водним транспортом – 5,2-5,5 млн тонн, експортовано – 15-17 млн тонн, автомобільний транспорт.

Щоб розкрити свій експортний потенціал, Україна прагне модернізувати інфраструктуру країни, яка включає морські порти, які використовуються для доставки сільськогосподарської продукції за кордон. Стратегія інфраструктурного оновлення передбачає розвиток морських портів і передачу їх у концесію, в тому числі, іноземним інвесторам. Два морські порти – Херсонський морський торговельний порт і морський порт «Ольвія» в Миколаївській області – стали пілотними проектами для впровадження нового порядку концесії в Україні. Очікується, що загальна сума інвестицій становитиме 1,73 млрд грн (близько 645,5 млн дол. США) для Ольвії та 1,4 млрд грн (близько 52,2 млн дол. США) для Херсонського морського порту. Протягом наступних трьох років на

«Ольвії» планується побудувати новий зерновий термінал потужністю 2 млн тонн на рік (з інвестиціями 1,56 млрд грн), а інфраструктуру Херсонського морського порту чекає термінова реконструкція та модернізація, взяти інвестицію в 216 млн грн (близько 8,1 млн дол. США). Наступний об'єкт інфраструктури, який буде запропоновано в концесію, - морський торговельний порт "Чорноморськ", де інвесторів можуть залучити контейнерний термінал, а також поромна переправа. Слідом за морським портом Чорноморськ планується оголосити концесійні конкурси на Маріупольський, Бердянський та Одеський порти.

Величезний потенціал українського агропромислового комплексу робить його ключовим сектором економіки з точки зору інвестицій, як внутрішніх, так і зовнішніх. Згідно з даними Державної служби статистики України, за період з 2014 по 2018 рік обсяг інвестицій в український агробізнес зріс втричі і склав 300 млрд грн (близько 11,2 млрд дол. США), при цьому 100 млрд грн (близько 3,7 млрд дол. США) інвестовано у виробництво продуктів харчування. У 2019 році в сільське, лісове та рибне господарства надійшло 55,25 млрд грн (близько 1,95 млрд дол.) інвестицій. Іноземні інвестори часто обирають агробізнес в Україні, оскільки він забезпечує відносно швидке повернення інвестицій і стабільні умови, незважаючи на непередбачені фактори, такі як погані погодні умови. Однак цього року очікується зменшення обсягів інвестицій, оскільки потенційні інвестори очікують відкриття ринку землі, а також через світову пандемію.

Загальновідомо, що Україна має багато переваг у розвитку сільського господарства, зокрема родючі ґрунти та вигідне розташування. Проте нині український агробізнес привертає увагу іноземних інвесторів також завдяки високому рівню високотехнологічних інновацій. Українські агротехнічні компанії розробляють інноваційні рішення, спрямовані на вдосконалення традиційних методів ведення сільського господарства та стимулювання органічного виробництва. Цифрові технології та інновації вже сильно змінюють спосіб ведення агробізнесу, виводячи його ефективність на новий рівень. Використання дронів або безпілотних літальних апаратів (БПЛА) у сільському господарстві розглядається як одна з найперспективніших інновацій у цій галузі через високу економічну

доцільність. Використання БПЛА має різноманітне застосування, в тому числі для ефективного планування ведення сільського господарства, посилення контролю на кожному етапі сільськогосподарського виробництва, а також хімічної обробки посівів тощо. БПЛА здатні надавати важливу інформацію в режимі реального часу, такі дані збираються протягом тривалого часу. -термін також може бути використаний для кращого динамічного розуміння кожного процесу. БПЛА оснащені спеціальними датчиками, що забезпечують виявлення забруднених посівів, цілеспрямоване внесення добрив, точкове обприскування та зрошення.

Всього за 3 години БПЛА здатний засіяти площу в 10 квадратних кілометрів. Інші сфери застосування БПЛА включають спостереження за працівниками, сільськогосподарською технікою та худобою, охорону полів тощо. БПЛА, оснащені тепловізійними камерами, дозволяють здійснювати охорону та спостереження вночі. Технологія GPS надає раніше непередбачені можливості, дозволяючи фермерам контролювати широкий спектр параметрів, включаючи наступне.

- розташування і маршрути руху всіх машин і обладнання;
- витрати палива в дорозі, під час польових робіт та на 1 га сільськогосподарських угідь;
- час виїзду та виїзду машин з поля, час простою та час роботи на землі;
- площа сільськогосподарських угідь.

Технологія GPS також забезпечує:

- польове картографування та експорт карт з різних картографічних програм і додатків;
- ведення історії вирощування та відстеження сівозміни;
- автоматичне виявлення та ідентифікація допоміжного обладнання та відповідних польових робіт;

- автоматичний

2.2. Стан аграрного сектору економіки України в умовах надзвичайних викликів.

Сільськогосподарське виробництво залишається однією з найменш постраждалих галузей у воєнній Україні. Крім того, логістичні труднощі з експортом продукції збільшують її додану вартість.

Завдяки рекордному врожаю насінневих та олійних плантацій, а також сприятливій кон'юктурі на світових ринках український аграрний сектор знову став одним із лідерів ринку. ВВП, створений цим сектором, перевищив ВВП ОПК України майже на 700 мільйонів доларів, а також витіснив багатьох інших – лише відділ торгівлі опустився вище сільського господарства. З ширшої точки зору, тенденція окреслює відносний занепад оборонної промисловості.

Проте сільськогосподарський сектор відіграє вирішальну роль у світлі російського вторгнення, оскільки він замінив багато секторів послуг, що переживали труднощі, які не могли працювати в умовах обстрілів, воєнного стану та хаосу в цілому, який пережили багато міст. Крім того, галузі промисловості, в тому числі невійськові, ставали все більшою мішенню для російського ракетного обстрілу. Не кажучи вже про те, що 7 регіонів (Луганська, Донецька, Харківська, Запорізька, Херсонська, Сумська та Чернігівська області), де російські війська були присутні та продовжують свою агресію, повідомили про величезні 30% загального національного виробництва у промисловості минулого року. Понад 20% (сумарно) виробництва припадало на Запорізьку та Донецьку області.

Водночас минулорічні показники сільського господарства Херсонської, Запорізької, Харківської, Донецької та Луганської областей становили лише 18,2% від загального обсягу сільськогосподарської продукції. У більш конкретних сферах цифри були подібними в інших суміжних секторах – 10% у секторах тваринництва та птахівництва, 13% у молочному та 17% у виробництві яєць. Тим часом сільськогосподарські угіддя та худоба менше постраждали від війни через їх відносно розосереджене розташування на більших територіях. Навіть у Харківській області, як заявляють у Харківській облдержадміністрації, очікувана врожайність весняного врожаю становитиме від 60 до 80% від запланованої в перерахунку на землю. Це на додаток до сприятливого клімату взимку та весняного збирання врожаю, що йде (територіально) за планом. Таким чином, спад сільського

господарства є відносно незначним по відношенню до економічного спаду в цілому. Незважаючи на логістичні проблеми з доставкою нафти і газу, добрив та інших важливих матеріалів, аграрії разом із місцевими керівниками поки що справляються з більшістю завдань. Найактуальнішою проблемою в цьому плані

буде можливість продати тут кінцевий продукт. До вторгнення продукти харчування становили близько 40% від загального українського експорту, а нинішній запас нереалізованої сільськогосподарської продукції становить 8 мільярдів доларів. Це серйозна проблема для країни, яка перебуває у стані війни. З

першого дня російського вторгнення головний експортний шлях України був

заблокований російським флотом. Під час засідання Ради Безпеки ООН заступник держсекретаря США Венді Шерман заявила, що Росія блокує в Чорному морі 94 цивільних судна, які були призначені для транспортування зерна та інших

продуктів харчування. Принаймні одне з таких суден було знищено. Не кажучи вже про незліченну кількість морських мін, викинутих уздовж українського узбережжя та портів.

За прогнозами деяких експертів, повністю відновлений морський експорт не відбудеться швидко, навіть якщо війна раптово припиниться. Під сумнівом не тільки експорт нинішньої продукції, а й десятків мільйонів тонн минулорічної.

Кінцевим результатом може бути те, що до наступної зими не буде де зберігати сумарну продукцію минулого та цього сезону. Минулого року в Україні було зібрано рекордний урожай зернових та олійних культур. Згідно з державною

статистикою, вага зерна після його переробки оцінювалася у 85,7 млн тонн (у 2020 році – 64,9 млн), олії – 22,8 млн (у 2020 році – 18,5 млн). За оцінками

Мінагрополітики, врожайність впала до 43 млн тонн з моменту відкриття ринкового сезону 2021/22 рр. і була на 1,7 млн т менше, ніж у ринковому сезоні 2020/2021 рр. Тим не менш, перший заступник міністра сільського господарства

Тарас Висоцький заявив, що держава ініціювала викуп зернових і продовольчих запасів у аграрного бізнесу. Крім того, за словами Прем'єр-міністра Дениса

Шмигала, уряд забезпечить викуп переробленої сільськогосподарської продукції в обсягах, що відповідають нормативу річного споживання. Незважаючи на це,

кінцевий результат виглядає не дуже добре. Це пов'язано з тим, що Україна пожинає плоди своєї криккої експорторієнтованої сільськогосподарської системи, яку нелегко налаштувати для задоволення внутрішніх потреб.

Якщо взяти до уваги різноманітні стратегії, що застосовуються експортно-орієнтованою системою, та її резерви, це прискорює проблему. Наприклад, 23 лютого врожайність пшениці перевищила врожайність попереднього 2020/2021 року (загалом 18 млн тонн, зростання на 1,3 млн), незважаючи на те, що загальний урожай мав значно більший приріст (збільшення на 7,2 млн тонн до загального обсягу 32,1 млн). Це свідчить про те, що запаси, які не можуть бути негайно

відвантажені (особливо пшениці та ячменю), які здебільшого використовуються для внутрішніх потреб, не значно перевищують попередні. Це незважаючи на нинішні перевищення врожайності сільськогосподарських культур порівняно з аналогічним періодом минулого року. Запасів пшениці, наприклад, якщо не експортувати, вистачило б, щоб вистачило населення до кінця 2023 року. Це справедливо навіть за сценарію, коли в поточному та наступному році нічого не вирощуватиметься.

Крім того, інші зернові запаси, розташовані в Україні, також можуть сприяти прогону населення протягом деякого часу. Гречки минулого року врожай 106 млн кг (у 2020 році – 97,6 млн, 2019 – 85 млн), жита – 594 млн кг (у 2020 – 457 млн, 2018 – 335 млн), зернобобових (переважно гороху) – 681 млн кг (згодом у 2020 році – 600 мільйонів і 2019 році – 710 мільйонів). Крім того, з моменту відкриття ринкового сезону 2020/21 було експортовано загалом близько 128 мільйонів кілограмів, порівняно з поточним сезоном із 68 мільйонами. До вторгнення врожайність була такою ж, якщо не кращою, ніж у попередньому сезоні (якщо дивитися на ті самі місяці 2021 року порівняно з початком 2022 року). На початок лютого було вже близько 67,7 млн кг борошна, а місячне виробництво досягло колосальних 97,7 млн кг – на 6% більше, ніж на той самий момент минулого року.

