

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра підприємництва і торгівлі

ЗАГОРОДНА Мар'яна Володимирівна

**Стратегія розвитку бізнесу аграрних підприємств/ Business
development strategy of agrarian enterprises**

спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійна програма - «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПТБДм-21
М. В. Загородна

Науковий керівник
к.е.н., доцент, М.Д. Оприсок

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ Р.

Завідувачка кафедри
_____ **О.М. Собко**

ТЕРНОПІЛЬ – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	7
1.1. Сутність і види стратегії розвитку бізнесу	7
1.2. Методичні підходи до оцінювання стратегії розвитку бізнесу	16
Висновок до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ СТОВ “СІЛЬЦІВСЬКЕ”	26
2.1. Дослідження стану та динаміки розвитку аграрної галузі	26
2.2. Оцінка впливу стратегії розвитку бізнесу на конкурентоспроможність товариства	37
Висновок до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ	58
3.1. Розробка програми розвитку органічного виробництва в аграрній галузі	58
3.2. Напрями покращення стратегії розвитку бізнесу СТОВ “Сільцівське”	70
Висновок до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	78
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Нові реалії, яка настала для України після 2014 року навчили жити та вести бізнес в постійних кризових умовах. Проте війна вимагає кардинальної зміни пріоритетів та стратегій. Наразі важко порахувати, яких втрат зазнала українська економіка. Війна триває, ворог продовжує знищувати підприємства, інфраструктуру та блокувати порти. У той час як підприємці все ще намагалися впоратися із відновленням соціально-економічних наслідків після пандемії Covid-19, 24 лютого 2022 року все кардинально змінилось. Потрясіння зазнали не тільки в Україні, але й вплив відчули багато країн навіть за межами континенту, де не ведеться війна.

Особливо відчутний негативний вплив на сільськогосподарське виробництво, на ринки сільськогосподарської продукції, на транспорт та на продовольчу безпеку. Війна в Україні загострила існуючу напругу на світовому ринку сільськогосподарської продукції. Та все це має багато розгалужень й наслідків, вплив яких просочується до багатьох сільськогосподарських компаній як в Україні, так і у Європі та інших країнах світу.

Основною тенденцією сьогодні є фокусування на стратегізації, яке унеможлиблюється через відсутність системного підходу до розробки та впровадження стратегій розвитку бізнесу. Бізнесу для успішного господарювання необхідно навчитися визначати лінію довгострокової поведінки і розробляти певний загальний сценарій довгострокового розвитку та діяльності, приймати життєво вадливі рішення. Відтак, для того, щоб успіх у бізнесі був можливий, слід виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс розвитку, який і є його стратегією. Роль стратегії в досягненні підприємством успіху настільки значна, що до неї не можна підходити як до вузько спеціалізованого поняття.

Тема стратегії розвитку бізнесу на сьогоднішній день є досить таки глибоко досліджена та розвинена. Так як цьому розвитку приділили чимало вітчизняних та зарубіжних дослідників: А. Чендлер, Г. Мінцберг, І. Ансофф, М.Портер, А.Томпсон, М. Хамель, Т.Калінеску, Ю.Романов, О. Кирилов, М.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоурі, О.Віханський, Р. Фатхутдінов, І. Герчикова,

Б.Карлоф, Д.Куїн, М.Туленков, Дж.Джонсон, К.Скулс, Д.Ломоносов, О.Кравченко, В. Коваленко, О. Кукушкін, Л. Ліпич, Н. Грицюк, З. Шершньова, Д. Аакер, С. Оборська, Ф. Котлер, Дж. Стоунхаус, Б.Х'юстон, У.Кінг, Д.Кемпбел, Б. Альстренд, Б. Карлофф, Дж. Гібсон та багато інших.

Так вклад кожного вченого розширює та поглиблює тему стратегії розвитку бізнесу. Однак, попри таку величезну кількість дослідників на сьогоднішній день так і не існує єдиного загальноприйнятого визначення та підходу до розуміння «стратегії розвитку бізнесу».

Мета кваліфікаційної роботи: на основі дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегії розвитку бізнесу, методичних основ до її оцінювання розробити програму розвитку органічного виробництва аграрних підприємств та напрямів покращення стратегії розвитку агробізнесу.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи слід вирішити такі **завдання:**

- Розглянути сутність та види стратегії розвитку бізнесу;
- Розкрити методичні підходи до оцінювання стратегії розвитку бізнесу;
- Дослідити стан та динаміку розвитку аграрної галузі на основі сільськогосподарського товариства та ринку його функціонування;
- Оцінити вплив стратегії розвитку бізнесу на конкурентоспроможність сільськогосподарського товариства;
- Розробити програму розвитку аграрної галузі орієнтуючись на органічне виробництво;
- Розробити напрями покращення стратегії розвитку бізнесу сільськогосподарського товариства.

Об'єкт дослідження: процеси формування стратегії розвитку бізнесу сільськогосподарського товариства з обмеженою діяльністю «Сільцівське».

Предмет дослідження: теоретико–методичні підходи при формуванні стратегії розвитку бізнесу.

Методологічною та теоретичною основою даного дослідження є навчальна, періодична література в рамках обраної тематики, а також матеріали діяльності підприємства. Так при написанні роботи використовувались методи: системного аналізу при визначенні сутності стратегії розвитку бізнесу;

комплексного аналізу при дослідженні та оцінці стратегічного розвитку підприємства та галузі; графічного аналізу при схематичному відображенні теоретичних та практичних основ дослідження; логічного узагальнення при обґрунтуванні шляхів удосконалення стратегії розвитку бізнесу в аграрній галузі.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в:

- Уточненні поняття «стратегія розвитку бізнесу»;
- систематизації підходів до стратегії розвитку аграрного бізнесу умовах кризи;
- трактуванні поняття «стратегія розвитку сільськогосподарського товариства»;
- розробці напрямів покращення стратегії розвитку бізнесу СТОВ «Сільцівське».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання у практичній діяльності сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Сільцівське» пропозицій автора щодо напрямів покращення стратегії розвитку бізнесу з метою підвищення конкурентоспроможності та отримання додаткових конкурентних переваг.

Апробація результатів досліджень. Теоретичні положення кваліфікаційної роботи щодо удосконалення стратегії розвитку бізнесу в умовах воєнного стану оприлюднені на II Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» (26-28 травня 2022 р., м. Тернопіль, ЗУНУ), а питання щодо напрямів покращення стратегії розвитку бізнесу сільськогосподарського товариства – на VII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (21 жовтня 2022 р., м. Тернопіль, ЗУНУ).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел. Зміст роботи викладений на 76 сторінках, містить 21 таблицю, 17 рисунків, перелік використаних джерел містить 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність і види стратегії розвитку бізнесу

Термін «стратегія» має грецьке походження від слова «strategy», що дослівно означає «мистецтво генерала». Таке походження пояснюється наявними умовами на кінці 1950-х років, коли через зростання конкуренції на ринку та його значним насиченням, підприємства розвинених країн опинились буквально на межі «воєнних дій» заради власного виживання [67, 233]. А вперше термін в економічному значенні згадується у 1962 році А. Чендлером [67, 233].

На сьогодні існує велика різноманітність варіантів трактувань поняття «стратегія», проте загальноприйнятого та загальновизнаного визначення й розуміння не існує. Зазвичай, її трактують як сукупність інструментів, правил, дій, що дозволяють досягти довгострокових цілей бізнесу.

Відомий вчений Генрі Мінцберг розуміє стратегію, як слідування певній визначеній моделі поведінки чи певному принципу поведінки. Й в результаті дійшов до кінцевого висновку й розглядає стратегію, як комбінацію із п'яти «П»: «позиція, тобто положення підприємства у зовнішньому середовищі; прийом, тобто так би мовити, маневр для обходу конкурента; план чи шлях розвитку від сьогодні й у майбутнє; перспектива чи за П. Друкером «теорія бізнесу»; принцип, тобто поведінка по певній моделі» [9;10].

І. Ансофф розглядав стратегію, як перелік деяких правил, якими керується підприємство для прийняття того чи іншого рішення [67, 235-236]. М. Портер описує, як реакцію на зовнішні можливості й загрози, а також на внутрішні сильні й слабкі сторони бізнесу [34, 122]. А. Томпсон, як набір певних дій чи підходів для досягнення бажаних показників ефективності діяльності підприємства [34, 123]. М. Хамель, як спосіб розвитку конкурентних переваг

підприємства [34,123]. І ще декілька із трактувань дослідниками підсумовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «стратегія» дослідниками

Автор	Трактування
Т. Калінеску, Ю. Романов, О. Кирилов	сформований набір визначених напрямів діяльності (цілей та способів і шляхів їх досягнення) для досягнення поновленої відмінності та прибутковості для підприємства
А. Чандлер	набір визначених довгострокових цілей і завдань підприємства, відповідно до якого формується та приймається курс дій і здійснюється розподіл ресурсів, потрібних для досягнення визначених цілей
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуурі	широкоохоплюючий комплексний план, націлений на забезпечення реалізації місії підприємства та досягнення усіх визначених цілей
О. Віханський	генеральний напрям, щодо дій підприємства, дотримання якого в довгостроковій перспективі повинно привести до визначеної мети
Р. Фатхутдінов	програма, план, генеральний курс підприємства із досягнення бажаних стратегічних цілей в будь-якій області діяльності
І. Герчикова	розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених підприємством цілей

Примітка: систематизовано автором на основі [9, 11; 67, 235; 34, 123].

Таким чином, бачимо, що стратегія описується як набір, ціль, план, дії, програма, курс, заходи тощо. Що націлені для досягнення конкретної мети чи цілі.

Виокремлюють чимало підходів до розуміння стратегії розвитку. За класичним підходом стратегія є процесом цілеутворення, та є інструментом координації цілей й ресурсів підприємства. Цей підхід базується на тому, що процес створення стратегічних цілей тісно пов'язаний із створенням методів їх досягнення. Таким чином, стратегію визначають, як певний план чи модель дій. Такого роду погляду притримувались А. Чандлер, Б. Карлоф, Д. Куїн. Б. Карлоф розглядав стратегію, як затверджену узагальнюючу модель певних дій, що необхідні для досягнення бажаних цілей, через координацію та правильний розподіл усіх ресурсів підприємства. Схоже вважав Д. Куїн - певний план, що поєднує й об'єднує цілі, дії та політику підприємства. [27]

За концептуальним підходом стратегія розглядається, як набір певних прийнятих рішень. Такої концепції дотримувались Г. Мінцберг, І. Ансофф й М.

Портер. Г. Мінцберг дійшов висновку, що стратегія є не тільки простим планом, але й комплексом прийнятих рішень та відповідних дій [27]. Таким чином, за таким підходом дослідники роблять акцент на всеосяжній особливості стратегії розвитку бізнесу.

За комплексним підходом стратегія охарактеризується, як багатofункціональна спрямованість. Послідовниками такого підходу були М. Туленков, Дж. Джонсон та К. Скулс. М. Туленков розумів стратегію, як певну сукупність правил, норм, способів встановлених на тривалий період часу, що покликані зміцнювати конкурентоспроможність підприємства, його позицію на ринку [27]. Дж. Джонсона й К. Скулса розглядають стратегії, як напрям дій визначений на довгострокову перспективу, що покликаний привести ресурси підприємства у відповідність до мінливого середовища діяльності (ринки, споживачі та клієнти) [27]. Тож, за таким підходом можемо сказати, що стратегія виступає цілою програмою життєдіяльності підприємства, що націлена на зміцнення його конкурентної позиції, реалізації планів та задоволення клієнтів.

Відомий вчений Д. Ломоносов у своїх дослідженнях і напрацюваннях дійшов висновку та, в результаті виділяє 14 груп (підходів) до визначення значення «стратегії», в залежності від на чому саме акцентується увага: «план; прийом; дія, процес; погляд, концепція; модель; процес; шаблон, еталон; засіб, інструмент; рішення; принци, позиція; підхід; напрям, курс; перспектива; інші (особливі) визначення» [35, 157-158]. Також він розглядає стратегію, як «послідовність дій, спрямованих на досягнення наперед визначених довгострокових цілей, та вирішення поточних завдань, що постають у процесі їх здобуття під впливом зовнішнього середовища з використанням, при цьому існуючих можливостей» [35, 157-158]. Так, і ще декілька підходів вчених до розуміння стратегії підсумовано у табл. 1.2.