Водночас кукурудза, зібрана з полів пізніше за інші культури, збрала близько 19 млн тонн – на 4,1 млн тонн менше, ніж у сезоні 2020/21. Хоча в цьому відношенні внутрішнє споживання не є такою значною частиною всього виробництва і,

ймовірно, деякий час залишатиметься таким. Кукурудза завжди була експортноорієнтованим продуктом, як і соняшникова олія, ріпа та соя. Ця продукція також приблизно на 70-90% орієнтована на експорт. З огляду на їхній рекордний

урожай минулого року, який перевищив цьогорічний на 11,6 млн тонн (41,9 млн у 2021 році та 30,3 млн у 2020), нинішніх запасів кукурудзи вистачить як мінімум на

три роки внутрішнього споживання. Така ж проблема і з соняшниками. На початку березня у відносно безпечних районах (захищених від війни), запаси становили близько 4 мільйонів тонн. З огляду на швидкість експорту (зараз 112 тис. тонн олії),

запаси можуть бути повністю експортовані лише до літа 2023 року. Це якщо не браги до уваги нове виробництво соняшникової олії, яке буде.

Оскільки дані Державної митної служби України за березень ще не опубліковані, можна використовувати лише оцінки, які базуються на цифрах, які є

в Міністерстві економіки України. У міністерстві зазначають, що протягом березня

Україна експортувала понад 1,1 млн тонн кукурудзи та 0,3 млн тонн пшениці. Це, за даними міністерства, в 4 рази менше, ніж у лютому. Це відбувається і з огляду

на вимушені альтернативні маршрути експорту товарів до ЄС: і поїздом, і річковим транспортом Дунаю, і навіть автотранспортом, – зазначив Тарас Висоцький. Однак

ці торговельні шляхи обмежені і не можуть бути розширені до потенціалу морського транспорту.

Щодня залізницею перевозиться близько 20-30 тисяч тонн зерна. Якщо порівняти це з масштабами морських перевезень – близько 150 000 тонн на добу –

деякі місяці мали значно вищі показники. За словами керівника головної державної компанії залізничних перевезень «Укрзалізниці», стаціонарним терміналам на

заході країни потрібно близько року, щоб повністю запрацювати в такому масштабі. Ще одна проблема, яка тут стає актуальною, полягає в тому, що

європейські морські порти не в змозі прийняти таку кількість зерна для подальшого експорту і їхнє внутрішнє споживання також не позбавиться від цього. Проблеми з

логістикою також полягають у тому, що поїзди потрібно пересаджувати після кордону (оскільки Україна має більший розрив залізниць, ніж у ЄС), а також у

нездатності митних пунктів обробляти таку кількість товарів, одночасно

намагаючись конкурувати з виробництвом ЄС. Річкові порти на Дунаї також мають обмежену пропускну здатність, оскільки не вистачає барж, причалів і терміналів.

Міністр аграрної політики та продовольства Микола Сольський днями провів переговори з міністерством транспорту Румунії щодо транспортування українських вантажів через румунський порт Констанца. Однак саме цей порт використовується Румунією для експорту власної агропродукції, тож яке значення там матиме новий український аграрний шлях – невідомо. Крім того, зберігається загроза нападу Росії

на вантажні судна. Щоб вирішити цю проблему, уряд видав закон, який забезпечує компенсацію власникам вантажних суден, які зазнали пошкодження у Дунайському регіоні, а також операторам залізничної системи (перевиконання колії понад 1435 мм в Україні).

Транспортування товарів за межі ЄС робить логістику значно дорожчою, а отже, робить український експорт менш конкурентоспроможним. Виробництво сировини з нижчою доданою вартістю є дуже нудним, коли йдеться про додаткові витрати на логістику. Коли в довоєнні часи працювали морські порти вздовж узбережжя України, поряд із звичайними витратами на внутрішні залізничні перевезення, виробники та трейдери отримували величезні прибутки.

Однак переорієнтація з традиційної логістики на дороги європейські залізниці та порти, складність нової транспортної системи (особливо щодо експорту до Середземного моря та Індійського океану) завдасть сильного удару по прибутковості сировинного сектору сільськогосподарства. Певною мірою це можна компенсувати загальним зростанням цін на світових ринках (на зерно, соняшникову олію тощо), викликаним війною в Україні. Питання в тому, чи компенсує подорожчання витрати на транспортування, а також подорожчання газу.

На даний момент важко сказати.

З іншого боку, проблеми з логістикою при експорті сирих сільськогосподарських товарів з України все ж можуть сприяти розвитку сектору перероблених сільськогосподарських товарів усередині країни. Ставши впливовим чинником у середовищі терміновості, він справді може бути розвинений у складних

обставинах. Наприклад, у другій половині 2020 року до початку 2022 року в Україні була помітна невідповідність між вартістю кормів для сільськогосподарських тварин і харчових продуктів для тварин (вже оброблених і підготовлених для внутрішнього споживання). В результаті подальшого рекордного експорту зерна та олії, сої чи ріпи одночасно відбулося скорочення кількості виробленої продукції тваринництва. Ці продукти ставали все менш доступними для українців. Жертвами цієї тенденції також стали підприємства харчової промисловості внаслідок зростання цін на газ у другій половині 2021 року.

Отже, коли питання логістики при транспортуванні рослинної сировини диктують умови експорту вже перероблених сільськогосподарських товарів, переробники, а також виробники тваринництва отримують перевагу з точки зору ціни та закупівлі на внутрішньому ринку. В умовах війни та подальшого скорочення внутрішнього споживання через виїзд майже 4 мільйонів споживачів в інші країни прогнозувати зростання споживання будь-якої сільськогосподарської продукції вітчизняного виробництва нелогічно. Хоча збільшення розбіжностей між світовими та внутрішніми цінами на зерно та нафтопродукти, ймовірно, полегшить деякі проблеми виробників продуктів харчування, які покладаються на більшу кількість переробки своїх харчових продуктів. З невирішеною проблемою Чорного моря (недоступності для торгівлі) слід також враховувати можливість того, що загальна структура врожаю може бути змінена – у напрямку задоволення більшої кількості галузей сільського господарства, що базуються на тваринництві (харчування сільськогосподарських тварин). Зрештою, попит на розширену транспортну та логістичну систему для адаптації до нової системи експорту, ймовірно, призведе до більш активного інвестиційного клімату в цій галузі, зокрема, навіть під час війни). Українські споживачі, ймовірно, матимуть можливість (протягом певного часу) платити за продовольчі товари власного виробництва, які зазвичай становили 40-50% їхніх витрат до війни, за ціною значно нижчою, ніж це спостерігається в світі. Водночас сільгоспвиробники можуть компенсувати частину своїх втрат під час війни (спричинені дорогими

змінами в логістиці), скориставшись стрімким зростанням світових цін на продукти харчування внаслідок війни в Україні.

2.3 Оцінка експортного потенціалу аграрного сектору України в умовах глобальних трансформацій.

Війна в Україні загострила існуючу напругу на ринку сільськогосподарської продукції. З кінця 2021 року ціни на такі товари, як зерно та рослинні олії, досягли рекордних значень, перевищивши навіть рівні світової кризи цін на продовольство більше десяти років тому. Тепер через вторгнення російських військ в Україну ціни

злетіли ще вище. Це, перш за все, вплинуло на залежні від імпорту країни

Близького Сходу та Північної Африки (MENA), а також на південь від Сахари, які значною мірою залежать від російської та української пшениці. Збої в експорті з

Чорноморського регіону та високі ціни ще більше дестабілюють продовольчу

безпеку в цих регіонах. Проте очікується, що глобальний попит на пшеницю буде

задоволено в поточному маркетинговому році, оскільки такі країни, як Австралія,

Бразилія та США, збільшать експорт, щоб заповнити дефіцит, залишений Росією та Україною. Важко передбачити, що станеться після цього маркетингового року,

оскільки це визначатиметься розвитком поточного конфлікту на додаток до

сільськогосподарських основ у ключових регіонах попиту та пропозиції. Глобальні

продовольчі системи та конкурентоспроможні структури міжнародної торгівлі, зокрема, є ключовими для боротьби з кризами та пом'якшення ризиків дефіциту

продовольства. Таким чином, збої в одних регіонах-експортерах можна

компенсувати експортом з інших. Однак це вимагає більшої співпраці в

міжнародній торгівлі. Будь-які заклики рухатися до централізованої планової

економіки або автаркії настійно не рекомендуються, оскільки це лише зашкодить продовольчій безпеці на Глобальному Півдні.

Росія та Україна є основними експортерами сільськогосподарської продукції

Росія є найбільшим світовим експортером пшениці та добрив, тоді як Україна

є найбільшим експортером соняшникової олії у світі та четвертим за величиною експортером кукурудзи. Їх сукупна частка експортного ринку за 2015-2020 роки

становила 28% для пшениці, 15% для кукурудзи, 66% для соняшникової олії та 16%

для добрив. На високодинамічних ринках Росія та Україна майже потроїли свою частку експорту пшениці та соняшникової олії за останні два десятиліття, тоді як їх сукупна частка експорту кукурудзи зросла в сім разів. З іншого боку, експорт добрив залишився відносно стабільним.

На наступних графіках ми розглянемо експорт пшениці, кукурудзи, соняшникової олії та добрив на світовий ринок.

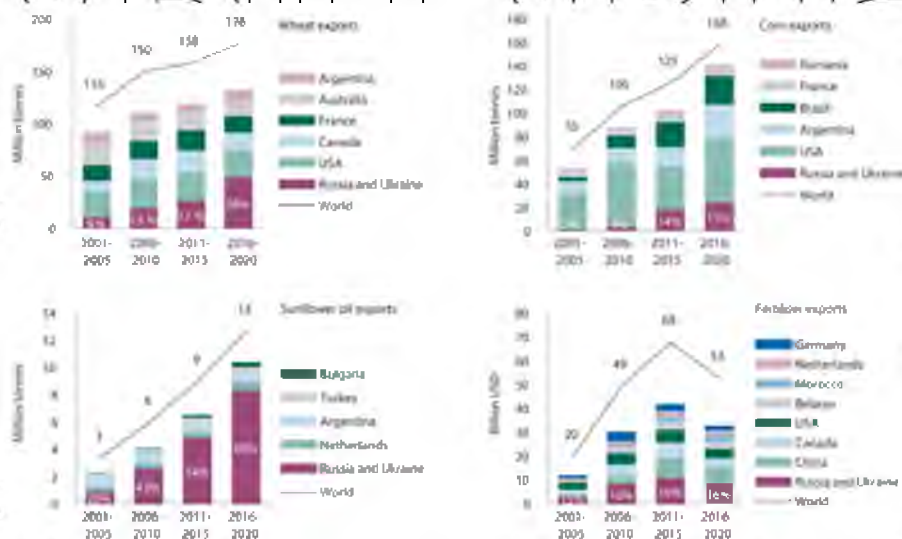


Рис. 2.3. «Рівень експорту в умовах воєнного стану»

Кількість експортних ринків також зросла, що вказує на відносно високу різноманітність експортних структур. У період з 2018 по 2020 рік 56 млн тонн пшениці і 31 млн тонн кукурудзи щорічно експортувалися з Росії та України в 123 і 95 країн світу відповідно. Найбільшими експортними ринками пшениці є Єгипет (19%) і Туреччина (13%), а найбільшими експортними ринками кукурудзи є Китай (16%), Нідерланди та Іспанія (по 11%) і Єгипет (10%). Десять мільйонів тонн соняшникової олії щорічно постаналося до 166 країн, найбільшими ринками збуту є Індія (27%) і Китай (15%). Мінеральні добрива з Росії та України експортувалися в 143 країни світу, основними напрямками були Бразилія (21%), США (9%) і Китай (8%). У країнах Африки, Східної Азії та Тихоокеанського регіону попит на імпорт пшениці стрімко зріс, зокрема на російську пшеницю.<sup>2</sup> Тим часом регіон MENA став найбільшим експортним ринком російської пшениці (приблизно 40% російського експорту пшениці).

Пшениця є основним продуктом харчування для багатьох бідніших регіонів світу. Війна в Україні, ймовірно, матиме найбільший вплив на регіони, які залежать від імпортової пшениці, зокрема з Росії та України, як основної частини свого раціону. Чим більше ця комбінація факторів, тим більше населення ризикує постраждати від відсутності продовольчої безпеки.

Найвищому ризику піддаються 14 країн регіону MENA, Південний Кавказ і Туреччина, показані на малюнку 2. Загальна сукупність населення цих країн становить близько 330 мільйонів, і разом вони отримують понад 40% своєї пшениці з Росії та/чи Україна. Найбільш вразливими є Албанія, Єгипет<sup>3</sup>, Ліван, Лівія, Грузія, Мавританія, Судан, Туніс і Ємен, оскільки значна частина їхнього населення вже піддається високому ризику недоїдання (FAO та ін., 2020).



Рис. 2.4. «Країни, які найбільш постраждали від зміни експорту з України»

Паралізувати сільськогосподарський сектор України було головною метою російського вторгнення в Україну, і за сім місяців Росія успішно атакувала українські ферми та поля, склади та транспортну інфраструктуру, а також сільськогосподарські науково-дослідні інститути. Ці атаки вплинули на низку врожаїв пшениці одразу: пшеницю, посіяну у 2020 році та зібрану у 2021 році, яка експортувалася на початку 2022 року; пшениця, посіяна в 2021 році, все ще в землі на момент нападу та зібрана влітку 2022 року; і майбутні врожаї, посів і збирання

яких залежатимуть від наявності сировини та стану інфраструктури цього року та наступних років.

За даними Міністерства сільського господарства США (USDA), Україна експортувала близько 17 мільйонів метричних тонн пшениці з урожаю 2020–2021

років, тоді як USDA прогнозує, що експорт України з урожаю 2022–2023 років

впаде до 10 мільйонів метричних тонн. Передвоєнний експорт

сільськогосподарської продукції становив 27,8 мільярда доларів, що становило 41

відсоток загального експорту України. Напади Росії зменшують доходи уряду

України та добробут мільйонів сімей, які покладаються на сільське господарство

як засіб існування, а також продовольчу безпеку для країн, які покладаються на

Чорне море для імпорту пшениці, крім соняшникової олії, кукурудзи, ріпаку, олія

та ячмінь, інші основні сільськогосподарські експортні товари України.

Українська сільськогосподарська транспортна інфраструктура, складська

інфраструктура, промисловість добрив і робоча сила зазнали різного рівня

пошкоджень і руйнувань після початку війни. Не менш критично важливі для

продуктивності сільського господарства, ці сектори заслуговують на особливу

увагу серед зусиль, спрямованих на відновлення сільського господарства України.

Рекомендації, наведені нижче, відображають перші висновки робочої групи Комісії

з економічної реконструкції України CSIS з питань сільського господарства, до

складу якої входять урядовці, представники приватного сектору, науковці та члени

громадянського суспільства зі Сполучених Штатів та України.

До війни Україна експортувала до 98 відсотків своєї сільськогосподарської

продукції через Чорне море, причому близько половини експорту проходило через

суміжні порти Одеса, Чорноморськ і Південний. У 2021 році український експорт

пшениці, кукурудзи, ячменю та соняшникової олії в середньому становив понад 4

мільйони метричних тонн на місяць, при цьому літні та осінні поставки

перевищували 6 мільйонів метричних тонн. Згідно з укладеною за посередництва

ООН зерновою угодою понад 100 кораблів безпечно перетнули Чорне море за один

місяць, перевозячи близько 2 мільйонів метричних тонн сільськогосподарської

продукції світовим імпортерам. Ця угода є перемогою ООН і представляє модель

для перевезень під час війни, але не відновлює довоєнні можливості України для морської торгівлі сільськогосподарською продукцією. Оскільки Росія продовжує загрожувати портам України, а Україна продовжує захищати своє узбережжя від нападу десанта, обсяг торгівлі через Чорне море залишатиметься обмеженим, а вартість страхування суден, що прямують у Чорне море, залишатиметься високою.

Збільшення обсягів та зниження вартості українського аграрного експорту потребує визначення та укріплення альтернативних маршрутів.

Експорт через Румунію та експорт через порти на Адриатичному морі ілюструють два таких варіанти. За перші п'ять місяців війни Констанца (Румунія)

перевантажила майже 1,5 мільйона метричних тонн українського зерна, яке прибувало до Констанци залізницею чи вантажівками з України безпосередньо до Констанци або баржами з українських портів Рені та Ізмаїла на Дунаї. У 2021 році

Констанца експортувала понад 25 мільйонів метричних тонн зерна з Румунії та інших виробників, і її здатність обробляти українське зерно залежатиме від якості переробних потужностей і статусу транспортування до Констанци. Румунський портовий оператор Comvex інвестував понад 4 мільйони доларів США в додаткову платформу для розвантаження барж, а за підрахунками Асоціації портів Констанци йому потрібно приблизно 344 мільйони доларів, щоб збільшити швидкість

переробки зерна. Пропускна здатність Констанци також обмежена об'ємом станом залізничної інфраструктури та низьким рівнем води на річці Дунай, через що баржі не можуть перевозити повні вантажі.

Французька контейнерна та судноплавна компанія CMA-CGM запропонувала Adriatic Land Bridge Solution, за допомогою якого українське зерно транспортуватиметься з Одеси до Трієста, Італія, через Словаччину та Австрію та до Копера, Словенія, через Угорщину, орієнтовно на сім днів для транзиту з Одеси до Трієста чи Копера. За даними галузі залізничних перевезень, експорт залізничним транспортом з України перевищує імпорт в Україну. Без імпорту, який

покриває витрати на переміщення контейнерів в Україну, потенційні експортери повинні були б покривати витрати на порожні залізничні вагони, збільшуючи загальну вартість транспортування з України.

Відновлення сільськогосподарської транспортної інфраструктури України вимагатиме вирішення викликів, унікальних для варіантів Румунії та Адріатичного моря, описаних тут; будь-яке запропоноване рішення потребуватиме вирішення

загальних проблем, пов'язаних із пошкодженою інфраструктурою, збільшенням вартості перевезення та недостатньою залізничною інфраструктурою. Наприклад, залізничний міст у Загоці між Одесою та Ізмаїлом неодноразово був об'єктом ракетних ударів Росії, а інші об'єкти транспортної інфраструктури – під час війни.

Збільшення вартості страхування, частково через ці атаки, на додаток до вищих витрат на паливо та експлуатацію, збільшило вартість залізничного транспорту в деяких випадках більш ніж на 600 відсотків, від приблизно 35 доларів США за метричну тону за війну до 230 доларів США за метричну тону сьогодні.

Нарешті, переадресування морського транзиту на залізницю вимагає приведення ширини колії та залізничних вагонів України у відповідність до стандартів ЄС, як описано в проекті Національного плану відновлення України щодо збільшення пропускної спроможності пунктів перегрупування вантажних вагонів та як зазначено в пропозиції Європейської Комісії щодо створення стандарту ЄС колії залізничних колій у пунктах перетину кордону з Україною. Не

менш важливим є збільшення в Україні місткості бункерів для зерна за стандартом ЄС. Зернові бункери українських розмірів завеликі для європейських залізничних платформ, що створює проблеми за межами України. Потенційні підходи до цих бар'єрів включають надання Україні субсидій на виробництво або закупівлю

зернових бункерів європейського розміру, спрямування європейських зернових бункерів до українського кордону після того, як вони виконають існуючі контракти, і модернізацію залізничних вагонів, призначених для інших цілей, спеціальними вкладишами для зерна. транспорт.

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

### 3.1. Оцінка економічного механізму регулювання в галузях національної економіки.

Як ми вже розглядали раніше, сектор складається галузей, а галузь, в свою чергу з суб'єктів господарювання. Суб'єкти господарювання господарські організації, які діють на основі права власності, права господарського відання чи оперативного управління, мають статус юридичної особи, що визначається цивільним законодавством та цим Кодексом. Тобто, кожен сектор економіки існує за рахунок малих і великих підприємства. Щоб сектор економіки функціонував ефективно, в кожного суб'єкта має бути правильно налаштована з стратегією розвитку, яка зможе синергувати з стратегією розвитку галузі. В даному розділі ми пропонуємо розглянути сучасні механізми регулювання.

Зараз існують сучасні стратегії розвитку, які ми пропонуємо розглянути в рисунку 3.1 – «Еталонні стратегії розвитку»

Рис.3.1. - «Еталонні стратегії розвитку»



#### Стратегія концентрованого зростання

Застосування стратегії концентрованого зростання полягає в зміні або продукту, або ринку збуту. Потрібно скористатися таким підходом, коли

підприємство існує вже кілька років, запрацювало певну репутацію і зайняло свою нішу на ринку. Типів стратегії концентрованого зростання існує три:

- стратегія посилення позицій на ринку;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку продукту.

В таблиці 3.1 ми детальніше розглянемо кожен з підтипів

Табл. 3.1

Стратегія	Сутність	Переваги	Недоліки
Стратегія посилення позицій на ринку	Дії підприємства в цьому випадку спрямовані на розширення (і завоювання нових позицій на старому ринку збуту)	досягається за рахунок збільшення і різноманітності реклами, проведення різних акцій для споживачів	Є переманювання покупців у конкурентів, допускаються навіть досить жорсткі методи конкурентної боротьби
Стратегія розвитку ринку	полягає в пошуку нових можливостей збуту для вже існуючого продукту. Ринки можуть бути новими географічно, може бути освоєна нова галузь	Якщо правильно її задіяти, то дуже ефективна	Важкий процес впровадження через необхідність інновацій
Стратегія розвитку продукту	Застосовується в разі якщо потрібно вивести продаж на новий рівень, повернути згаслий інтерес покупців, просунути новинку.	Дієва стратегія, соскільки нові продукти завжди вражають споживачів	Ідею новинки можуть швидко взяти на озброєння конкуренти.

«Сутність, переваги та недолік стратегій концентрованого зростання»

*Стратегія інтегрованого зростання*

Цей тип еталонної стратегії передбачає зміну самого підприємства всередині галузі шляхом його розширення або реструктуризації. Якщо з яких-небудь причин не виходить скористатися системою концентрованого зростання, можна застосувати цей підхід, а можна скористатися обома одночасно.

Система інтегрованого зростання ділиться на три підтипи:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- стратегія вперед їде вертикальної інтеграції;
- стратегія горизонтальної інтеграції.

В таблиці 3.2 ми детальніше розглянемо кожен з підтипів

Табл. 3.2

Стратегія	Сутність	Переваги	Недоліки
Стратегія зворотньої вертикальної інтеграції	Підприємство розвивається за рахунок посиленого контролю постачальників, а також за рахунок відкриття філій, які будуть займатися поставками.	Підприємство набуває незалежність від зміни цін на сировину і від постачальників.	Втрачаються набуті відносини з постачальниками, зв'язки, багато роботи переходить на підприємство
Стратегія вертикальної інтеграції що йде вперед	Втілюючи в життя цю стратегію, підприємство освоює посередницьку нішу: або перекуповуючи їх бізнес, або посилюючи контроль над діяльністю посередників	Підприємство повністю тримає під контролем систему постачання, логістики і збуту	Додатково освоювати іну галузь діяльності (в цьому випадку галузь постаальника) – довго і важко.
Стратегія горизонтальної інтеграції	методи цієї стратегії перегукуються зі стратегією посилення позиції на ринку, тому що передбачають встановлення контролю треба конкурентами або ж поглинання їх підприємств	Повний контроль над постачанням	Недоліки попередніх двох стратегій.