Підходи дослідників до розуміння «стратегії» [33, 72-74]

Автор	Підходи
О. Кравченко	виділяє наступні підходи до розуміння стратегії: «порівняння стратегії із інструментом досягнення планів і цілей підприємства; бачення стратегії як певного комплексу правил прийняття рішень; розуміння стратегії, як визначеної програми функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії із конкурентами, задоволення споживачів, втілення інтересів акціонерів, нарощування конкурентних позицій підприємства».
В. Коваленко	створив авторську класифікацію основних теоретичних підходів, щодо означення поняття «стратегія», а саме: «концептуальний (пояснюється як концепція розвитку), практичний (пояснюється як певна модель дій чи набір прийнятих правил), системний (пояснюється як проміжні, зв'язуючі ланки), директивно-інтуїтивний (пояснюється як загальний план роботи та мистецтво управління) та інтегрований (пояснюється як певна ціла система управлінських рішень (планів, прийомів, принципів, позицій, перспектив), концепцій та набору визначених дій)».
Л. Ліпич, Н. Грицюк	створили авторський комплекс класифікацій розуміння поняттю «стратегія», головним критерієм класифікації стали різноманітні школи економічної теорії, а саме це школа підприємництва, когнітивна школа (або пізнання), школа навчання, школа влади, школа культури, школа середовища, школа конфігурації. Науковці навели характеристику сутності стратегії, її недоліки та представників виділених шкіл.
З. Шершньова	розділяє усі трактування поняття «стратегія» на дві категорії: «стратегія як процес» і «стратегія як результат» (кінцевий орієнтир). У першому випадку для зрозуміння стратегії потрібно відповісти на такі запитання: ««Хто ми є?», «Де ми перебуваємо?»»; «Куди ми йдемо?» або «Якими ми бажаємо бути?»»; «Коли і як ми досягнемо наших цілей?»». Визначення «стратегії як результату» пов'язується із ототожненням мети та стратегії, й спричинене необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.
Д. Аакер	акцентує увагу на тому, що стратегія описується чотирма елементами чи напрямками: «стратегія товарно-ринкового інвестування, пропозиція споживчої цінності (або цінності для покупця), активи і компетенції, функціональні стратегії та програми». Так перший елемент визначає де повинно конкурувати підприємство, а решта три елементи вказують як це треба робити, задля досягнення перемоги.

Таким чином, уловлюється перелітання та розширення кожного із розглянутих підходів, однак всі вони певною мірою доповнюють один одного у єдине ціле – стратегія. Однак, якщо перейти до сучасності, то у сучасній літературі, на думку Шершньова З. Є. та Оборська С. В., існує лише дві головні концепції стратегії.

Філософська говорить про більш загальну важливість стратегії і розглядає її із погляду філософії, як шаблон й як елемент самовизначення. Так із погляду

філософії стратегію можна розглядати із декількох сторін: як позицію, що орієнтована на постійний розвиток та удосконалення й те, що не дає можливості зупинитись на досягнутому; як частинка менеджменту, що допомагає уявити майбутнє; як процес мислення; як систему цінностей підприємства, що допомагає отримати максимальний результат шляхом активізації усього персоналу підприємства [67, 234]. Як шаблон стратегію розглядають, як логічну та послідову поведінку на підприємстві, що може складатись в залежності від ситуації, як свідомо чи стихійно [67, 235]. Як елемент самовизначення, нерозривно пов'язана із особливостями організаційної культури підприємства, та дає можливість ґрунтовніше формувати соціальні стратегії та її елементи [67, 235].

Організаційно-управлінська концепція поєднана із конкурентними діями підприємства, а особливо із усіма методами й заходами, щодо стратегічної діяльності. До слова, на сьогоднішній день стратегія досить активно використовується у різноманітних сферах суспільного життя, та виокремлюють чимало значень «стратегії підприємства». У сучасності її розглядають: «як план певних визначених дій, що формулюють пріоритетні шляхи розв'язання проблем й усі необхідні ресурси для досягнення кінцевої мети; як систему організаційно-економічних методів для досягнення визначених бажаних довгострокових цілей; як сукупність перспективних шляхів діяльності підприємства; як ефективна ділова концепція підприємства для досягнення конкурентних переваг; як генеральний напрямок розвитку фірми, що включає узгодження усіх поставлених цілей й можливостей підприємства та намірів усіх суб'єктів; як обґрунтування усіх перспектив діяльності підприємства, шляхом оцінки його реальних можливостей й передбачення розвитку зовнішнього середовища підприємства» [58, 8-9].

На сьогоднішній день існує велика видова різноманітність стратегій розвитку бізнесу, як і трактувань та підходів. Найпоширенішими та найбільш обізнаними у сучасній літературі прийнято розглядати базисні або, так би мовити, еталонні стратегії розвитку бізнесу. Всі вони включають підходи до

зростання бізнесу, і також пов'язані із зміною деяких елементів: технології виробництва, продукції та положення підприємства всередині галузі чи на ринку функціонування.

Стратегії концентрованого зростання. Ця група стратегій пов'язана із зміною ринку функціонування чи (і) продукту підприємства. Стратегії концентрованого зростання поділяють на: стратегію посилення позиції на ринку, стратегію розвитку ринку та стратегію розвитку продукту. Стратегія посилення позиції на ринку дозволяє зробити усе можливе із продуктом підприємства із метою завоювання кращих позицій на ринку [12, 258]. Однак, реалізація такого роду стратегії вимагає досить великих маркетингових зусиль, для встановлення контролю над своїми суперниками. Стратегія розвитку ринку пов'язана із пошуком для продукції підприємства нових ринків виходу. Стратегія розвитку продукту полягає у зростанні через виробництво нового продукту підприємства, що реалізовуватиметься на вже дослідженому та освоєному ринку [12, 258].

Використовуючи стратегії концентрованого зростання у своєму бізнесі, в результаті можна покращити уже наявний продукт підприємства чи виробляти абсолютно новий й, при цьому не змінюючи галузі. Шляхом пошуку усіх ймовірних нових можливостей і шляхів покращення дійсного стану підприємства на ринку чи можливого виходу на новий ринок.

Стратегії інтегрованого зростання. Вони пов'язані із розширенням бізнесу шляхом додавання до нього нових структур, що можливо через розширення підприємства із середини або придбання нової власності [12, 259]. Цю групу стратегій поділяють на два типи: стратегію зворотної вертикальної інтеграції та стратегію прямої вертикальної інтеграції.

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції націлена на розширення підприємства, шляхом посилення контролю за постачальниками чи через формування дочірньої структури яка відповідатиме за постачання, або другим шляхом через приєднання підприємства, що вже займається постачанням [12, 259]. Реалізуючи такого роду стратегію підприємство очікуватимуть дуже сприятливі результати. По-перше, це суттєво зменшить залежність від постійно

коливаючих цін на необхідні матеріали й продукти та запити постачальників. І тим не менш, постачання є завжди центром витрат підприємства й може, при цьому перетворитись на центр його доходів. Стратегія прямої вертикальної інтеграції, полягає у розширенні підприємства шляхом придбання структури чи посилення рівня контролю над нею, що є між системами розподілу й продажу [12, 260]. Таким чином, така стратегія доцільна і вигідна, коли підприємство не в змозі відшукати посередників із якісним рівнем роботи чи у випадку, коли посередницькі послуги значно розширюються.

Важливо, що стратегії інтегрованого зростання можна задіювати за умови, якщо підприємство перебуває на позиції сильного бізнесу, чи не може використовувати стратегії концентрованого зростання. Й при цьому, обов'язково стратегії із цієї групи не мають перешкоджати довгостроковим планам підприємства [12, 260].

Стратегії диверсифікованого зростання:

1. Стратегія центрованої диверсифікованості. Ґрунтується на пошуку та застосуванні на освоєному ринку підприємством додаткових можливостей, щодо виготовлення нової продукції [12, 261].

2. Стратегія горизонтальної диверсифікованості. Полягає в пошуку з використанням нового продукту, можливостей, щодо зростання підприємства на існуючому ринку [12, 261]. Реалізація стратегії вимагає обов'язкового проведення попередньої оцінки можливостей у виробництві нової продукції.

3. Стратегія конгломератної диверсифікованості. Полягає в розширенні підприємства шляхом виготовлення технологічно непов'язаної продукції із вже виготовленою новою продукцією, що реалізовується на нових ринках [12, 261]. Реалізація стратегії конгломератної диверсифікованості є однією із найскладніших, адже її успішність перебуває під впливом багатьох факторів. Особливо від наявності потрібних фінансових ресурсів, компетентності персоналу підприємства, сезонності ринку тощо.

Реалізовувати стратегії диверсифікованого зростання слід лише у випадку, коли бізнес не може розвиватися далі на ринку. В основному, до вибору стратегії

диверсифікованого зростання обумовлюють кілька факторів: «скорочення додаткових витрат підприємства; високоефективне використання потенціалу менеджерів чи залучення нових кваліфікованих працівників; полегшення процесу виходу на світовий ринок; наявний бізнес вимагає значних матеріальних вкладень; ринок продукту перебуває на стадії насичення чи продукт перебуває на стадії скорочення попиту на нього, й в результаті очікується стадія занепаду; заходи, щодо антимонопольного регулювання, не дають можливості бізнесу розвиватись надалі у межах певної галузі; коли новий бізнес може спричинити ефект синергії, через ефективне використання обладнання, матеріалів, комплектуючих виробів тощо» [12, 260-261].

Остання група базисних стратегій це стратегії скорочення, які застосовуються для цілеспрямованого скорочення виробництва підприємства.

1. Стратегія ліквідації компанії. Є граничним випадком й застосовується, коли підприємство не в змозі продовжувати свій бізнес.

2. Стратегія «збирання врожаю». Полягає у відмовленні від довгострокових планів і цілей та переорієнтації підприємства на одержання максимального рівня доходів на короткостроковій перспективі. Стратегія передбачає скорочення виробництва, витрат на робочу силу та закупівлі. Й також передбачає розпродаж усієї наявної продукції підприємства. Таким чином, стратегію «збирання врожаю» застосовують для безперспективного чи безуспішного бізнесу, що може принести прибуток від застосування цієї стратегії, однак не може бути проданий [12, 262].

3. Стратегія скорочення частини компанії. Передбачає продаж чи закриття одного із підрозділів підприємства, задля довгострокової зміни меж ведення бізнесу [12, 263]. Такого роду стратегія часто реалізовується диверсифікованими компаніями. А особливо в момент, коли необхідні кошти для розвитку більш перспективнішого або початку нового бізнесу, що відповідає довгостроковим планам та цілям підприємства.

4. Стратегія скорочення витрат. Полягає у пошуку усіх можливостей для скорочення витрат та здійснення щодо цього усіх необхідних заходів. Реалізація

такої стратегії характеризується тимчасовим та короткостроковим заходом, що націлений на усунення невеликих і незначних джерел витрат підприємства. Таким чином, стратегія скорочення витрат пов'язана із скороченням усіх виробничих витрат, зростанням рівня продуктивності, скорочення прийому працівників, зупинення виробництва неприбуткової продукції і відповідно закриття потужностей [12, 263]. На основі цього можна сказати, що дана стратегія перетворюється на вище згадані стратегії скорочення, коли вже продаються підрозділи підприємства.

Відомі вчені А. Томпсон та А. Стрікленд розробили комплексну модель стратегій розвитку бізнесу, що зображено на рис. 1.1.

Швидке зростання ринку		Сильна конкурентна позиція
Слабка конкурентна позиція	<p>2. Квадрат стратегій:</p> <p>2.1. Перегляд стратегій концентрації</p> <p>2.2. Горизонтальна інтеграція або злиття</p> <p>2.3. Скорочення частини підприємства</p> <p>2.4. Ліквідація підприємства</p>	
Повільне зростання ринку		Сильна конкурентна позиція
	<p>3. Квадрат стратегій:</p> <p>3.1. Скорочення витрат</p> <p>3.2. Диверсифікованість</p> <p>3.3. Скорочення частини підприємства</p> <p>3.4. Ліквідація підприємства</p>	

Рис. 1.1. Модель стратегії розвитку А. Томпсона, А. Стрікленда. [12, 262]

Таким чином бачимо, що насправді можна одночасно поєднувати й кілька стратегій. Чи реалізовувати певну, визначену послідовність стратегій розвитку як це видно із моделі А. Томпсона, А. Стрікленда. Що особливо часто спостерігається у багатогалузевих компаніях.