### «Сутність, переваги та недолік стратегій інтегрованого зростання»

#### Стратегія диверсифікованого зростання

У разі коли велике підприємство повністю освоїло свій ринок з усіма можливими нюансами і прийомами і повністю реалізувало всі можливості просування наявного продукту, потрібно впроваджувати стратегію диверсифікованого зростання, яка полягає в освоєнні нових сфер. Якщо попит на ваш продукт падає, антимонопольна система блокує розвиток вашого розширення в існуючих рамках, ви хочете вкласти надлишок коштів в освоєння нового, може бути, вийти на міжнародні ринки, а також по можливості скоротити податки, застосуйте стратегію диверсифікований зростання.

Вона поділяється на три підтипи:

- стратегія центральної диверсифікації;
- стратегія горизонтальної диверсифікації;

- стратегія конгломератної диверсифікації.

В таблиці 3.3 ми детальніше розглянемо кожен з типів

Табл. 3.3

Стратегія	Сутність	Переваги	Недоліки
Стратегія центрованої диверсифікації	залишаючи незмінним виробництво основного продукту (зберігаючи його в центрі - звідси і назва), на основі наявних технологій, сировини, мережі збуту, вашої розкрученої торговельної марки починається випуск нового товару.	Використовується технологія безвідходного виробництва, зменшуються витрати на сировину	Необхідно освоювати частково нову галузь і купувати обладнання.
Стратегія горизонтальної диверсифікації	Полягає у випуску продукту, супутнього вашому вже наявному, із застосуванням нових технологій і використанням налагодженого ринку збуту. Щоб такий підхід був успішно реалізований, новий продукт повинен бути орієнтований на звичного споживача	Орієнтована на один сегмент ринку, не потрібно переналаштовуватися, достатньо ефективна.	Високі витрати на підготовку, дослідження і виведення нового товару на ринок
Стратегія конгломератної диверсифікації	полягає у випуску принципово нового продукту і освоєнні абсолютно нового ринку.	Якщо підприємство досить велике, стабільне, то чому б і не спробувати свої сили - якщо все складеться вдало, торгова марка стане більш впізнаваною	Найскладніша витратна і непередбачувана стратегія

«Сутність, переваги та недолік стратегій диверсифікованого зростання»

### Стратегія скорочення

Іноді розумніше буває змінити структуру підприємства або навіть зовсім його закрити самому, не чекаючи повного банкрутства або ще більшого погіршення ситуації (наприклад, у зв'язку зі спадом на ринку або загальною економічною кризою). Але еталонна стратегія скорочення застосовується не тільки в таких похмурих умовах, буває, що підприємство потребує реструктуризації та після періоду інтенсивного розвитку.

Розрізняють чотири підтипи стратегії скорочення:

- стратегію ліквідації;
- стратегію «збору врожаю»;
- стратегію скорочення зон господарювання;
- стратегію скорочення витрат.

В таблиці 3.4 ми детальніше розглянемо кожен з підтипів

Табл.3.4

Стратегія	Сутність	Переваги	Недоліки
Стратегія ліквідації	має на увазі повне або часткове закриття: або самого підприємства, або частини його філій, припинення виробництва нерентабельного продукту..	Ціля повної ліквідації закриваються всі зобов'язання	Застосовується в крайньому випадку
Стратегія «збору врожаю»	полягає в поступовому зниженні виробництва (скорочення штату, зменшення закупівель, продаж обладнання) і одночасному активному збуті наявного продукту (найчастіше за зниженими цінами).	Закриваючи провадження поступово, можна стримати максимальний сукупний дохід.	Передбачає неприємні міри, як звільнення співробітників
Стратегія скорочення зон господарювання	При необхідності вкладення коштів в будь-яку галузь або виробництво при довгостроковому плануванні, можна ліквідувати певну галузь, підрозділ або частина філій, які приносять зараз менший дохід	Скорочення неефективних зон діяльності підприємства	Розвиток одного за рахунок виключення з дії іншого – часто провальний план.
Стратегія скорочення витрат	зменшення закупівель, звільнення персоналу, тимчасове припинення виробництва і т.п	Тимчасова, допомагає підприємству пережитиважкі часи	За рахунок зменшення найнеобхідніших витрат – зменшуються і прибутки.

«Сутність, переваги та недолік стратегій скорочення»

Інноваційний потенціал компанії часто розглядається як сукупність ресурсів з різним ступенем деталізації.

Визначаючи цілі інноваційної політики підприємства, слід враховувати фактори, що визначаються стадією життєвого циклу підприємства. Зазвичай виділяються чотири етапи: впровадження, ріст, зрілість та занепад. Здається, кожен з цих етапів передбачає певні кроки, які не мають чітких меж і можуть бути умовно

визначені на основі динаміки основних економічних показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства та його фінансовий стан та стабільність на ринку. Швидкі та повільні стадії росту можна виділити в межах

стадії росту. Стадія швидкого зростання, наприклад, на відміну від інших стадій, характеризується чіткою, позитивною і дуже активною динамікою основних показників (виручки, прибутку, рентабельності тощо). Їх динаміка децю сповільнюється на наступних етапах, хоча вона продовжує залишатися позитивною. Цілями інноваційної політики на етапі зростання є збільшення частки ринку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності. Основними цілями на етапі зрілості можуть бути зменшення витрат та економія ресурсів, підвищення платоспроможності та зміцнення фінансової стійкості, поліпшення управління підприємством тощо

Щоб детальніше оцінити ефективність механізмів регулювання, ми пропонуємо розглянути молокозавод ПП «СІМОЛ».

Рокитянський маслозавод розпочав свою роботу у 1928 році. На підприємстві в той час працювало 24 працівники, в день перероблялось 2—3 тонни молока. Всі роботи здійснювались вручну: крутили механізми, вантажили,

Визначальна стратегія підприємства та головна конкурентна відмінність полягає у виробництві лише натуральних молочних продуктів без використання немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів. Оскільки продукт має короткий термін придатності, це головний аргумент для вибору ринків збуту. Саме

тому компанія продає продукцію лише в тих регіонах, які розташовані неподалік.

Для того, щоб розглянути ефективність діяльності обраного підприємства, в таблиці 2.2 проведемо вертикальний та горизонтальний аналіз балансу, основних його показників.

Таблиця 2.2. Вертикальний та горизонтальний аналіз балансу ПП «СімоЛ» за 2018-2020 рр.

Показник	Код ряд-ка	Частка			Частка 2020 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення(%)		
		2018 рік	2019 рік	2020 рік					
Актив	1095	16652	56,4%	15841	52,38	14181	43,21	-1660	-10,5%

I Необоротні активи:									
Основні засоби	1010	16652	56,06%	15841	52,33	14181	43,21	-1660	-10,5%
II Оборотні активи:									
Виробничі запаси	1101	5213	17,65%	5461	18,42	5161	15,73	-300	-5,49%
Дебіторська заборгованість	1125	2388	8,1%	3720	12,3	2666	8,1	-1054	-28,33
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	4229	14,32%	1688	5,57	1475	4,5	-213	-12,61
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>29523</b>	<b>100%</b>	<b>30267</b>	<b>100</b>	<b>32816</b>	<b>100</b>	<b>2549</b>	<b>8,42%</b>
Пасив									
I Власний капітал:									
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1495	24086	75,32	25651	74,84	27645	84,24	1994	7,8
Поточні зобов'язання:	1695	7891	24,67	4616	15,25	5171	15,75	555	12,03%
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>31977</b>	<b>100</b>	<b>30267</b>	<b>100</b>	<b>32816</b>	<b>100</b>	<b>2549</b>	<b>8,42%</b>

Аналізуючи таблицю, ми бачимо, що в структурі балансу вага необоротних активів значно зменшилась в порівнянні з минулим роком і ця тенденція на зменшення прослідковується з 2018 року. Сума оборотних активів також постійно зменшується: сума дебіторської заборгованості зменшилась на 28,33%, виробничих запасів на 5,49%, готівки та грошових еквівалентів на 12,61%.

Пасив в структурі балансу навпаки зростає: питома вага власного капіталу в 2020 р. становить 84%, порівняно з 2019 р. зріс на 7,8%. Вартість нерозподіленого прибутку теж дуже виросла – на 34%

Для більшого розуміння ефективності діяльності розглянемо також звіт про фінансовий результат підприємства : основні його показники та зміни протягом останніх 3 років в таблиці 2.2.

Таблиця 2.3 - Фінансові результати діяльності ПП «СІМОЛ»

Стаття	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2020	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,робіт, послуг)	42338	41956	34530	-382	-7426	-0,9	-17,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	31429	30207	24377	-1222	-5830	-3,4	-19,3
Валовий прибуток	10959	11749	10153	790	-1596	7,2	13,6
Адміністративні витрати	2936	2668	3058	-268	390	-9,2	14,62
Витрати на збут	4003	3835	2999	-168	-836	4,2	21,01
Інші операційні витрати	3033	43	1072	-2990	1115	-98,58	2393
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	987	5203	3024	4216	-2179	427,15	41,88
Інші фінансові доходи	-	91	39	+91	-52	100	-57,14
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	987	5294	3063	4307	-2231	436,37	-42,14
Чистий фінансовий результат: прибуток	987	5294	3063	4307	-2231	436,37	-42,14

Чистий дохід від реалізації продукції в 2020 році порівняно з 2019 роком зменшився на 17,7%, при цьому собівартість в 2020 р порівняно з 2019 теж зменшилась на 19%. Валовий прибуток збільшився на 13,6% і адміністративні

витрати та витрати на збут збільшились на 14,62% і 21,01% відповідно. Інші операційні витрати збільшились на 2993%, що є неймовірно великим показником.

Показник фінансового результату від операційної діяльності (прибуток) збільшився на 41%. Інші фінансові доходи зменшились на 57,14% і показник чистого фінансового результату – зменшився на 42,14% в 2020р. порівняно з 2019 р.

Для більш детального розгляду економічної ефективності діяльності ПП «СімоЛ» ми пропонуємо розрахувати показники рентабельності капіталу

Коефіцієнт рентабельності представляє інтерес: для інвесторів, кредиторів, керівників та посадовців. За допомогою коефіцієнта ROA можна проаналізувати здатність організації генерувати прибуток без участі в структурі його капіталу. Рентабельність активів пов'язана з такими категоріями як фінансова надійність підприємств, платіжна спроможність, кредитоспроможність, інвестиційна привабливість, конкурентоспроможність.

Табл. 2.4 Коефіцієнти рентабельності ПП «СімоЛ» за 2018-2020 рр

Показники	Роки			Зміна 2019 2018	Зміна 2020 2019
	2018	2019	2020		
Рентабельність активів за прибутком	0,03	0,17	0,09	0,14	-0,08
Рентабельність власного капіталу*	0,04	0,21	0,11	0,17	-0,10
Рентабельність виробничих фондів	0,93	0,16	0,08	0,13	-0,08
Коефіцієнт реінвестування	2,13	1,08	2,51	-1,05	1,44

Чим вище значення коефіцієнта рентабельності активів, тим вище результативність підприємств у створенні прибутку за допомогою активів. Це

означає, що компанія генерує більше доходів при меншому рівні інвестицій. Згідно розрахунків, в 2020 р. цей показник зменшився на 0,08 порівняно з минулим роком

Фінансовий показник віддачі рентабельність власного капіталу важливий для інвесторів або власників бізнесу, так як з його допомогою можна зрозуміти, наскільки ефективно був реалізований вкладений в бізнес капітал, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання прибутку. Даний показник характеризує ефективність використання не всіх капіталів (або активів) організації, а лише тих його частин, які належать власникам підприємств.