1.2. Методичні підходи до оцінювання стратегії розвитку бізнесу

Виділяють три підходи до оцінювання стратегії розвитку бізнесу: ресурсний, структурний та цільовий. Ресурсний або обліково-звітний підхід направлений на визначення стратегічного потенціалу, як сукупності виробничих ресурсів [63, 160]. Для проведення оцінки та аналізу за цим підходом потрібні лише звична облікова та звітна документація, що дозволяє розрахувати відповідні показники. На основі цього можемо сказати, що перевагою використання такого підходу є доступність інформації.

Структурний або функціональний підхід, що направлений на формування раціональної структури виробничого потенціалу [63, 161]. Для проведення аналізу необхідна стандартна документація та результати спеціальних досліджень. Однак, проведення такого роду аналізу є нелегким дослідженням, адже усі елементи функціонують одночасно у взаємодії із кожним. Це в свою чергу є і недоліком структурного підходу. Цільовий або проблемно-орієнтований підхід націлений на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей [63, 163]. Таким чином, рівень стратегічного потенціалу визначається у процесі використання підходу й оцінюється на основі його результативності, а саме ступеня задоволення потреб споживачів.

Важливо зазначити, що стратегію ефективно дослідити та оцінити на основі лише одного узагальнюючого показника неможливо, адже вона стосується різних напрямів діяльності. Її слід оцінювати на основі успішності її реалізації. Адже, деколи розроблену стратегію можна високо оцінити, проте її реалізація може не дати очікуваних результатів. Тому, комплексна оцінка стратегії розвитку здійснюється на основі оцінки усіх складових підприємства:

– Оцінка фінансова складової бізнесу полягає в дослідженні та аналізі фінансових показників платоспроможності, прибутковості, ліквідності підприємства: «рентабельність діяльності підприємства, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт фінансової стабільності підприємства, коефіцієнт

фінансової стійкості підприємства, коефіцієнт загальної ліквідності, прибутковість власного капіталу» [52].

– Оцінка управлінської складової полягає в аналізі рівня кваліфікації кадрів, продуктивності праці, плинності кадрів: «прибуток від реалізації продукції на 1 грн.; витрати на управління підприємством; коефіцієнт загального обороту працівників; продуктивність праці персоналу; частка працівників, які займаються підвищенням кваліфікації; частка керуючих у числі працюючих; коефіцієнт плинності кадрів; продуктивність праці персоналу; прибутковість персоналу» [52].

– Оцінка маркетингової складової передбачає дослідження збутової мережі, наявності ліцензій та включає: «темпи зростання/спаду продаж основних видів продукції, коефіцієнт ринкової частки, коефіцієнт рекламної діяльності, динаміка частки постійних замовників продукції, темпи зростання/зменшення обсягів експорту продукції на закордонних ринках» [52].

– Оцінка виробничої складової або технологічної передбачає аналіз технічних й технологічних ресурсів підприємства, потенційних можливостей предметів і засобів праці: «коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, фондівдача, фондівдача нематеріальних активів, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, матеріаломісткість продукції підприємства, частка експорту в загальному обсязі реалізованої продукції» [52].

– Оцінка інноваційної складової передбачає аналіз рівня інноваційного розвитку кадрового потенціалу, частки виготовленої оновленої продукції: «коефіцієнт наукомісткості, питома вага витрат на технологічні інновації, частка виготовленої оновленої продукції, коефіцієнт рентабельності реалізованої оновленої продукції, коефіцієнт прогресивності технологій, коефіцієнт інноваційного рівня кадрового потенціалу» [52].

Для проведення загальної оцінки стану та ефективності розвитку бізнесу й ступеня впливу кожної із його складових на результати діяльності підприємства в цілому, розраховують інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємств, на основі розрахунків кожної із складових (табл. 1.3).

Інтегральне оцінювання складових показників стратегії
розвитку бізнесу [52]

Показники оцінювання та їхня характеристика
$ФС = (k_1 \times P_{дп}) + (k_2 \times P_{вк}) + (k_3 \times K_{фс}) + (k_4 \times K_{фз}) + (k_5 \times K_{зл}) + (k_6 \times П_{вк})$
<p>ФС – фінансова складова</p> <p>$P_{дп}$ – рентабельність діяльності підприємства</p> <p>$P_{вк}$ – рентабельність власного капіталу</p> <p>$K_{фс}$ – коефіцієнт фінансової стабільності підприємства</p> <p>$K_{фз}$ – коефіцієнт фінансової стійкості підприємства</p> <p>$K_{зл}$ – коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)</p> <p>$П_{вк}$ – прибутковість власного капіталу</p>
$УС = (k_1 \times П_{уп}) + (k_2 \times K_{обз}) + (k_3 \times П_{пп}) + (k_4 \times П_{пк}) + (k_5 \times Ч_{кер}) + (k_6 \times K_{плин}) + (k_7 \times В) + (k_8 \times П_{п})$
<p>УС – управлінська складова</p> <p>$П_{уп}$ – прибуток від реалізації продукції на 1 грн. витрат на управління підприємством</p> <p>$K_{обз}$ – коефіцієнт загального обороту працівників</p> <p>$П_{пп}$ – продуктивність праці персоналу</p> <p>$П_{пк}$ – частка працівників, які займаються підвищенням кваліфікації</p> <p>$Ч_{кер}$ – частка керуючих у числі працюючих</p> <p>$K_{плин}$ – коефіцієнт плинності кадрів</p> <p>$В$ – продуктивність праці персоналу</p> <p>$П_{п}$ – прибутковість персоналу</p>
$МС = (k_1 \times T_{зс}) + (k_2 \times K_{рч}) + (k_3 \times K_{рд}) + (k_4 \times Д_{чпз}) + (k_5 \times T_{зз})$
<p>МС – маркетингова складова</p> <p>$T_{зс}$ – темпи зростання (спаду) продаж основних видів продукції</p> <p>$K_{рч}$ – коефіцієнт ринкової частки</p> <p>$K_{рд}$ – коефіцієнт рекламної діяльності</p> <p>$Д_{чпз}$ – динаміка частки постійних замовників продукції</p> <p>$T_{зз}$ – темпи зростання (зменшення) обсягів експорту продукції на закордонних ринках</p>
$ТС = (k_1 \times K_{зн}) + (k_2 \times K_{он}) + (k_3 \times \Phi) + (k_4 \times \Phi_{в}) + (k_5 \times K_{оок}) + (k_6 \times M_{м}) + (k_7 \times Ч_{е})$
<p>ТС – технологічна складова</p> <p>$K_{зн}$ – коефіцієнт зносу основних засобів</p> <p>$K_{он}$ – коефіцієнт оновлення основних засобів</p> <p>Φ – фондвіддача</p> <p>$\Phi_{в}$ – фондвіддача нематеріальних активів</p> <p>$K_{оок}$ – коефіцієнт оборотності оборотних коштів</p> <p>$M_{м}$ – матеріаломісткість продукції підприємства</p> <p>$Ч_{е}$ – частка експорту в загальному обсязі реалізованої продукції</p>
$ІС = (k_1 \times K_{н}) + (k_2 \times П_{ві}) + (k_3 \times Ч_{оп}) + (k_4 \times K_{роп}) + (k_5 \times K_{пт}) + (k_6 \times K_{ірк})$
<p>ІС – інноваційна складова</p> <p>$K_{н}$ – коефіцієнт наукомісності</p> <p>$П_{ві}$ – питома вага витрат на технологічні інновації</p> <p>$Ч_{оп}$ – частка виготовленої оновленої продукції</p> <p>$K_{роп}$ – коефіцієнт рентабельності реалізованої оновленої продукції</p> <p>$K_{пт}$ – коефіцієнт прогресивності технологій</p> <p>$K_{ірк}$ – коефіцієнт інноваційного рівня кадрового потенціалу</p>

Після чого розраховують інтегральний показник оцінки стратегії розвитку (ІП_{РСР}). Та для визначення значимості кожного параметру визначають коефіцієнт його значимості (k_i) (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Інтегральне оцінювання стратегії розвитку бізнесу [52]

Показники оцінювання та їхня характеристика
$k_i = \frac{(m \times n) - R_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)}$
k_i – коефіцієнт значимості параметру m – кількість експертів n – число параметрів R_{ij} – значення ранга, який присвоєний j – м експертом, i – му параметру
$ІП_{РСР} = \sum_{i=0}^n k_i \times P_i$
$ІП_{РСР}$ – інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства P_i – частковий складовий показник підприємства k_i – ваговий коефіцієнт показників оцінки рівня стратегічного розвитку P_i – частковий складовий показник підприємства i – кількість складових розвитку

На основі розрахованого інтегрального показника стратегічного розвитку бізнесу проводять його оцінювання за шкалою:

- «0-0,3 – критичний рівень – дуже слабке конкурентне положення;
- 0,3-0,5 – низький рівень – слабке конкурентне положення;
- 0,5-0,7 – середній рівень – сприятливе конкурентне положення;
- 0,7-1 – високий рівень – сильне конкурентне положення;
- Більше 1 – дуже високий рівень – домінуюче конкурентне положення»

[52].

Потім будується матриця вибору стратегій інноваційного розвитку, яка дозволяє визначити ступінь інноваційної активності та спрямованості для бізнесу:

- «критичний рівень інтегрального показника – відсутність інноваційної спрямованості та активності;
- низький рівень інтегрального показника – низький рівень інноваційної активності та спрямованості;

- середній рівень інтегрального показника – підвищення рівня інноваційної активності та спрямованості;
- високий рівень інтегрального показника – переваги стати лідером за умови активізації інноваційної активності та спрямованості;
- дуже високий рівень інтегрального показника – асоціативне управління, за рахунок успішної інноваційної політики» [52].

Матриця вибору поділена на чотири зони: низької, середньої, високої та успішної інноваційної активності (табл. 1.5). Це дозволяє керівництву визначити напрямки покращення стратегічних цілей бізнесу.

Таблиця 1.5

Характеристика матриці вибору стратегії інноваційного розвитку [52]

Зона інноваційної активності	Характеристика
зона успішної інноваційної активності	характеризується найсприятливішим співвідношенням стратегічних цілей і профілю культури підприємства. У структурних підрозділах створено сприятливий психологічний клімат, працівники працюють в команді, а керівники стимулюють неформальний підхід до роботи, зацікавленість робітників у результатах трудової діяльності.
зона високої інноваційної активності	керівництво підприємства приділяє увагу розвитку творчості й ініціативності працівників підприємства. Але ці стратегічні цілі неповною мірою досягаються у взаємодії персоналу окремих структурних підрозділів або не підкріплюються існуючою культурою підприємства.
зона середньої інноваційної активності	відбувається ситуація, коли в структурних підрозділах підприємства відсутня творча співпраця керівників і робітників. Керівництво підприємства при цьому, не приділяє потрібної уваги розвитку творчості й ініціативності працівників. Працівники не зацікавлені в досягненні загальних результатів ефективності діяльності підприємства та сприймають виробниче оточення як вороже.
зона низької інноваційної активності	серед стратегічних планів і цілей підприємства, розвиток творчості та ініціативності працівників, посідає більш менш важливе місце в розвитку підприємства. Та ці прагнення не закладено в положення про культуру підприємства або ж чинна система стимулювання праці не враховує мотиваційний профіль працівників. В результаті, в структурних підрозділах відсутній дух “команди”, ціннісні орієнтації керівників і робітників значно відрізняються, а отже ефект співпраці не досягається.

Також для оцінки стратегічного матеріалу можна використовувати ще три різні методики, які є досить поширеними й нескладними. Вони дозволяють

провести аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Такими методами є матриця SPACE, SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

– Метод матриці SPACE. Серед факторів зовнішнього середовища аналізується стабільність середовища, привабливість галузі, серед внутрішніх аналізується потенціал в фінансах та виробництві підприємства. Всі параметри критеріїв оцінюються за шкалою від 0 до 6, значення кожного із факторів показує вага, яка відповідає кожній із характеристик [26]. Після чого, підводиться середньозважена оцінка та відповідно створюється стратегічний напрям розвитку.

– SWOT-аналіз, метод який полягає у визначенні сильних й слабких сторін бізнесу та усіх можливостей і загроз для нього. На основі аналізу здійснюється оцінка фактичного стану бізнесу та його можливих стратегічних перспектив і нових напрямів діяльності. (див. рис.1.2)

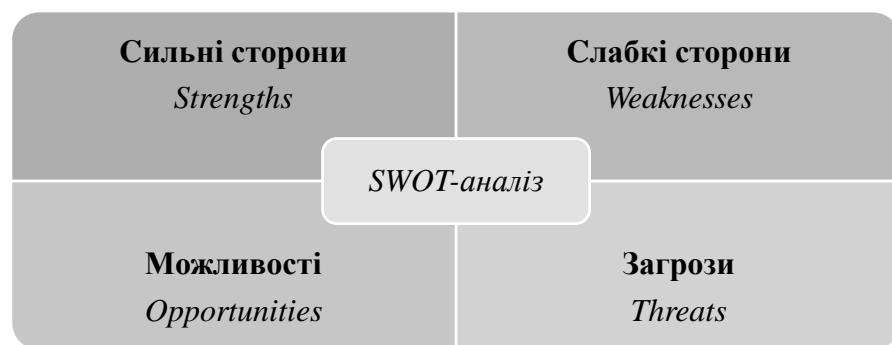


Рис. 1.2. SWOT-аналіз [26].

– PEST-аналіз, що означає чотири напрями – політика, економіка, суспільство, технології. Суть аналізу полягає у дослідженні та аналізі впливу макроекономічних факторів на результати діяльності бізнесу [26]. (див. рис.1.3)

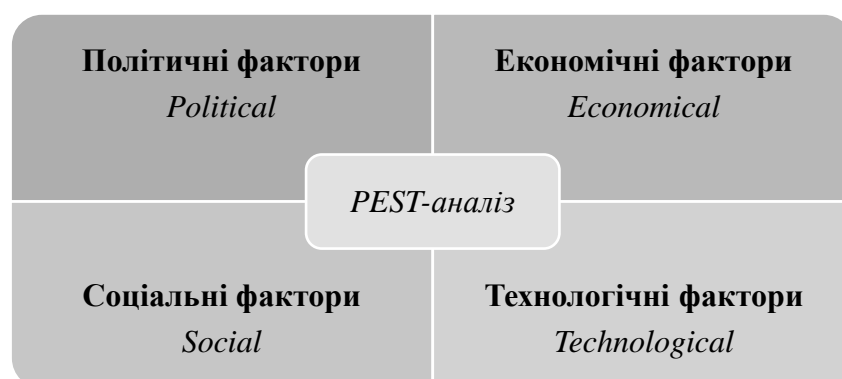


Рис. 1.3. SWOT-аналіз [26].

Можемо сказати, що стратегія є «інструментом стабілізації відносин в бізнесі; допомагає налаштувати мотивацію, контроль, облік, аналіз являючись при цьому стандартом, що визначає успішний розвиток бізнесу й оцінює отримані результати; виступає базою для створення та подальшого проведення змін, щодо організаційної структури підприємства; є головним інструментом діяльності вищого управлінського складу персоналу підприємства; являється базою для розробки подальших стратегічних планів, проектів підприємства, що є інструментами його розвитку; є способом досягнення синергії» [67, 237-238].

Однак, стратегія не забезпечить: «негайного результату; продажу продукції у запланованих обсягах підприємством; стовідсоткового виконання усіх поставлених стратегічних настанов; стовідсоткового передбачення майбутнього підприємства, що б гарантувало прийняття вірних рішень у поточному періоді; виживання підприємства на довгостроковий термін, однак відсутність стратегії розвитку лише зменшує таку ймовірність; визначення єдино прийнятого переліку дій та заходів розробки стратегії розвитку для усіх під ряд суб'єктів задіяних у підприємницькій діяльності; потрібними ресурсами за якісними та кількісними характеристиками по низьких цінах заздалегідь визначеними постачальниками» [67, 238].

Висновки до розділу 1

Дослідивши тему стратегії розвитку бізнесу, можемо стверджувати, що на сьогоднішній день вона є глибоко досліджена та розвинена й продовжує все більше розвиватись. Цьому підтвердження наявність безлічі трактувань й підходів до стратегії, класифікацій її різновидів, а також методів і підходів до її оцінки. Можна підсумувати, що стратегія є певним набором алгоритмів, інструментів, заходів, принципів, курсів, дій, планів тощо для досягнення певної мети підприємства. Також стратегія є комбінацією із численних окремих завдань, спрямованих на реалізацію та розвиток можливостей зростання підприємства.

Виділяють чотири групи стратегій розвитку бізнесу: концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання та скорочення.

В процесі реалізації стратегії розвитку бізнесу та після важливо здійснювати оцінку стратегії, що допоможе визначити її ефективність та результативність. Також на сьогоднішній день існує велика різноманітність підходів та методів для визначення та оцінення, так як ця тема є досить глибоко досліджена та розвинена. Так, серед найбільш поширених виділяють три підходи ресурсний, структурний та цільовий. Щодо методів теж існує велика різноманітність, однак найбільш поширеними є метод матриці SPACE, SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Однак, досліджено, що для отримання більш точної оцінки необхідно здійснити комплексну оцінку бізнесу в цілому та усіх його складових фінансової, управлінської, маркетингової, технологічної та інноваційної.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ СТОВ «СІЛЬЦІВСЬКЕ»

2.1. Дослідження стану та динаміки розвитку аграрної галузі

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Сільцівське» – це вітчизняне товариство, яке створене у 2000 році, відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про господарські товариства», та іншого чинного законодавства України. За організаційно-правовою формою досліджуване підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, та перебуває у недержавній формі власності.

СТОВ «Сільцівське» є малим за своїм розміром, так як площа орендних земельних ділянок становить 830,71 га. На початку своєї діяльності товариство спеціалізувалось в більшості на тваринництві, аніж на рослинництві. А саме, займалось: розведенням великої рогатої худоби молочних порід, свійської птиці, овець, кіз, свиней, поросят; виробництвом продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, макаронних виробів, кускусу і схожих борошняних продуктів. Однак, станом на сьогоднішній день суттєво змінило свій спектр діяльності, та займається виключно рослинництвом, в основному це вирощення зернових й технічних сільськогосподарських культур.

Із кожним роком товариство може вирощувати інші сільськогосподарські культури, відповідно й асортимент продукції формуватимуть зібрані культури поточного року. Таким чином, станом на 2021 р. це: культури зернові – пшениця, ячмінь, кукурудза, овес; культури технічні – соя, ріпак, соняшник, рослини лікарські. Визначальний вплив на майбутнє виробництво товариства мають дослідження та прогнози агронома, щодо майбутнього урожаю на основі яких формується вже майбутня посівна кампанія. Проте, слід зазначити, що такі рішення з року в рік не є кардинальними. Також, товариством здійснюється

оцінка та контроль за якістю продукції не тільки на етапі збору урожаю але й на початку посівної кампанії та протягом усього періоду дозрівання урожаю.

Опираючись на те, що СТОВ «Сільцівське» обробляє доволі невеликі площі земель порівняно із багатьма іншими підприємствами задіяними у такого роду сфері, а також вирощує лише кілька своєрідних культур із ряду можливих, це дозволяє товариству сконцентруватись на кількох визначених категоріях культур. Й при цьому, прикласти усіх зусиль, щоб зібрати продукцію дійсно хорошої якості, що й відповідно буде перевагою для товариства серед конкурентів.

Станом на 2021 р. із 830,71 га землі товариства, 445 га посівних площ відвели на зернові культури та 385,71 на технічні. Структура яких наведена на рис. 2.1.

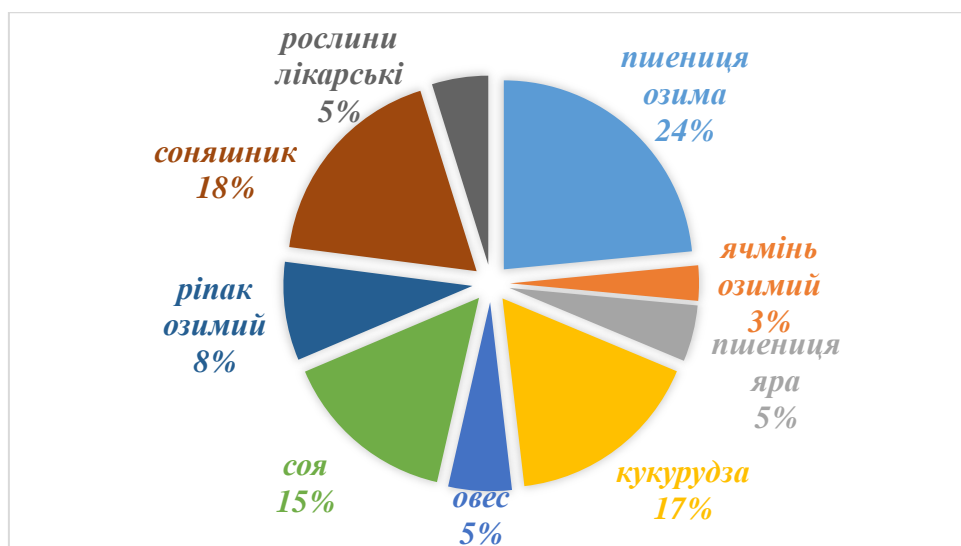


Рис. 2.1. Структура посівних площ сільськогосподарських культур СТОВ «Сільцівське» 2021 р., %.

Примітка: складено автором за матеріалами СТОВ «Сільцівське»: звіт про посівні площі сільськогосподарських культур.

Із рис. бачимо, що найбільшу площу серед зернових культур зайняла пшениця озима – 195 га, що складає 24% від усієї посівної площі підприємства та 140 га (17%) – кукурудза на зерно. Найменше із цієї категорії культур засіяно овесу – 45 га (5%), пшениці ярої – 40 га (5%) та ячменю озимого – 25 га (3%). Серед технічні культур найбільшу площу відвели на посіви соняшнику 150,71 га

або 18% та сої - 125 га (15%). Найменше із технічних засіяли ріпаку озимого - 70 га (8%) та рослин лікарських - 40 га (5%).

В результаті, переважаючу частку в структурі виробництва СТОВ «Сільцівське» 2021 р., як і у 2020 р. склали культури зернові, із різницею між технічними у 14489 ц. Серед зернових найбільший обсяг виробництва склала кукурудза – 10400 ц, а найменший ячмінь озимий – 1135 ц. Щодо технічних культур найбільший обсяг виробництва склав соняшник – 3923 ц, а найменший рослини лікарські – 238 ц. (див. табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Валовий збір сільськогосподарських культур СТОВ «Сільцівське»
2020-2021 рр.

Назва виду продукції	Обсяг виробництва, ц		Відхилення +/-	
	2020 рік	2021 рік	Абсолютне	Відносне
<i>культури зернові</i>	22459	23420	+961	+4,2
пшениця озима	8010	7810	-200	-2,4
пшениця яра	-	1620	-	-
ячмінь ярий	454	-	-	-
ячмінь озимий	-	1135	-	-
кукурудза	6945	10400	+3455	+49,7
овес	7050	2455	-4595	-65,1
<i>культури технічні</i>	6796	8931	+2135	+31,4
соя	1600	3342	+1742	+108,8
ріпак озимий	871	1428	+557	+63,9
соняшник	3600	3923	+323	+9
рослини лікарські	365	238	-127	-34,8
інші технічні культури	360	-	-	-

Примітка: складено автором за матеріалами СТОВ «Сільцівське»: звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід, винограду.

Так, із таблиці бачимо збільшення обсягів виробництва як зернових на 961 ц або 4,2%, так і технічних культур на 2135 ц або 31,4% у 2021р. Збільшились обсяги виробництва кукурудзи на 3455 ц або на 49,7%, сої на 1742 ц або 108,8%, ріпаку на 557 ц або 63,9% та соняшнику на 323 ц або 9%. Також у 2021 р. зібрано пшениці озимої – 7810 ц, пшениці ярої – 1620 ц, ячменю озимого – 1135 ц, овесу – 2455 ц, рослин лікарських – 238 ц.