Нормативне значення цього показника становить 10-15%, але може досягати і 20%.

В Рокитняночки в 2020 р. порівняно з 2019 р. цей показник зменшився на 0,10, і становить норму – 11%

Коефіцієнт реінвестування - показник рентабельності, який дозволяє оцінити поточну політику розподілу прибутку компанії. Високе значення говорить про те, що значна частина прибутку реінвестований у підприємство. Це веде до інтенсифікації виробничої та збутової діяльності, заміщення найбільш дорогих джерел фінансування, оновлення обладнання і т.д. В 2020 році цей показник зріс майже вдвічі і становив 2,51%.

В таблиці 2.5 нами було розглянуто значення коефіцієнтів покриття, автономії

Табл. 2.5- Основні показники стійкості підприємства ГП «СІМОЛЬ» 2020 р

№ з/п	Показники	Порогове значення	Показники
1	Коефіцієнт покриття	1	3,6
2	Коефіцієнт автономії	0,3	0,84

Фінансова стійкість підприємства залежить від багатьох факторів, в тому числі і від здатності вчасно віддавати борги. Щоб зрозуміти, як йдуть справи фірми з виконанням короткострочкових зобов'язань, розраховують коефіцієнт загального покриття (КОП). Це відношення поточних активів до поточних пасивів.

КОП характеризує платоспроможність підприємства, говорить про те, чи може воно швидко погашати поточні платежі (платежі по кредитах, аванси покупців), і в цілому вистає у компанії грошей.

Коефіцієнт автономії (аналог: фінансової незалежності) - показує ступінь незалежності підприємства від кредиторів. Коефіцієнт показує відношення власного капіталу до загальної суми активів, тим самим показуючи частку власних коштів у загальній структурі активів (куди входять і власні кошти і позикові). Якщо коефіцієнт автономії має низькі значення, це говорить про те, що підприємство фінансово нестійке (залежно від кредиторів).

Щоб детальніше оцінити ефективність діяльності підприємства, неодмінно потрібно розглянути рівні рентабельності на ньому, в таблиці 2.6 нами це було зроблено.

Таблиця 2.6 -Коефіцієнти рентабельності продажу ПП «СімоЛ» за 2018 – 2019

рр.

Показники	2018	2019	2020	Зміна 2-1	Зміна 3-2
Коефіцієнт рентабельності всіх операцій по валовому прибутку	0,26	0,28	0,29	+0,02	+0,01
Коефіцієнт рентабельності всіх операцій по чистому прибутку	0,02	0,13	0,09	-0,10	-0,04
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,02	0,12	0,09	-0,10	-0,04
Рентабельність виробництва	1,35	1,39	1,42	0,04	0,03
Рентабельність продукції	0,02	0,13	0,09	-0,10	-0,04

З таблиці 2.6 ми бачимо, що рентабельність всіх операцій по валовому прибутку зросла (+0,01), а по чистому – зменшилась (-0,04). При вертикальному аналізі фінансових результатів підприємства ми виявили, що валовий прибуток в 2020 році порівняно з 2019 зріс, а чистий – зменшився, тому можна сказати, що ці фактори взаємопов'язані.

Коефіцієнт рентабельності основної діяльності це співвідношення чистого прибутку до виручки. Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства, а зменшення – навпаки. В 2020 році цей показник зменшився на 4%, що свідчить про неефективність господарської діяльності ПП «СИМОН».

Рентабельність виробництва характеризує прибутковість діяльності підприємства. В 2020 році вона зросла на 3%, що означає, що на одиницю виробничих витрат припадає 1,42 грн валового прибутку.

Рентабельність продукції це показник, який розраховується як відношення чистого прибутку до собівартості продукції і характеризує ефективність реалізації товарів. В 2020 році цей показник зменшився на 4% в зв'язку з зменшенням величини чистого прибутку.

3.2 Заходи регулювання щодо підвищення ефективності суб'єктів аграрного сектору.

Для оцінки існуючої стратегії ПП «СИМОН» ми пропонуємо провести пест-аналіз та аналіз імовірності банкрутства.

PEST-аналіз - це інструмент для визначення стратегії компанії в довгостроковому періоді. Іноді його також називають STEP-аналізом, але суть від цього не змінюється. Період прогнозування становить від 3 до 10 років. Абревіатура PEST складається з англійських слів:

Politics (політика) - політичне оточення компанії.

Economics (економіка) - економічне оточення компанії.

Socio - Culture (соціум - культура) - соціально-культурне оточення.

Technology (технології) - технологічне оточення компанії.

Всі чотири фактори є факторами макросередовища не випадково. Пест-аналіз орієнтований на отримання результатів верхнього рівня. Він дає так званий ринку. Пропонуємо розглянути ПЕСТ-аналіз Рокитняночки для оцінки діючої стратегії підприємства в табл. 2.7.

Таблиця 2.7-Аналіз ризиків підприємницької діяльності ПП «СИМОН» в 2020 р.

Ризики	Ймовірність	Оцінка	Мат. Сподівання	
Політичні ризики	нестабільність державного устрою	0,5	4	2
	діяльність органів влади	0,3	2	0,6
	регіональними проблемами	0,2	6	1,2
<b>Всього</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>3,8</b>	
Соціальні	1. Наявність і потенційна кількість робочої сили.	0,1	6	0,6
	2. Розмір ЗП	0,3	7	2,1
	3. Кваліфікаційні характеристики робочої сил	0,2	9	1,8
	4. Відданість покупців продукції.	0,2	6	1,2
	5. Нові вдосконалені послуги на більш високому рівні.	0,2	5	1
<b>Всього</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>	
Технологічні	ризик поломки холодильного обладнання	0,3	4	1,2
	Ризик псування продукції при перевезенні	0,2	4	0,8
	рівень мехнізації на підприємстві	0,5	7	3,5
<b>Всього</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>5,5</b>	
Економічні	Інфляція	0,2	4	0,8
	підвищення курсу валюти	0,3	5	1,5
	зростання конкуренції з боку органічних продуктів	0,5	7	3,5
<b>Всього</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>5,8</b>	

Вплив політичної ситуації на сферу діяльності підприємства має зважену оцінку 3,8, що відноситься до допустимого ступеня впливу ризику та допустимий рівень ризику.

Соціальна сфера діяльності має зважену оцінку 6,7, що відноситься до допустимого ступеня впливу ризику та допустимий рівень ризику.

Економічна сфера діяльності має зважену оцінку 5,8, що відноситься до допустимого ступеня впливу ризику та допустимий рівень ризику.

Діагностика ймовірності банкрутства підприємства ПП «СІМОЛ»

На сьогодні існує чимало напрацювань щодо оцінки ймовірності фінансової кризи (чи банкрутства) підприємства. Фактично будь-яку методику оцінки кредитоспроможності позичальника, аналізу інвестиційної привабливості

підприємства можна вважати такою, яка присвячена проблематиці прогнозування

фінансової неспроможності. У разі високої ймовірності неплатоспроможності чи незадовільного фінансового стану підприємство вважається таким, котрему загрожує фінансова криза та банкрутство. Аналіз проводиться здебільшого з

використанням інформації, яка міститься в трьох основних формах звітності:

Баланс (форма № 1), Звіт про фінансові результати (форма № 2) та Звіт про рух грошових коштів (форма № 3).

Для прогнозування банкрутства у світовій практиці використовується система моделей, розроблених західними спеціалістами, зокрема:

1. Модель Альтмана (1968 р.)

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 0,999 * X_5$$

де Z — рівень ризику банкрутства

1,2; 1,4; 3,3; 0,6; 0,999 — константи;

$X_1$  — відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів

$$X_1 = (p.260 - p.620) / p.280, \text{ ф.1}$$

$$X_1 = 14426 / 30267 = 0,47$$

$X_2$  — відношення чистого прибутку до сукупних активів

$$X_2 = p.220, \text{ ф.2} / p.280, \text{ ф.1}$$

$$X_2 = 987 / 30267 = 0,032$$

$X_3$  — відношення фінансового результату від звичайної діяльності до операцій до сукупних активів

$$X_3 = p.170, \text{ ф.2} / p.280, \text{ ф.1}$$

$$X_3 = 987/30267 = 0,032$$

$X_4$  — відношення між власним і залученим капіталом

$$X_3 = p.380, ф.1 / (p.480 + p.620), ф.1$$

$$X_4 = 25651/4616 = 5,55$$

$X_5$  — відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до сукупних активів

$$X_3 = p.035, ф.2 / p.280, ф.1$$

$$X_5 = 42388/30267 = 1,4$$

$$Z = 1,2 * 0,47 + 1,4 * 0,032 + 3,3 * 0,032 + 0,6 * 5,5 + 0,999 * 1,4 = 5,413$$

В моделі Альтмана фактор  $X_1$  характеризує певною мірою ліквідність балансу;  $X_2, X_3$  — рентабельність активів;  $X_4$  — структуру капіталу;  $X_5$  — оборотність активів.

Можна зробити висновки, що за даної моделі вірогідності банкрутства підприємство є стійким і загроза збанкрутувати є мінімальною.

2. Модель Альтмана (1985 р.)

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,42 * X_4 + 0,998 * X_5$$

$$Z = 0,717 * 0,47 + 0,847 * 0,032 + 3,107 * 0,032 + 0,42 * 5,5 + 0,998 * 1,4 = 4,17$$

де  $X_4$  — відношення балансової вартості акцій до позичкового капіталу.

Значення  $Z$  визначає ступінь можливості банкрутства (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 Оцінка ймовірності банкрутства [17]

Значення Z-рахунку	Ймовірність банкрутства
1,80 і менше	Дуже висока
Від 1,81 до 2,70	Висока
Від 2,71 до 2,90	Існує ймовірність
2,91 і вище	Дуже низька

Значення  $Z$  складає 4,17, що означає, що ймовірність банкрутства ПП «сімол» дуже низька

3. Модель Ліса (1972 р.)

$$Z = 0,063 * x_1 + 0,092 * x_2 + 0,057 * x_3 + 0,001 * x_4$$

де  $X_1$  — відношення оборотного капіталу до всіх активів

$$X_1 = 14426/30267 = 0,47$$

$X_2$  — відношення прибутку від реалізації до всіх активів

$$X_2 = (p. 035 - (p. 040 + p. 070 + p. 080) \text{ ф.1}) / p. 280 \text{ ф.1}$$

$$X_2 = 42388/30267 = 1,4$$

$X_3$  — відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів

$$X_3 = 987/30267 = 0,032$$

$X_4$  — відношення власного капіталу до позичкового капіталу

$$X_4 = 25651/4616 = 5,55$$

$$Z = 0,063 * 0,47 + 0,092 * 1,4 + 0,057 * 0,032 + 0,001 * 5,5 = 0,017$$

Мінімальне значення  $Z < 0,037$ .

4. Для діагностики банкрутства проводиться експрес-аналіз фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнта Бівера. Коефіцієнт Бівера розраховується за формулою

$$KB = (\text{Чистий прибуток} + \text{амортизація}) / (\text{розділ 3 пасиву (p.480 ф.1)} + \text{розділ 4 пасиву (p.620 ф.1)})$$

де KB — коефіцієнт Бівера.

$$KB = 987/4616 = 0,216$$

5. R-модель прогнозу ризику банкрутства

Учені Іркутської державної економічної академії запропонували чотирифакторну модель прогнозу ризику банкрутства (модель R):

$$R = 8,38 * K1 + K2 + 0,054 * K3 + 0,63 * K4$$

де  $K1$  - оборотний капітал / активи;  $K1 = 0,47$

$K2$  - чистий прибуток / власний капітал;  $K2 = 0,038$

$K3$  - виручка від реалізації / активи;  $K3 = 1,4$

$K4$  - чистий прибуток / інтегральні витрати;  $K4 = 987/3038 = 0,32$

$$R = 8,38 * 0,47 + 0,038 + 0,054 * 1,4 + 0,63 * 0,32 = 4,25$$

Імовірність банкрутства підприємства відповідно до значення моделі R визначається так, як показано в табл. 4.