Загалом можна сказати, що найбільшу частку виробництва СТОВ «Сільцівське» у минулому році склали 3 сільськогосподарські культури: кукурудза 32%, пшениця озима 24%, та соняшник 12%. Найменша частка

виробництва: рослини лікарські 1%, ячмінь озимий 4%, ріпак озимий 4% та пшениця яра 5%. Також і ще досить непогано у минулому році зібрано товариством сої 10% та овесу 8%. (див. рис. 2.2)

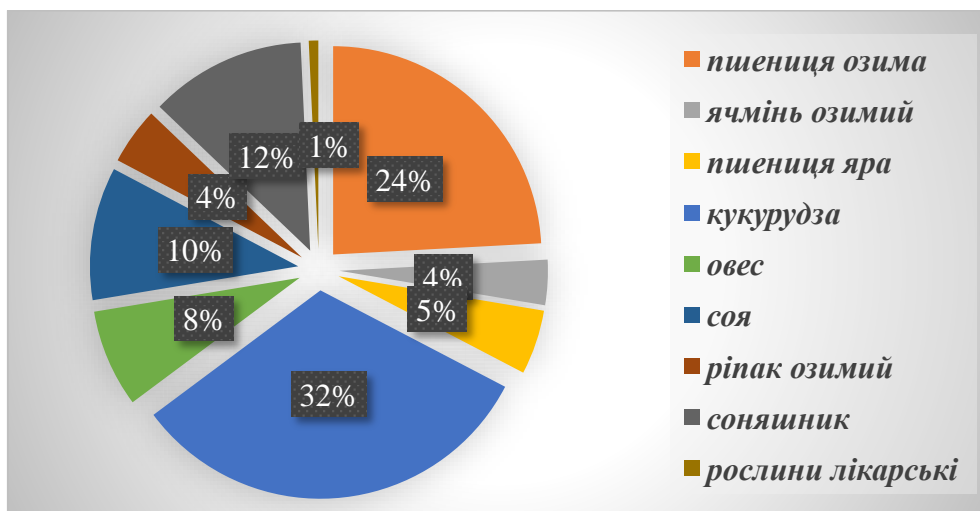


Рис. 2.2. Структура валового збору сільськогосподарських культур СТОВ «Сільцівське» 2021 р., %.

Примітка: складено автором за матеріалами СТОВ «Сільцівське»: звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід, винограду.

Із рис. 2.3 бачимо, що у 2021 р. найбільше товариством реалізовано пшениці - 10817 ц (40%), насіння соняшнику – 3923 ц (15%), овесу - 3829 ц (14%), а найменше насіння ріпаку – 1428 ц (5%), ячменю – 1003 ц (4%) і рослин лікарських – 238 ц (1%).

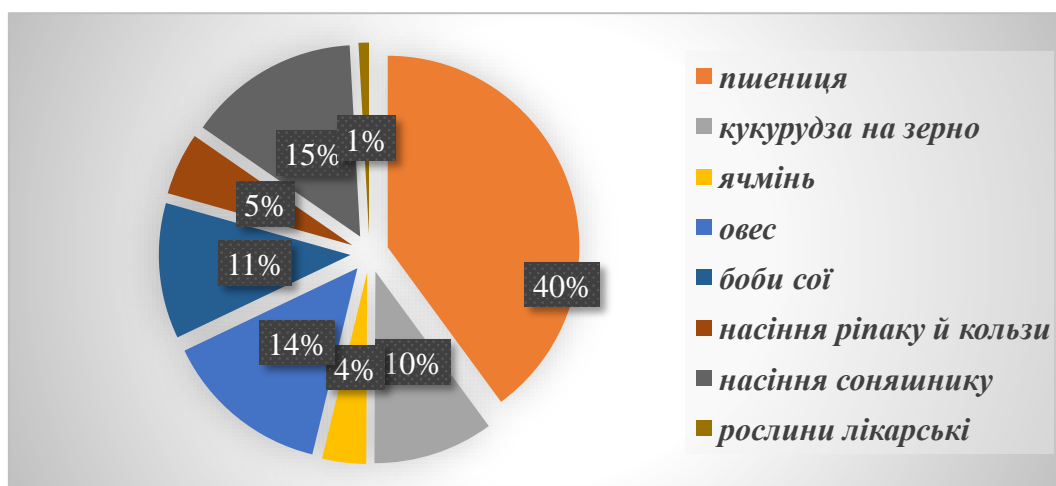


Рис. 2.3. Структура реалізації продукції сільського господарства СТОВ «Сільцівське» 2021 р., %.

Примітка: складено автором за матеріалами СТОВ «Сільцівське»: звіт про реалізацію продукції сільськогосподарського господарства.

Із рис. 2.3 чітко бачимо, що майже половина реалізації виробленої сільськогосподарської продукції припадає на пшеницю. Також непогано товариством реалізовано бобів сої – 11% та кукурудзи на зерно – 10%. Розглянемо більш детально реалізацію сільськогосподарської продукції товариства протягом 2020-2021 рр. у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Реалізація продукції сільського господарства СТОВ «Сільцівське»
2020-2021 рр.

Назва виду продукції	Кількість реалізованої продукції, ц		Відхил., +/-	Вартість реалізованої продукції, грн.		Відхил., +/-
	2020 рік	2021 рік		2020 рік	2021 рік	
<i>культури зернові та зернобобові</i>	16 000	18 400	+2400	8 142 066	10 076 772	+1 934 706
Пшениця	2318	10817	+8499	1 035 072	5 7323 250	+4 697 178
кукурудза на зерно	5532	2751	-2781	2 954 153	1 668 761	-1 285 392
ячмінь	2573	1003	-1570	997 036	483 803	-531 233
овес	5577	3829	-1748	3 155 805	2 191 958	-963 847
<i>насіння культур олійних</i>	6 306	8 620	+2314	6 974 609	13 930 152	+6 955 543
боби сої	1627	3102	+1475	1 741 888	5 195 080	+3 453 192
насіння ріпаку й кользи	871	1428	+557	919 015	2 244 108	+1 325 093
насіння соняшнику	3600	3923	+323	3 967 540	6 212 631	+2 245 091
рослини лікарські	354	238	-116	905 296	652 067	-253 229

Примітка: складено автором за матеріалами СТОВ «Сільцівське»: звіт про реалізацію продукції сільськогосподарського господарства.

Так, у 2021 р. реалізовано продукції зернових та зернобобових культур 18 400 ц, вартістю на 10 млн. грн., що більше на майже 2 млн., а саме 1 934 706 грн. ніж у 2020 р. Насіння культур олійних реалізовано 8620 ц, вартістю на майже 14 млн. грн., що більше від попереднього року буквально удвічі – 6 955 543 млн. грн. Порівняно із 2020 р. бачимо збільшення кількості реалізації зернових на 2400 ц або 15%, що серед пшениці, а кількість реалізованої продукції насіння культур олійних зросла на 2314 ц або 36,6%, що серед бобів сої, насіння соняшнику, ріпаку й кользи.

СТОВ «Сільцівське» функціонує на регіональному ринку. Тернопільська область характеризується багатими земельними ресурсами, сприятливим кліматичним та екологічним становищем. В результаті чого, сектор

рослинництва займає важливе та водночас провідне місце в структурі сільського господарства області.

Земельний фонд області складає 1382,4 тис. га, з них 1073,3 тис. га або 77,6% займають сільськогосподарські угіддя, коли в середньому по Україні припадає лише 67,6% [19]. Тобто, це все свідчить про досить високий рівень освоєння земель. При цьому, сільськогосподарські підприємства, орендарі та індивідуальні користувачі використовують понад 89% земель із земельного фонду області [19]. Орні землі із загальної кількості сільськогосподарських угідь становлять 81,9% [19]. Ці земельні ділянки систематично обробляються та використовуються під посіви сільськогосподарських культур. В результаті за таким високим показником Тернопільська область займає одне із перших місць в країні.

Основними культурами, що вирощують в області є пшениця, ріпак, ячмінь ярий, цукровий буряк, кукурудза. Цього року через вторгнення посівна кампанія має надзвичайно важливе значення. Та у зв'язку із цією ситуацією в області планується перевиконання прогнозованих показників, щодо посівної кампанії 2022 р. Посівні площі в результаті, збільшили до понад пів тисячі гектарів й відповідно, збільшились посівні площі зернових, зернобобових, технічних та інших культур. Так, опираючись на останні зведені показники, станом на травень 2022 р. було засіяно 489 тис. га, що становить 87% у відсотковому співвідношенні із 561,7 тис. га посівної площі [30]. Коли, на той час на 127% засіяли зернобобові, на 100% соняшнику, на 96% картоплю, на 96,5% сою, на 71,9% кукурудзу [30]. Таким чином, область матиме змогу забезпечити себе та інші області країни, де не було змоги провести посівну кампанію.

На території області налічується 1735 сільськогосподарських підприємств [10]. Найбільша кількість підприємств зосереджена у Тернопільській області, менше знаходиться у Чортківському та найменше у Кременецькому. Більшість підприємств області зайнятих у сфері рослинництва функціонують на ринку вже більше десяти років.

На Тернопільщині вирощують зернові, зернобобові, технічні, кормові, овочеві та баштанні продовольчі культури, коренеплоди та бульбоплоди. Упродовж останніх трьох років в області спостерігається щорічне збільшення посівних площ по підприємствах. Таким чином, у 2019 р. посівна площа склала 583,7 тис. га, 2020 р. – 589,6 тис. га, а у 2021 р. площа збільшилась вже до 592,7 тис. га. Із наведеного рис. 2.4 бачимо, що у 2021 р. із 592,7 тис. га 334,7 тис. га відвели під посів зернових та зернобобових; 247,3 тис. га – технічні; 1,4 тис. га – коренеплоди та бульбоплоди, культури овочеві та баштанні продовольчі; 9,3 тис. га – культури кормові.

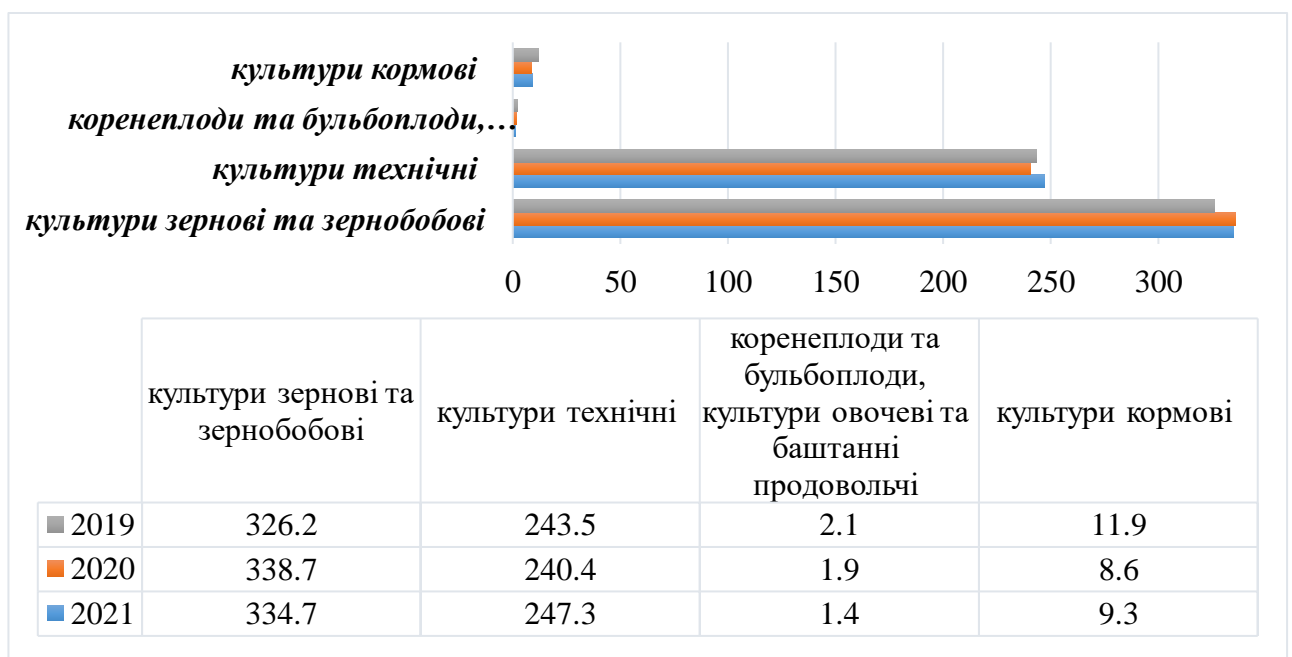


Рис. 2.4. Структура посівних площ аграрних підприємств Тернопільської області за основними групами сільськогосподарських культур 2019-2022 рр., тис. га.

Примітка: складено автором за статистичними даними головного управління статистики у Тернопільській області [8].

Таким чином, із рис. 2.4 у 2020 р. спостерігаємо збільшення посівних площ лише під зернові та зернобобові культури на 12,5 тис. га у порівнянні із 2019 р., а у 2021 р. у порівнянні із 2020 р. під культури технічні на 6,9 тис. та кормові на 0,7 тис. га. Тож, як бачимо, переважає вирощення лише двох груп сільськогосподарських культур, а саме це зернових і зернобобових й технічних. Але, як спостерігається найбільше вирощують все-таки зернових та зернобобових.

Так, у 2021 році найбільший обсяг виробництва зернових і зернобобових культур по підприємствах спостерігається у Тернопільському районі із показником 13179438 ц або 49% від усіх районів області. Друге місце із різницею 52357 ц займає Чортківський район – 9384342 ц або 35% та найменше зібрано у Кременецькому районі – 4452234 ц або 16%. (рис. 2.5.)

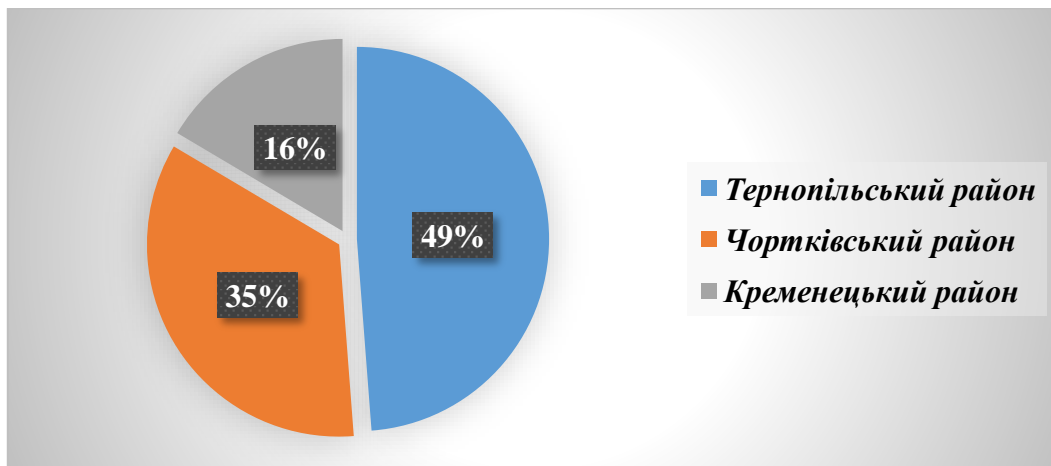


Рис. 2.5. Обсяги валового збору сільськогосподарських культур аграрними підприємствами по районах Тернопільської області у 2021 р., %.

Примітка: складено автором за статистичними даними головного управління статистики у Тернопільській області [8].

Однак, із рис. 2.6 бачимо, що незважаючи на те, що найбільшу площу в області було зібрано у Тернопільському районі 166506 га, найбільша урожайність спостерігається у Чортківському районі 82,2 ц з 1 га зібраної площі.

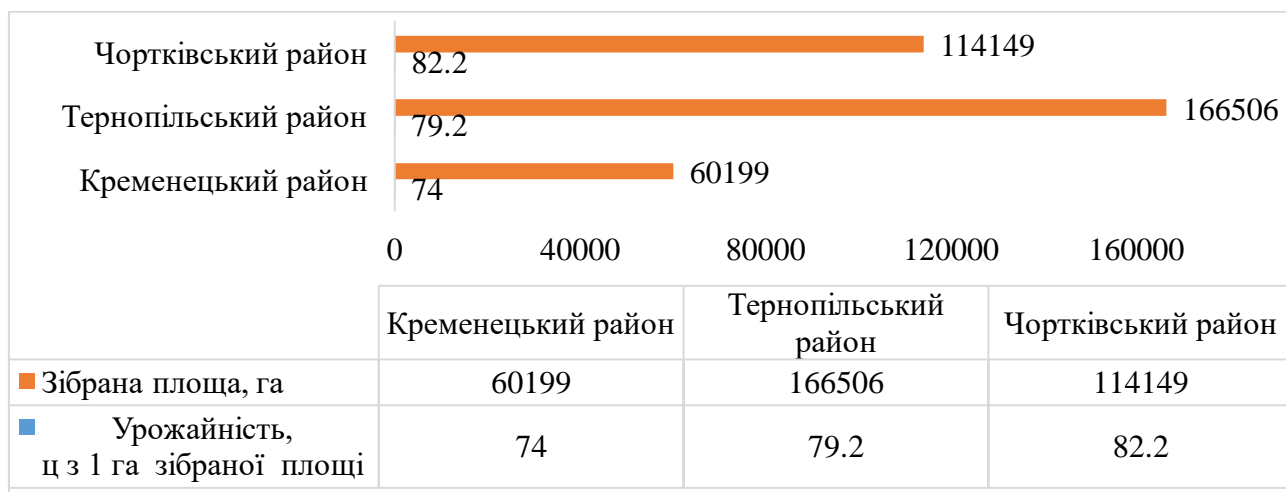


Рис. 2.6. Виробництво зернових і зернобобових культур аграрними підприємствами по районах Тернопільської області 2021 р.

Примітка: складено автором за статистичними даними головного управління статистики у Тернопільській області [8].

Отож, із рис. 2.6 бачимо, що минулоріч у Кременецькому районі у 2021 р. зібрано 60199 га, урожайність із зібраної площі склала 74 ц з 1 га, у Тернопільському районі зібрано із площі 166506 га, урожайність із зібраної площі склала 79,2, у Чортківському районі зібрано із площі 114149 га, урожайність із площі склала 82,2 ц з 1 га.

Серед зернових, зернобобових й технічних культур можна виділити кілька головних, що вирощуються в області та характеризуються найбільшим обсягом валового збору. А саме це кукурудза, пшениця, буряк цукровий, ячмінь, соя, ріпак, соняшник. Найменші обсяги валового збору, зазвичай приносять жито озиме, овес, гречка та інші сільськогосподарські культури.

Із наведеного рис. 2.7 чітко бачимо переважаючі три культури по валових зборах. Так, протягом 2019-2021 рр. найбільші обсяги виробництва склали пшениці (2019 р. – 9384396 ц, 2020 р. – 7866532 ц, 2021 р. – 8341120 ц), кукурудзи (2019 р. – 8258134 ц, 2020 р. – 8916494 ц, 2021р. - 16376159 ц) та буряка (2019 р. - 11379171 ц, 2020 р. – 7140342 ц, 2021 р. – 8774463 ц).

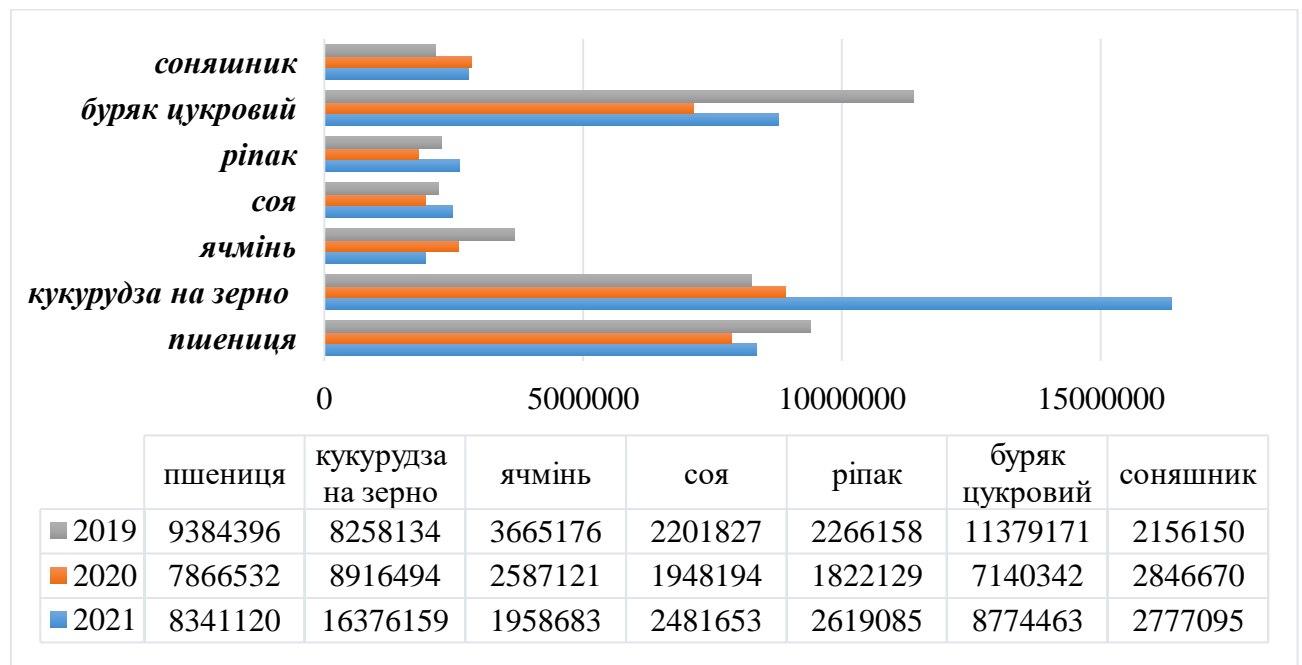


Рис. 2.7. Обсяг виробництва (валовий збір) підприємств Тернопільської області 2019-2022 рр., ц.

Примітка: складено автором за статистичними даними головного управління статистики у Тернопільській області [8].

Із рис. 2.7 варто зазначити, що у 2021 році було зібрано рекордний обсяг кукурудзи упродовж трьох останніх років - 16376159 ц, що на 7459665 ц більше ніж у 2020 р. та на 8118025 ц більше ніж у 2019 р. Так, у 2020 р. спостерігаємо збільшення обсягів валового збору тільки соняшника та кукурудзи. А у 2021 р. порівнюючи із 2020 р. збільшуються обсяги валового збору буряка на 1634121 ц, ріпаку на 796956 ц, сої на 533459, кукурудзи на 7459665 ц та пшениці на 474588ц.

Проте, незважаючи на обсяги валових зборів культур у 2021 р., бачимо збільшення урожайності усіх згаданих культур. Найбільшу урожайність у Тернопільській області серед культур має буряк. Минулоріч урожайність якого досягла показника – 541,8 ц з 1 га, що на 12,5% більше ніж у 2020 р. та на 7% більше ніж у 2019 р. (див. рис. 2.8)

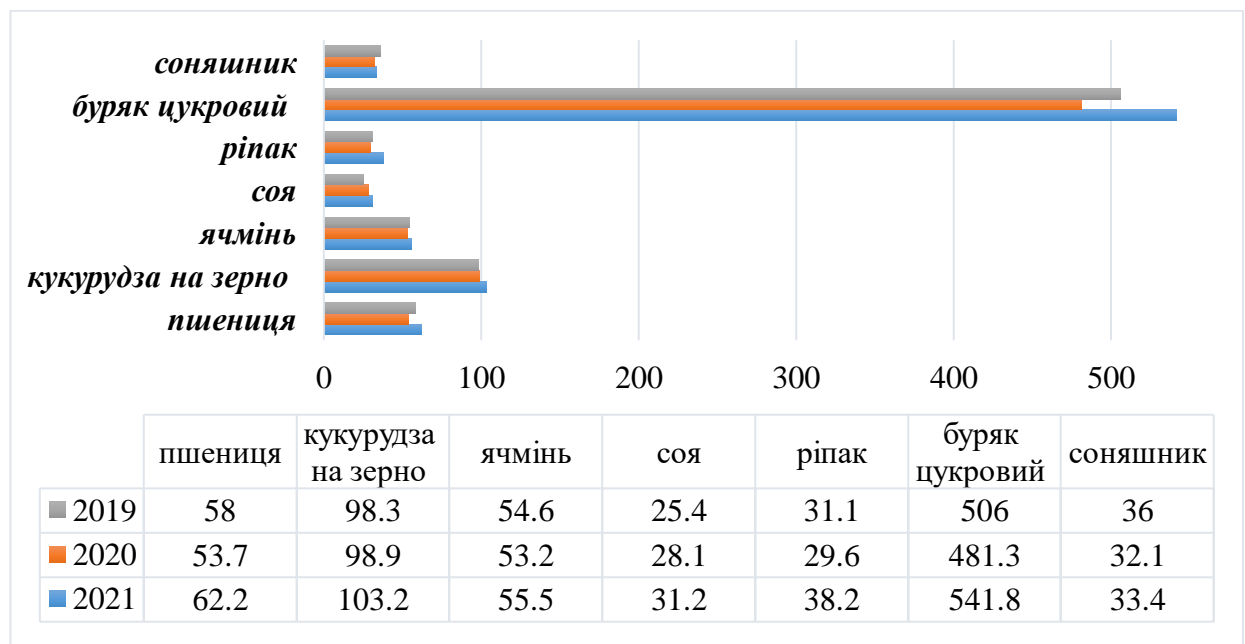


Рис. 2.8. Урожайність сільськогосподарських культур по аграрних підприємствах Тернопільської області 2019-2022 рр., ц з 1 га.