Таблиця 2.9 - визначення ймовірності банкрутства за чотирифакторною моделлю [17]

Значення r (коефіцієнта ймовірності банкрутства)	Імовірність банкрутства, %
Менше ніж 0	Максимальна (90-100)
0-0,18	Висока (60-80)
0,18-0,32	Середня (35-50)
0,32-0,42	Низька (15-20)
Вільше ніж 0,42	Мінімальна (до 10)

Висновок: вірогідність банкрутства підприємства є мінімальною

### 8. Модель Спрингейта

$$Z = 1.03A + 3.07B + 0.66 * 3 + 0.4D$$

де А- робочий капітал / загальна вартість активів =  $25651 / 30267 = 0.84$

В- оподатковуваний прибуток і проєкти / загальна вартість активів =  $987 / 30267 = 0.032$

3- оподатковуваний прибуток / короткострокова

заборгованість =  $987 / 4616 = 0.21$

D- обсяг продажу / загальна вартість активів =  $42388 / 30267 = 1.4$

$$Z = 1.03 * 0.84 + 3.07 * 0.032 + 0.66 * 0.21 + 0.4 * 1.4 = 1.662$$

Вважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92%, однак згодом цей показник меншає. Якщо  $Z < 0.862$ , то підприємство вважається потенційним банкрутом.

Як бачимо за моделлю Спрингейта, ПП «СИМОЛ» має досить стійкий стан

За всіма показниками, можемо зробити висновок, що ПП «СИМОЛ» дуже стійке і далеке від банкрутства за рахунок великого обсягу власного капіталу у валюті балансу.

Згідно з проведеним дослідженням, ми визначили, що «Рокитняточка» використовує стратегію «зміцнення». Це може бути пов'язано з пандемією і брязию робити щось нове, оскільки зараз ніхто не знає, як може повернутися ситуація в світі. Якщо говорити про підтипи стратегій, то можна з впевненістю сказати, що

ПП «СИМОЛ» використовує також стратегію скорочення витрат

Як і випливає з назви, даний підхід спрямований на максимальне скорочення витрат: зменшення закупівель, звільнення персоналу, тимчасове припинення

виробництва і т.п. Зараз на підприємстві ця стратегія застосовується тимчасово, оскільки потрібно пережити важкі часи.

Щоб провести більш детальну діагностику ризиків для підприємства ми провели SWOT-аналіз представлений в таблиці 2.10

Таблиця 2.10 - SWOT-аналіз ПП «СімоЛ»

<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Різноманітний асортимент продукції, експорт до інших країн</li><li>2. Значна кількість постачальників, наявність логістичного відділу</li><li>3. Великий досвід компанії в управлінні, досвідчені кадри</li><li>4. Використання прогресивних технологій виробництва</li><li>5. Ефективна політика підприємства у сфері якості продукції</li></ol>	<p><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Під час створення новинок можливість впровадження зовнішньої реклами</li><li>2. Зниження ціни на товари за рахунок встановлення нового, більш раціонального обладнання;</li><li>3. Впровадження таких видів реклами, як: sales promotion, sampling;</li><li>4. Підвищення рівня регулювання ринку з боку держави</li><li>5. Вихід на нові географічні ринки, розширення експорту продукції</li></ol>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Висока собівартість сировини</li><li>2. Нестабільність економічного середовища.</li><li>3. Посилення позицій конкурентів.</li><li>4. Зміна законодавства щодо молочної галузі (зокрема, податкового)</li></ol>	<p><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Погіршення економічної ситуації</li><li>2. Збільшення попиту на товаризамінники</li><li>3. Прихід сильних конкурентів в у галузь</li><li>4. Підвищення ціни на молочну сировину</li><li>5. Відсутність шляхів зовнішнього фінансування.</li></ol>

Аналіз основних загроз:

1. Загроза банкрутства. Ця слабка сторона підприємства може погіршити ситуацію за погіршення економічної ситуації в країні.

2. Збільшення ціни на сировину спричинить підвищення собівартості;

3. Введення нових законів, більш жорстких умов функціонування призведе до згорання виробництва;

4. Подальше руйнування зв'язків між с/г виробниками і молокопереробними підприємствами.

Згідно проведеного аналізу ми вивели ряд рекомендацій для посилення слабких сторін та усунення загроз :

1. Наявність широкого асортименту товарів може сприяти більш швидкому та ефективному виходу на нові географічні ринки; запровадження таких видів реклами, як: стимулювання збуту; відбір проб;

2. Встановлення нового обладнання збільшить продуктивність праці, зменшить витрати;

3. Ефективна політика підприємства в галузі якості продукції ускладнює вхід конкурентів і забезпечує більш конкурентні переваги;

4. Встановлення нового технологічного обладнання дозволить знизити ціну на продукти.

5. Проведення неординарної реклами дозволить покупцям познайомитися з продукцією і купувати продукцію.

В останні роки молочна галузь досить стабільно нарощує виробництво молочних продуктів. Ця ситуація розвивається на фоні відносно невисоких темпів виробництва молока, все більш широкого залучення додаткових ресурсів немолочної сировини, порівняно стабільною частки імпорту в загальному обсязі молочних продуктів і ряду інших чинників.

Однак слід зазначити, що виробництво молока зростає надзвичайно низькими темпами, його якість є низьким і росте повільно. Негативними елементами розвитку тваринництва продовжують залишатися низька продуктивність поголів'я молочної худоби, недолік кормів, сучасних технологій і обладнання в даній сфері.

Однак в цілому основа молочної галузі - виробництво молока, розвивалося в останні роки з позитивними результатами як в кількісному, так і якісному аспектах. Це було пов'язано і з позицією переробників сировини (в першу чергу найбільш великих виробників), які сприяли зростанню його платоспроможного попиту не тільки в ціновому плані і встановленні диференційованої оплати за якість сировини, а й прямими інвестиціями коштів в виробництво молока.

Основні зміни на ринку молочних продуктів відбуваються в продукції з незбираного виробництва. Розширюється асортимент, постійно з'являються нові

види продукції, в тому числі різні види йогуртів, десертів, сиру і сирих виробів з плодовими і ягідними наповнювачами, біфідопродуктів, продуктів з більш тривалими термінами реалізації та ін. Обсяги щорічного приросту виробництва цільномолочної продукції в останні роки складають 500 ... 600 тис. т або значно

більше, ніж приріст молока в тваринництві, а це ще раз свідчить про те, що в промисловості широко використовується харчова продукція немолочного походження.

В цілому, торкаючись продукції з незбираного молока можна відзначити, що темпи зростання кисломолочних продуктів і продуктів функціонального харчування випереджають зростання виробництва пастеризованого і стерилізованого молока, а також вершків. Ця ситуація дуже втішна і відповідає концепції політики здорового харчування. У свою чергу зростання випуску стерилізованого молока продовжує випереджати зростання питного молока.

Що стосується структури ринку фасованих суцільномолочних продуктів, то при зростанні фасування в м'яку і жорстку тару частка фасування в скляну тару знижується. Однак частка нефасованих продуктів продовжує залишатися досить високою.

Найбільш позитивні зміни відбулися в сироварінні. Зросли обсяги виробництва сирів сирих великих, м'яких і ропних. У маслоробстві збільшилася вироблення масла вологодського і несолоного.

Триває зростання виробництва сухих і згущених молочних консервів, а також морозива. В цілому можна припустити, що ринок молочних продуктів в найближчі роки буде продовжувати плавно збільшуватися в обсягах, причому головними стримуючими факторами будуть залишатися незадовільна якісна і кількісна ситуація з молоком-сировиною і недостатні інвестиції в сферу виробництва і переробки молока.

Найбільші зміни відбуватимуться в продукції з незбираного виробництва. Тут самим швидкозростаючим і перспективним сектором цільномолочного ринку буде залишатися виробництво кисломолочних продуктів.

Ринок масла з коров'ячого молока, як і в останні роки буде в великих обсягах насичуватися імпортною продукцією, оскільки, як показують підсумки роботи промисловості за останні 5 років, не очікується швидкого нарощування обсягів вітчизняного виробництва масла, по-перше, через нестачу сировини, і по-друге, через вкрай низьку рентабельність, а в багатьох регіонах і збитковості його виробництва. Слід очікувати диференціації цін на натуральне масло і спреди (маслосуміші). Це пов'язано також з неготовністю вітчизняних підприємств

Сироробний сегмент молочного ринку, очевидно, буде продовжувати розвиватися динамічно. Відомо, що рівень споживання сирів в Україні значно нижче ніж у розвинутих країнах, отже, виробництво та імпорт сирів буде рости. Багато великі вітчизняні компанії почали вкладати великі кошти в розвиток сироробного виробництва.

Виходячи з вищенаписаного, можна сказати, що основними проблемами в молочній галузі України є:

1. Застаріле обладнання на більшості заводів, що не дозволяють виготовляти продукцію за всіма необхідними нормами та не дозволяє розвивати асортимент.
2. Малі капіталовкладення з боку держави в молочну галузь. Низький рівень допомоги
3. Відсутність бажання в продавців молочної продукції розвиватися та створювати нові продукти.
4. Високий бар'єр для входу на ринок, контроль якості – не всі готові вкладати в це кошти.

Проаналізувавши діяльність ПП «СімоЛ» і ринок молочної продукції загалом, ми вирішили запропонувати такі напрямки підвищення ефективності розвитку підприємства:

1. Відкриття більшої кількості власних магазинів.

На даний момент в ПП «СІМОЛ» є лише один фірмовий магазин, який знаходиться в смт. Рокитне на території міського ринку. В зв'язку з карантинном

продаж на території ринку періодично забороняється, що безумовно несе збитки для підприємства.

Тому ми пропонуємо відкрити магазин в центрі міста Рокитне та в інших селах поруч з рокитнянським районом (Ставище, Тараша, Сухоліси). Для початку цього буде достатньо, але з часом можна відкривати магазини і в більших містах – Біла Церква, Фастів, Бровари.

2. Виставляти свою продукцію на продаж в великі магазини

Зараз продукцію Рокитняночки можна знайти лише в маленьких магазинах та мафах. Проте якщо домовитися з більшими мережами, наприклад Фозі груп, то можна вийти на зовсім новий рівень продажів – продавати продукцію в Ашан, Фора, АТБ і тд. Це допоможе збільшити обсяги продажу і вартість продукції.

3. Створити сайт

Сайт в наш час необхідний практично всім підприємствам, які хочуть продовжувати існування на ринку, оскільки в зв'язку з пандемією в будь-який момент може бути новий карантин і нові проблеми. Для зручності клієнтів потрібно поділити

4. Ввести нові технології та більший асортимент

Наша продукція повинна заявити про себе не яскравою упаковкою, а користю для всіх споживачів. Ми не залишимо без уваги ні дітей, ні старих, ні ділових, постійно зайнятих, молодих, успішних людей. Нагадаємо всім про переваги молочних продуктів. Основним важливим компонентом стане незбиране молоко, а не відновлене сухе, що поставить під удар наших конкурентів. Вітамінний комплекс в дитячому молоці буде максимально наблизений до добової норми споживання. Наше підприємство зробить крок вперед пристроєм технологічних ліній. Ми підемо по шляху інтенсивного розвитку технологій і включимо спочатку всі останні досягнення молочної індустрії. Перш за все це Tetra Therm VTIS установка COT (високотемпературної обробки), заснована на прямому нагріванні.