Примітка: складено автором за статистичними даними головного управління статистики у Тернопільській області [8].

Таким чином, бачимо із рис. 2.8, що у 2021 р. урожайність пшениці склала – 62,2 ц з 1 га та збільшилась на 16%; кукурудзи – 103,2 ц з 1 га, зросла на 4,3%; ячменю – 55,5 ц з 1 га, зросла на 4,3%; сої – 31,2 ц з 1 га, зросла на 11%; ріпаку – 38,2 ц з 1 га, зросла на 29%; буряка – 541,8 ц з 1 га, зросла на 12,5%; соняшнику – 33,4 ц з 1 га, зросла на 4%. А якщо порівняти урожайність культур у 2020 р. до 2019 р., бачимо збільшення урожайності лише сої та кукурудзи. До того ж,

найбільша урожайність упродовж 2019-2021 рр. соняшника спостерігається у 2019 р. – 36 ц з 1 га; буряка у 2021 р. – 541,8 ц з 1 га; ріпаку у 2021 р. – 38,2 ц з 1 га; сої у 2021 р. – 31,2 ц з 1 га; ячменю у 2021 р. – 55,5 ц з 1 га; кукурудзи у 2021 р. – 103,2 ц з 1 га; пшениці у 2021 р. – 62,2 ц з 1 га.

Так, протягом 2015-2021 рр. із рис. 2.9 бачимо, що найбільший обсяг реалізованої продукції у Тернопільській області припадає на пшеницю, кукурудзу та буряк.

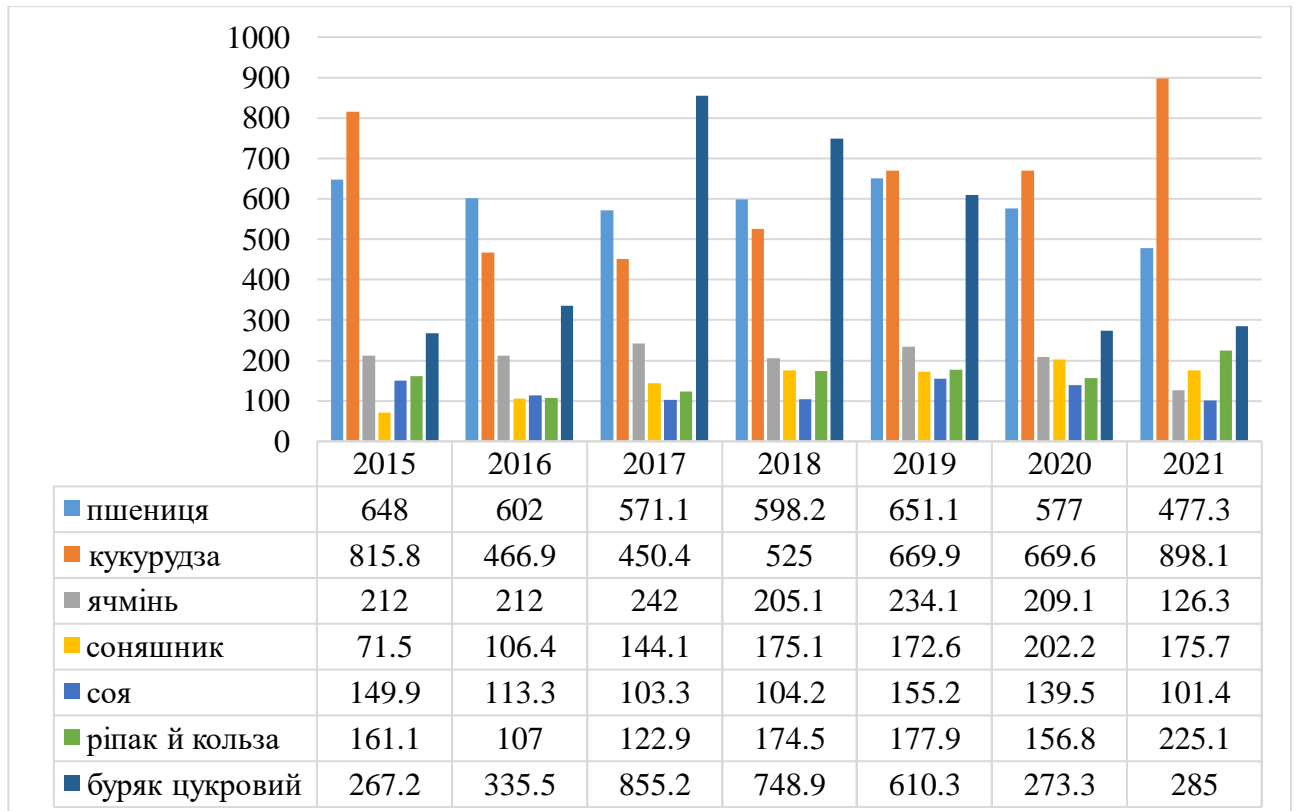


Рис. 2.9. Динаміка обсягів реалізації сільськогосподарської продукції Тернопільської області 2015-2021 рр., тис. т.

Примітка: складено автором за статистичними даними головного управління статистики у Тернопільській області [8].

Таким чином, бачимо найбільший обсяг реалізації пшениці був у 2019 р. – 651,1 тис. т, кукурудзи у 2021 р. – 898,1 тис. т, ячменю у 2017 р. – 242 тис. т, соняшнику у 2020 р. – 202,2 тис. т, сої у 2019 р. – 155,2 тис. т, ріпаку й кользи у 2021 р. – 225,1 тис. т, буряку у 2017 р. – 855,2 тис. т. У порівнянні із 2020 р. у 2021 р. спостерігаємо спад обсягів реалізації пшениці на 99,7 тис. т, ячменю на 82,8 тис. т, соняшнику на 26,5 тис. т, сої на 38,1 тис. т. Так бачимо, що у 2021 р. збільшились лише обсяги реалізації кукурудзи на 228,5 тис. т. (34,1%), ріпаку на 68,3 тис. т. (43,5%), буряку на 11,7 тис. т. (4,2%).

2.2. Оцінка впливу стратегії розвитку бізнесу на конкурентоспроможність товариства

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки особливого значення набуває питання забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, що є однією із умов успішного утримання позицій підприємства на внутрішньому ринку. Так конкурентоспроможність є однією з основних економічних категорій, адже кожен прагне бути конкурентоспроможним, але насправді підприємства суттєво відрізняються за здатністю випереджати своїх конкурентів.

Оцінити конкурентоспроможність досліджуваного СТОВ «Сільцівське» допоможе дослідження особливостей його діяльності, та відповідно його фінансового стану із подальшим розрахунком необхідних показників оцінки для цього. Тож, почнемо із оцінки майнового стану, що відображає його виробничий потенціал. Та в свою чергу, це дозволить визначити та проаналізувати абсолютні та відносні зміни статей балансу й відслідкувати тенденції, щодо змін і структуру фінансових ресурсів СТОВ «Сільцівське». Тому, доцільно розрахувати коефіцієнти зносу та придатності основних засобів, частку основних засобів в активах й коефіцієнт мобільності активів товариства (табл. 2.3, 2.4).

Таблиця 2.3

Показники майнового стану		
Показник	Спосіб розрахунку	Зміст
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{\text{Сума зносу основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	Відображає частку зношених ОЗ у загальній їх вартості. Позитивним є зменшення значення показника та чим менше його значення, тим кращий технічний стан основних засобів.
Коефіцієнт придатності основних засобів	$\frac{\text{Залишкова вартість основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	Показує, яка частина ОЗ придатна для експлуатації, тобто не списана на витрати діяльності. Чим більше значення показника, тим кращий технічний стан основних засобів.
Частка основних засобів в активах	$\frac{\text{Залишкова вартість основних засобів}}{\text{Сума активів}}$	Динаміка зменшення значення показника є позитивним значенням.
Коефіцієнт мобільності активів	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Необоротні активи}}$	Показує рівень мобільності активів. Підвищення значення є позитивним фактором.

Примітка: складено автором на основі [70, 177].

Таблиця 2.4

Показники майнового стану СТОВ «Сільцівське» 2019-2021 рр.

Показник	Розрахунок показника	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення +/-	
					2021р./2020р.	2020р./2021р.
Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{з2019} = 1064/6677 = 0,15$ $K_{з2020} = 1064/6677 = 0,15$ $K_{з2021} = 1064/7140 = 0,14$	0,15	0,15	0,14	-0,01	0
Коефіцієнт придатності основних засобів	$K_{п2019} = 5613/6677 = 0,84$ $K_{п2020} = 5613/6677 = 0,84$ $K_{п2021} = 6076/7140 = 0,85$	0,84	0,84	0,85	+0,01	0
Частка основних засобів в активах	$\text{Ч}_{оз2019} = 5613/12325 = 0,45$ $\text{Ч}_{оз2020} = 5613/12763 = 0,43$ $\text{Ч}_{оз2021} = 6076/20720 = 0,29$	0,45	0,43	0,29	-0,14	-0,02
Коефіцієнт мобільності активів	$K_{моб2019} = 6712/5613 = 1,19$ $K_{моб2020} = 7150/5613 = 1,27$ $K_{моб2021} = 14644/6076 = 2,41$	1,19	1,27	2,41	+1,14	+0,08

Примітка: складено автором та розраховано за матеріалами СТОВ «Сільцівське»: форма №1 (додаток А).

Таким чином, після здійснених розрахунків спостерігаємо у 2021 р.: зменшення коефіцієнту зносу основних засобів СТОВ «Сільцівське» на 0,01 або 1%, що є позитивною динамікою та свідчить про покращення стану основних засобів товариства; збільшення коефіцієнту придатності основних засобів СТОВ «Сільцівське» на 0,01 або на 1%, що знову ж таки свідчить про покращення стану основних засобів товариства. Також позитивним фактором є зменшення частки основних засобів в активах СТОВ «Сільцівське» на 0,14 або 14% та збільшення коефіцієнту мобільності активів підприємства на 1,14 або 114%. Це все свідчить ефективно використання активів товариства.

До складу основних засобів СТОВ «Сільцівське» входять виробничі (будинки та споруди; машини та обладнання; транспортні засоби) та невиробничі (інструменти, прилади та інвентар) основні засоби. В основному вікова структура основних засобів товариства становить від 5 до 10 років та від 15 до 20 років. Вартість основних засобів СТОВ «Сільцівське» станом на кінець 2021 р. становить 7140 тис. грн., що на 463 тис. грн. більше ніж у 2020 р. Таким чином, у минулому 2021 р. коефіцієнт оновлення основних засобів СТОВ «Сільцівське» становив 0,11 або 11% та коефіцієнт вибуття склав 0,05 або 5%.

Також доцільно провести оцінку показників ефективності використання основних засобів товариства, серед яких розрахуємо наступні: операційна рентабельність, фондівдача, фондомісткість, фондоозброєність (див. табл. 2.5, табл. 2.6).