Високотемпературна обробка є методом збереження рідких харчових продуктів шляхом короткочасного інтенсивного впливу тепла. Ця обробка руйнує мікроорганізми, присутні в продукті. Це може бути застосовано тільки до тих пір,

поки продукт знаходиться в асептичних умовах, тому необхідно попередити вторинне бактеріальне обсіменіння, упаковуючи продукт після термообробки в попередньо стерилізовані пакувальні матеріали при асептичних умовах. У порівнянні з традиційною стерилізацією високотемпературна обробка молока дозволяє заощадити час, трудові витрати, енергію і простір. Високотемпературна обробка є високошвидкісним процесом і набагато менше впливає на смак молока. Ми отримуємо молоко з довгим терміном зберігання, що не відрізняється нічим за своїми смаковими якостями, але в більш доступною ціною за упаковку

### 3.3 Пропозиції щодо імплементації запропонованого інструментарію

регулювання розвитку

Для впровадження всіх вище перелічених змін потрібно оцінити капітальні інвестиції:

1. Відкриття більшої кількості магазинів :

Капітальні інвестиції:

- Приміщення на 4 магазини – 1 500 000 грн, якщо купувати приміщення під магазини в смт. Рокитне та найближчих селах
- Ремонт в приміщеннях – 300 000 грн
- Обладнання (холодильники, ваги ,полиці) – 500 000 грн

Щомісячні витрати:

- Комунальні платежі – 15 000 грн/місяць
- Заробітня плата – два продавці на кожен магазин, заробітня плата 6000 грн

кожному – 48 000 грн. Ці витрати будуть закладені в собівартість продукції. Всього 2 300 000 грн. В таблиці 3.1 подано розрахунок окупності проекту 1 в реалістичному варіанті.

Табл. 3.1 – окупність відкриття магазинів (реалістичний варіант)

	0	1	2	3	4	5
Інвестиції, тис. грн.	2300					
Ліквідаційна вартість, тис. грн.						1000
Виручка, тис. грн.	-2300	3500	3500	3500	3500	3500
Витрати, тис. грн.		2300	2300	2300	2300	2300

Амортизація, тис. грн.		260	260	260	260	260
Прибуток, тис. грн.		1200	1200	1200	1200	1200
Чистий прибуток, тис. грн.		984	984	984	984	984
Операційний грошовий потік, тис. грн.	-2300	1244	1244	1244	1244	1244
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-2300	995,2	796,16	636,92	509,542	407,633
			-			
Грошові потоки, тис. грн.	-2300	1304,8	508,64	128,288	637,8304	1045,464
NPV		2300++995,2+796,16+636,93+509,54+407,64=1045,4				
Індекс рентабельності інвестицій		1,45				
Внутрішня норма дохідності IRR		46				
Термін окупності впроваджених інвестицій		2 роки 8 місяців				

Отже, відкриття всього 4 магазинів вкладенням 2 300 000 грн окупиться через

3 роки, тому робимо висновок що така інвестиційна – рентабельна.

## 2. Продукція у великі магазини

Зазвичай, великі супермаркети беруть певну плату за виставлення продукції на полиці їх магазинів за кожну одиницю окремо. Середня ціна за одиницю продукції на полицях – 70 000 грн, тому загалом витрати складуть приблизно 5 000 000. В таблиці 3.2 подано розрахунок окупності проекту 2 в реалістичному варіанті.

Табл. 3.2 – окупність введення власної продукції в магазини (реалістичний

варіант)

	0	1	2	3	4	5
Інвестиції, тис. грн.	5000					
Ліквідаційна вартість, тис. грн.						
Виручка, тис. грн.	-5000	4900	4900	4900	4900	4900
Витрати, тис. грн.		2600	2600	2600	2600	2600
Амортизація, тис. грн.						
Прибуток, тис. грн.		2300	2300	2300	2300	2300
Чистий прибуток, тис. грн.		1886	1886	1886	1886	1886
Операційний грошовий потік, тис. грн.	-5000	1886	1886	1886	1886	1886
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-5000	1508,8	1207,04	965,632	772,5056	618,0045

Грошові потоки, тис. грн.	-5000	3491,2	2284,16	1318,53	-546,022	71,98208
NPV	-5000	+1508,8	+1207,04	+965,632	+772,51	+618,01=71,98
Індекс рентабельності інвестицій				1,01		
Внутрішня норма дохідності IRR				26		
Термін окупності впроваджених інвестицій				4 роки 2 місяці		

Термін окупності більше 4 років, індекс рентабельності інвестицій – 1,01, отже, таке нововведення має місце, але воно не настільки рентабельне

### 3. Сайт

Створення сайту і його обслуговування обійдеться в 30 000 і його обслуговування та підтримка – 5000 в квартал. Сайт – це необхідність в сучасних умовах

4. Новітня установка для ультрапастеризації молока та розширення асортименту за його допомогою. Середня ціна такої установки становить 3 000 000 грн, сюди входить встановлення та навчання співробітників.

В таблиці 3.3 подано розрахунок окупності проекту 4 в реалістичному варіанті.

Табл. 3.3 – окупність новітньої установки (реалістичний варіант)

	0	1	2	3	4	5
Інвестиції, тис. грн.	3000					
Ліквідаційна вартість, тис. грн						1000
Виручка, тис. грн.	-3000	6000	6000	6000	6000	6000
Витрати, тис. грн.		4000	4000	4000	4000	4000
Амортизація, тис. грн.		400	400	400	400	400
Прибуток, тис. грн.		2000	2000	2000	2000	2000
Чистий прибуток, тис. грн		1640	1640	1640	1640	1640
Операційний грошовий потік, тис. грн.	-3000	2040	2040	2040	2040	2040
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-3000	1632	1305,6	1044,48	835,584	668,4672
Грошові потоки, тис. грн.	-3000	-1368	-62,4	982,08	1817,664	2486,131
NPV	-3000	+1632	+1305,6	+1044,48	+835,58	+668,46=2846,13
Індекс рентабельності інвестицій				1,83		
Внутрішня норма дохідності IRR				62%		
Термін окупності впроваджених інвестицій				2 роки		

Це найбільш рентабельна інвестиція з усіх запропонованих, термін окупності – 1,1 р. За допомогою цієї установки збільшиться термін зберігання саме молока,

отже зменшаться витрати, які виникають внаслідок псування та витрати на виробництво зайвої кількості молока. Також, збільшиться виручка внаслідок того, що це молоко стане кориснішим – установка дозволяє збергати максимальну кількість корисних мікроелементів в продукції та насичує вітамінами.

Наступним кроком буде розгляд окупності наведених проектів при негативних сценаріях розвитку подій.

В таблиці 3.4 наведений розрахунок песимістичного варіанту розвитку подій при відкритті декількох нових магазинів.

Табл. 3.4 – окупність відкриття магазинів (песимістичний варіант)

	0	1	2	3	4	5
Інвестиції, тис. грн.	2300					
Ліквідаційна вартість, тис. грн.						1000
Виручка, тис. грн.	-2300	3000	3000	3000	3000	3000
Витрати, тис. грн.		2500	2500	2500	2500	2500
Амортизація, тис. грн.		260	260	260	260	260
Прибуток, тис. грн.		500	500	500	500	500
Чистий прибуток, тис. грн.		410	410	410	410	410
Операційний грошовий потік, тис. грн.	-2300	670	670	670	670	670
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-2300	536	428,8	343,04	274,432	219,5456
Грошові потоки, тис. грн.	-2300	-1764	-1335,2	-992,16	-717,728	-498,182
NPV		-2300+536+428,8+343,04+274,43+219,55=-498,18				
Індекс рентабельності інвестицій		0,78				
Внутрішня норма дохідності IRR		14%				
Термін окупності впроваджених інвестицій		5 років 2 місяці				

В таблиці 3.5 наведений розрахунок песимістичного варіанту розвитку подій при співпраці з великими магазинами

	0	1	2	3	4	5
Інвестиції, тис. грн.	5000					
Ліквідаційна вартість, тис. грн.						
Виручка, тис. грн.	-5000	4700	4700	4700	4700	4700
Витрати, тис. грн.		2600	2600	2600	2600	2600
Амортизація, тис. грн.						
Прибуток, тис. грн.		2100	2100	2100	2100	2100
Чистий прибуток, тис. грн.		1722	1722	1722	1722	1722
Операційний грошовий потік, тис. грн.	-5000	1722	1722	1722	1722	1722
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-5000	1377,6	1102,08	881,664	705,3312	564,265

Грошові потоки, тис. грн.	-5000	3622,4	2520,32	1638,66	-933,325	-369,06
NPV	-5000+1377,6+1102,08+881,66+95,33+564,26=-369,06					
Індекс рентабельності інвестицій	0,93					
Внутрішня норма дохідності IRR	21%					
Термін окупності впроваджених інвестицій	5 років 9 місяців					

Табл. 3.5 – окупність ввезення власної продукції у великі магазини (песимістичний варіант)

В таблиці 3.6 наведений розрахунок песимістичного варіанту розвитку подій при покупці новітньої установки для ультрапастеризації молока, що дозволить продовжити термін придатності і насичити корисними бактеріями.

	0	1	2	3	4	5
Інвестиції, тис. грн.	3000					
Лквідаційна вартість, тис. грн.						1000
Виручка, тис. грн.	-3000	3800	3800	3800	3800	3800
Витрати, тис. грн.		2300	2300	2300	2300	2300
Амортизація, тис. грн.		400	400	400	400	400
Прибуток, тис. грн.		1500	1500	1500	1500	1500
Чистий прибуток, тис. грн.		1230	1230	1230	1230	1230
Операційний грошовий потік, тис. грн.	-3000	1630	1630	1630	1630	1630
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-3000	1304	1043,2	834,56	667,648	534,1184
Грошові потоки, тис. грн.	-3000	-1696	-652,8	181,76	849,408	1383,526
NPV	-3000+1304+1043,2+834,56+667,65+534,12=1383,52					
Індекс рентабельності інвестицій	1,46					
Внутрішня норма дохідності IRR	46%					
Термін окупності впроваджених інвестицій	2 роки 6 місяців					

Табл. 3.6 – окупність покупки новітньої установки (песимістичний варіант)

Кожен з цих проектів безпосередньо впливає на розвиток підприємства, робить вклад в діючу стратегію. Так, відкриття нових магазинів – це стратегія розвитку ринку. В Рокитнянському районі немає конкурентів з фірмовими магазинами, тому зайняти велику частку ринку буде не складно, а для подальшого розвитку підприємства це буде великим кроком.

Створення власного сайту для оптових та роздрібних покупців це основа основ в сучасному світі, оскільки без вдало налагоджених інтернет-ресурсів бізнес не працюватиме. Це для ПП «СІМОЛ» стратегія зміцнення позиції на ринку. Оскільки

через сайт можна буде правильно налагодити рекламу на встановити зв'язок з новими оптовими покупцями.

Введення своєї продукції на прилавках магазинів – це теж практика стратегії розвитку ринку, оскільки вже існуючу продукцію ми збуваємо на новому ринку .

Покупка новітнього обладнання для підвищення якості продукції та розширення асортименту продукції – це стратегія горизонтальної диверсифікації, оскільки підприємство за допомогою новітніх технологій та установок покращує наявний продукт .

Для успішного впровадження кожного з проектів необхідно провести ряд дій, а саме:

1. Визначити мету кожного з проектів та провідну діяльність :  
- Консультація, опитування робітників по кожному підрозділу, які безпосередньо стосуватимуться проекту. Звести їх думки та рекомендації.

- Аналіз проблем, з якими стикатимуться працівники цільової групи під час впровадження проектів

- Визначення можливих шляхів подолання вказаних проблем

На основі отриманих результатів приймаються рішення про актуальність кожної з ідей проекту та обираються найкращі ідеї реалізації для більш детального аналізу на наступному етапі

2. Формулювання найкращих ідей в операційний план - розрахунок бізнес-плану, фінансового та маркетингового планів для розвитку проект.

3. На етапі впровадження можна проводити тендери та підписувати контракти на технічні роботи або поставки. Для оцінки можливості досягнення мети проекту керівник проекту залучає представників цільової групи та інших зацікавлених сторін, порівнює та аналізує реальні показники реалізації проекту із запланованими. На основі отриманих результатів моніторингу можна скорегувати та спрямувати в правильному напрямку хід реалізації проекту або змінити певні цілі, якщо з етапу написання проекту відбулися значні зміни.

Кожен з запропонованих варіантів має оптимістичні, реалістичні та песимістичні сценарії. Для кожного з варіантів є передумови вдалого розвитку та ризику. Розглянемо це детальніше.

В таблиці 3.7 ми пропонуємо розглянути як змінюються показники окупності при різних сценаріях розвитку проекту.

Табл. 3.7 – Окупність проекту відкриття магазинів в оптимістичному, Реалістичному та песимістичному сценаріях.

Показник	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
NPV1, тис. грн	1707,17	1045,46	-498,18
Індекс рентабельності інвестицій, %	2,64	1,45	0,78
Термін окупності, років	2,1	2,7	5,13

З таблиці ми бачимо, що термін окупності в оптимістичному та песимістичному проектах відрізняється на 3 роки, розглянемо, які позитивні умови та ризику можуть виникнути під час впровадження даного проекту:

Позитивні умови для імплементації проекту:

- Підтримка міської влади. В зв'язку з відкриттям магазинів в невеликих селах і селищах міського типу буде розширюватися і інфраструктура міста – чим більше магазинів відкривається, тим більш привабливі умови для життя. Підтримка влади може бути виражена в пільгах чи зменшенням вартості земельних ділянок під магазини.

- Зменшення карантинних обмежень. Якщо буде працювати транспорт (щоб люди могли вільно добратися до нашого магазину), не заборонятиметься торгівля – то проект буде легше втілити в оптимістичному варіанті.

- Вдала рекламна кампанія – створення банерів, вивісок, оголошення по сільській місцевості допоможуть підвищити продажі.

Ризики при відкритті магазину через які можливий провал проекту:

- Існує висока ймовірність запровадження карантинних обмежень, людям в селах важко буде добиратися до магазинів, впаде їхня платоспроможність, окупність такої інвестиції точно впаде.

- «нечесність» продавців – якщо не вести облік товарів і каси правильно, то можливий обман зі сторони співробітників, що не рідкість в сільській місцевості

- Підвищення тарифів на комунальні платежі в приміщеннях, в яких здійснюється роздрібна торгівля завжди рахунки вищі.

- Неактуальний асортимент продукції – якщо не оновлювати асортимент, то згодом покупці звикнуть до продукції на прилавку і захочуть перейти на іншу.

- Конкуренція: якщо в перші роки впровадження проекту конкурентів не буде, то в 3-5 роки з'являться і доведеться змінювати маркетингову політику задля підвищення конкурентоспроможності.

Для детальнішого розгляду впливу ризиків ми пропонуємо розрахувати вартісну оцінку їх впливу в таблиці 3.8.

Табл. 3.8 – оцінка впливу ризиків при відкритті магазинів для ПП «СімоЛ»

Показник впливу	Вага	Оцінка впливу	Середньозважена оцінка
Запровадження карантинних обмежень	0,2	2	0,4
Підвищення тарифів на комунальні платежі	0,1	1	0,1
Неактуальний асортимент	0,2	3	0,6
Конкуренція	0,3	5	0,6
Нечесність продавців	0,2	4	0,8
Разом	1	-	2,5

Можна зробити висновок, що найбільше вплинуть такі ризики як неактуальний асортимент, конкуренція та нечесність продавців.

При негативному сценарії, відкриття магазинів абсолютно не вигідно, але якщо підлаштовуватися під карантинні обмеження, вести облік продукції то негативного сценарію можна уникнути.

В таблиці 3.9 ми пропонуємо розглянути як змінюються показники окупності при різних сценаріях розвитку проекту.

Табл. 3.9 – Окупність проекту відкриття магазинів в оптимістичному, Реалістичному та песимістичному сценаріях.

Показник	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
NPV1, тис. грн	292,51	71,98	-369,06
Індекс рентабельності інвестицій, %	1,06	1,01	0,93
Термін окупності років	5,2	5,52	6,43

З таблиці ми бачимо, що термін окупності в будь-якому випадку великий, але це через великі капіталовкладення в даний проект. Якщо будуть сприятливі умови, то він може виявитися дуже вигідним.

Передумови для вдалої імплементації проекту:

- Зменшення тарифу на введення продукції на полиці магазинів – якщо підприємство буде заводити на полиці великий асортимент, то можливі квоти, що дозволить заощадити на етапі капітальних інвестицій.

- Конкурентноспроможна упаковка, якість та ціна нашого товару може зацікавити покупців тим самим підняти обсяги продажу

- Зацікавленість споживачів у покупці чогось нового, бажання оцінити вітчизняний товар.

Ризики при продажі своєї продукції у великих магазинах:

- Велика кількість конкурентів, які вже давно на прилавках великих магазинів, до яких люди вже звикли.

- Висока вартість для розміщення товару на прилавках.

- Високі витрати на збут – якщо возити товар у найбільші магазини Києва, це може просто не окупитися.

- Важкість контролю над цінами на продукцію, та якістю доставки продукції на зовнішній ринок

- Важкість входу на ринок – кожен великий супермаркет буде виставляти свої вимоги

- Тяжкість в завоюванні довіри споживача – якщо в місцевості Рокитнянського району всі давно звикли до продукції «Рокитняночка», то в місті далеко ні.

Також при виході на такий тип ринку є можливість домовлятися з посередниками, які спростять цей процес. У цьому випадку всі ризики, пов'язані з непрямим експортом, нести будуть посередники, які займатимуться продажами та продажами. Відсутність підрозділу, який здійснює зовнішньоекономічну діяльність, є суттєвим недоліком за наявності високих виробничих потужностей та успіху на споживчому ринку. За допомогою цього підрозділу компанія зможе закріпити стабільний рівень розвитку, а в перспективі утвердитися на зовнішньому ринку як виробник натуральної та якісної молочної продукції. Для України необхідно обрати такі канали збуту молочної продукції, які дозволять мінімізувати ціну на продукцію для кінцевого споживача, щоб мати можливість підтримувати продажі на відносно стабільному рівні. Покращення функціонування ринку молока має бути спрямоване на систему збуту молочної продукції з включенням таких етапів, як: оптовий продаж переробленим підприємством переробленої продукції через роздрібну систему торгівлі або продаж молока та молочних продуктів товаровиробникам через прямі зв'язки безпосередньо з торговою мережею на зовнішніх ринках.

Для детальнішого розгляду впливу ризиків ми пропонуємо розрахувати вартісну оцінку їх впливу в таблиці 3.10.

Табл. 3.10 – оцінка впливу ризиків при виході на новий ринок для ДП «Сімол»

Показник впливу	Вага	Оцінка впливу	Середньозважена оцінка
Високий рівень конкуренції	0,2	4	0,8
Висока вартість капіталовкладень	0,2	2	0,4
Високі витрати на збут	0,1	1	0,2
Важкість контролю	0,2	2	0,4
Важкість входу на ринок	0,2	4	0,8
Тяжкість завоювання довіри	0,1	3	0,3
Разом	1	-	2,8

З розрахунку по даній таблиці ми бачимо, що найбільший негативний вплив несуть такі ризики як високий рівень конкуренції та важкість входу на ринок.

В таблиці 3.11 ми пропонуємо розглянути як змінюються показники окупності при різних сценаріях розвитку проекту.

Табл. 3.11 Окупність проекту відкриття магазинів в оптимістичному, Реалістичному та песимістичному сценаріях.

Показник	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
NPV1, тис. грн	6358	2486	1383
Індекс рентабельності інвестицій, %	3,12	1,83	1,46
Термін окупності, років	1,1	2,01	2,600

З таблиці ми бачимо, що даний проєкт при покупці новітньої установки буде вигідним при будь-якому сценарію розвитку. Розглянемо передумови оптимістичного розвитку проєкту :

- Готовність співробітників навчатися та розвивати компанію

- Налаштована логістична система на підприємстві : при покупці нового обладнання буде продовжено «життя» молочної продукції, отже, можна буде виробляти її більше і в більшій кількості розвозити на точки збуту.

- Налаштована організація на підприємстві : підготовка складів, організація робочих місць.

- Обновлення обладнання для видоювання молока на ферми – щоб процес був безпечнішим для скота, швидшим і якіснішим.

Ризики при покупці установки для ультрапастеризації молока :

- Неготовність співробітників навчатися чомусь новому

- Амортизація обладнання, необхідність постійно замінювати деталі, часті поломки подібних типів обладнання.

- Можлива неефективність установки

Проєкт покупки нового устаткування є найбільш успішним і прибутковим, оскільки потребує менше витрат і вони є одноразовими.

Для детальнішого розгляду впливу ризиків ми пропонуємо розрахувати вартісну оцінку їх впливу в таблиці 3.10.

Табл. 3.10 – оцінка впливу ризиків при покупці нового обладнання для ПП

«Сіمول»

Показник впливу	Вага	Оцінка впливу	Середньозважена оцінка
Неготовність співробітників	0,3	3	0,9
Поломки обладнання	0,2	2	0,4
Можлива неефективність установки	0,5	4	2
Разом	1	-	2,8

З таблиці ми бачимо, що найбільший негативний вплив несе саме можлива неефективність установки, але якщо купувати в перевірених продавців, які продадуть оригінальний товар з гарантією то цього ризику можна уникнути

У висновку до проведеного дослідження ми порівняли, який з проєктів найбільш вигідно впровадити підприємству в таблиці 3.11 – Порівняльний аналіз реалістичних сценаріїв запропонованих проєктів

Показник	Відкриття більшої кількості магазинів	Співробітництво з великими магазинами	Покупка новітньої установки
Сума інвестицій, тис. грн	2300	5000	3000
NPV1, тис. грн	1045,46	71,98	2486,13
Індекс рентабельності інвестицій, %	1,45	1,01	1,83
Термін окупності, років	2,7	4,13	2,01

Табл. 3.11 - Порівняльний аналіз реалістичних сценаріїв запропонованих проєктів для ПП «Сіمول»

З таблиці ми бачмо, що по показникам окупності найбільш вигідним проєктом є покупка новітнього обладнання, оскільки має середню суму інвестицій, але найвище NPV і найшвидшу окупність. Згідно з звітом про фінансові результати ПП «СІМОЛ» (Додаток А) і аналізом балансу підприємства за 2017-2020 рр. (табл.

2.2) сума нерозподіленого прибутку становить більше 7 млн, тому інвестиції на проєкти підприємство візьме з власних коштів. Ми радімо інвестувати у відкриття магазинів та покунку новітньої установаки.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України