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання основних засобів

Показник	Спосіб розрахунку	Зміст
Операційна рентабельність	$\frac{\text{Прибуток від операційної рентабельності}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	Характеризує прибутковість використання ОЗ.
Фондовіддача	$\frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	Характеризує ефективність використання основних засобів і показує скільки отримано виручки на одиницю вкладених основних засобів.
Фондомісткість	$\frac{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}{\text{Чиста виручка}}$	Характеризує середню вартість виробничих ОЗ, що припадає на одиницю обсягу виробленої продукції.
Фондоозброєність	$\frac{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	Показує, яка частина вартості основних виробничих засобів припадає на одного працівника.

Примітка: складено автором на основі [70, 179].

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання основних засобів СТОВ «Сільцівське» 2020-2021 рр.

Показник	Розрахунок показника	2020 рік	2021 рік	Відхилення +/-
Операційна рентабельність	$P_{o2020} = 1216 / ((5613 + 5613) / 2) = 0,21$ $P_{o2021} = 3832 / ((5613 + 6076) / 2) = 0,65$	0,21	0,65	+0,44
Фондовіддача	$F_{v2020} = 16596 / ((5613 + 5613) / 2) = 2,95$ $F_{v2021} = 24894 / ((5613 + 6076) / 2) = 4,25$	2,95	4,25	+1,3
Фондомісткість	$F_{m2020} = ((5613 + 5613) / 2) / 16596 = 0,33$ $F_{m2021} = ((5613 + 6076) / 2) / 24894 = 0,23$	0,33	0,23	-0,1
Фондоозброєність	$F_{o2020} = ((5613 + 5613) / 2) / 16 = 350,812$ $F_{o2021} = ((5613 + 6076) / 2) / 20 = 292,225$	350,81	292,22	-58,59

Примітка: складено автором та розраховано за матеріалами СТОВ «Сільцівське»: форма №1 (додаток А), форма №2 (додаток Б).

Таким чином бачимо, що операційна рентабельність основних засобів СТОВ «Сільцівське» у 2021 р. збільшилась на 0,44, що є позитивною динамікою. Також збільшилась фондівдача на 1,3 грн від 2020 р. та склала 4,25 грн., відповідно зменшилась фондомісткість на 0,1 грн та становить 0,23 грн. й

зменшилась фондоозброєність на 58,59 грн. та становить 292,22 грн. Отримані результати свідчать знову ж таки про ефективне використання основних засобів СТОВ «Сільцівське».

У товариства нематеріальних активів, а саме це про права власності, патенти, ліцензії чи щось інше у СТОВ «Сільцівське» немає. Вартість оборотних активів СТОВ «Сільцівське» станом на кінець 2021 р. становить 20720 тис. грн., що на 7957 більше від 2020 р. Їх формують: оборотні фонди (сфера виробництва) – запаси; фонди обігу (сфера обігу) - дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги та гроші та їх еквіваленти (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки та структури активів СТОВ «Сільцівське» 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення +/-			
				абсол., тис. грн.		відносне, %	
				2021р./ 2020р.	2020р./ 2019р.	2021р./ 2020р.	2020р./ 2019р.
Активи підприємства, всього, тис. грн.	12325	12763	20720	+7957	+438	+62,3	+3,5
Необоротні активи, тис. грн.	5613	5613	6076	+463	0	+8,2	0
- у % до всіх активів	45,5	43,9	29,3	-	-	-	-
Оборотні активи, тис. грн.	6712	7150	14644	+7494	+438	+104,8	+6,5
- у % до всіх активів	54,4	56,0	70,6	-	-	-	-
Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	6271	5662	11233	+5571	-609	+98,4	-9,7
- у % до оборотних активів	93,4	79,1	76,7	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	422	1181	2656	+1475	+759	+124,9	+179,8
- у % до оборотних активів	6,2	16,5	18,1	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	4	307	755	+448	+303	+145,9	+7575
- у % до оборотних активів	0,05	4,2	5,1	-	-	-	-

Примітка: складено автором та розраховано за матеріалами СТОВ «Сільцівське»: форма №1 (додаток А).

В результаті проведених розрахунків спостерігаємо тенденцію збільшення вартості активів СТОВ «Сільцівське» за 2019-2021 рр. на 7957 за 2021 р. або 62,3%. Так, зазначений показник має стабільно високий рівень й відповідає

нормативу. Вартість необоротних активів за 2021 р. зросла – на 463 тис. грн. або 8,2%, що свідчить про подорожання вартості основних фондів товариства за рік та їхнє оновлення. Вартість оборотних активів теж зросла, досить значно на ще так раз - 7494 тис. грн. або 104,8 %. Також за 2021 збільшились на більше ніж ще так раз матеріальні активи підприємства - 5571 тис. грн. або 98,4%, дебіторська заборгованість на 1475 тис. грн. або 124,9% та грошові кошти та їх еквіваленти на 448 тис. грн. або 145,9%.

Джерелами формування активів СТОВ «Сільцівське» є: власний капітал, додатково залучені й позикові кошти (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів
СТОВ «Сільцівське» 2019-2021рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 Рік	Відхилення 2021/2020			
				абсол., тис. грн.		відносне, %	
				2021р./ 2020р.	2020р./ 2019р.	2021р./ 2020р.	2020р./ 2019р.
Джерела утворення активів, всього, тис. грн.	12325	12763	20720	+7957	+438	+62,3	+3,5
Власний капітал, тис. грн.	8277	9493	15320	+5827	+1216	+61,3	+14,7
-у % до всіх джерел утворення активів	67,1	74,3	73,9	-	-	-	-
Власний оборотний капітал, тис. грн.	2759	2759	2759	-	0	-	0
-у % до власного капіталу	33,3	29,0	18,0	-	-	-	-
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	1304	993	303	-690	-311	-69,4	-23,8
- у % до всіх джерел утворення активів	10,5	7,7	1,4	-	-	-	-
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2744	2277	5097	+2820	-467	+123,8	-17
-у % до всіх джерел утворення активів	22,2	17,8	24,5	-	-	-	-
Кредити банків, тис. грн.	-	1250	3250	+2000	-	+160	-
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	508	1027	-	-	+519	-	+102,1
- у % до поточних зобов'язань	18,5	45,1	-	-	-	-	-

Примітка: складено автором та розраховано за матеріалами СТОВ «Сільцівське»: форма №1 (додаток А).

Із проведених розрахунків у табл. 2.8 спостерігаємо тенденцію збільшення вартості джерел утворення активів СТОВ «Сільцівське» за 2019-2021 рр., так за

2021 р. збільшилась на 7957 тис. грн. або 62,3%, що свідчить про фінансову стійкість та динамічну роботу товариства. Власний капітал СТОВ «Сільцівське» збільшився на 5827 тис. грн. або 61,3%. Тим не менш, спостерігаємо щорічне збільшення значення цього показника, що свідчить про стабільність отримання прибутку товариства за 2019-2021 рр. Власний оборотний капітал СТОВ «Сільцівське» упродовж 2019-2021 р. залишається незмінним - 2759 тис. грн. Довгострокові зобов'язання і забезпечення СТОВ «Сільцівське» мають щорічну тенденцію до зменшення так, за 2021 р. зменшились на 690 тис. грн. або 69,4%, що є позитивними змінами у балансі підприємства. Поточні зобов'язання СТОВ «Сільцівське» за 2021 р. зросли на 2820 тис. грн. або 123,8%, також зросли кредити банків на 2000 тис. грн. або 160%, що є не дуже сприятливою обставиною. Кредиторської заборгованість у досліджуваного підприємства в 2021 р. немає, що є позитивними змінами й свідчить про списання заборгованостей перед своїми постачальниками й підрядниками.

На склад активів СТОВ «Сільцівське» впливають такі чинники: законодавча база регулювання, збутова політика, попит на продукцію, технологія виробництва, пропозиція сировини і матеріалів.

Важливу роль у забезпеченні розширеного відтворення підприємства та його прибутковості у майбутньому дуже велику роль відіграє його фінансова стійкість. Так як це і є здатність та можливість здійснювати надалі підприємством свою діяльність у напрямку розвитку й, водночас забезпечити рівновагу його активів і пасивів, яка постійно коливається й змінюється. Тому, задля досягнення фінансової стійкості підприємства важливо здійснювати оптимальне й правильне управління його основними фондами, грошовими коштами, а також джерелами забезпечення власного та позикового капіталу підприємства. Тож, для оцінки рівня платоспроможності товариства доцільно розрахувати показники його фінансової стійкості: коефіцієнт автономії, коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (див. табл. 2.9, табл. 2.10).

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості

Показник	Спосіб розрахунку	Зміст
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сума балансу}}$	Показує, яку частину у загальних вкладеннях підприємства складає власний капітал та характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Нормативне значення становить $> 0,5$.
Коефіцієнт співвідношення власних залучених коштів	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сума залучених і позикових зобов'язань}}$	Відображає скільки одиниць власних коштів припадає на кожен одиницю позикових та залучених коштів. Нормативне значення показника > 1 .
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{\text{Власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}}{\text{Сума балансу}}$	Характеризує співвідношення власних та позикових коштів. Нормативне значення показника знаходиться в межах $0,67-1,5$.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Власний капітал}}$	Характеризує ступінь мобільності використання власного капіталу та показує частку власних коштів, вкладених в оборотні активи. Вважається, що значення повинно бути не менше $0,2$, що дозволить забезпечити достатню гнучкість у використанні власного капіталу.
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Сума оборотних активів}}$	Відображає рівень фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів. Нормативне значення показника становить $\geq 0,5$.

Примітка: складено автором на основі [70, 177].

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості СТОВ «Сільцівське» 2019-2021 рр.

Показник	Розрахунок показника	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення +/-	
					2021р./2020р.	2020р./2019р.
Коефіцієнт автономії	$K_{авт2019} = 8277/12325 = 0,67$ $K_{авт2020} = 9493/12763 = 0,74$ $K_{авт2021} = 15320/20720 = 0,73$	0,67	0,74	0,73	-0,01	+0,07
Коефіцієнт співвідношення власних залучених коштів	$K_{взк2019} = 8277/(1304+2744) = 2,04$ $K_{взк2020} = 9493/(993+2277) = 2,90$ $K_{взк2021} = 15320/(303+5097) = 2,83$	2,04	2,90	2,83	-0,07	+0,86
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фс2019} = (8277+1304)/12325 = 0,77$ $K_{фс2020} = (9493+993)/12763 = 0,82$ $K_{фс2021} = (15320+303)/20720 = 0,75$	0,77	0,82	0,75	-0,07	+0,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{мвк2019} = (6712-2744)/8277 = 0,47$ $K_{мвк2020} = (7150-2277)/9493 = 0,51$ $K_{мвк2021} = (14644-5097)/15320 = 0,62$	0,47	0,51	0,62	+0,11	+0,04
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$K_{звок2019} = (6712-2744)/6712 = 0,59$ $K_{звок2020} = (7150-2277)/7150 = 0,68$ $K_{звок2021} = (14644-5097)/14644 = 0,65$	0,59	0,68	0,65	-0,03	+0,09

Примітка: складено автором та розраховано за матеріалами СТОВ «Сільцівське»: форма №1 (додаток А).

Так, після проведених розрахунків кожного із коефіцієнтів спостерігаємо, що упродовж досліджуваних 2019-2021 рр. усі показники фінансової стійкості перебувають у межах норм. У 2021 р. коефіцієнт автономії зменшився на 0,01, коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів зменшився на 0,07, коефіцієнт фінансової стійкості також зменшився на 0,07, коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс на 0,11, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зменшився на 0,03. Проте, все це свідчить про платоспроможність СТОВ «Сільцівське», що є гарантією його виживання.

При дослідженні фінансового стану СТОВ «Сільцівське» доцільно дослідити та проаналізувати показники його ліквідності. Що в загальному характеризують здатність та можливість товариства швидко перетворити активи на гроші, й розраховуватись за свої зобов'язання. Так, серед групи показників ліквідності необхідно розраховувати наступні: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності (див. табл. 2.11, табл. 2.12).

Таблиця 2.11

Показники ліквідності

Показник	Спосіб розрахунку	Зміст
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Сума оборотних активів}}{\text{Сума поточних зобов'язань}}$	Характеризує достатність ресурсів, що можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Нормативне значення показника становить >1,5-2,5.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{Гроші та їх еквіваленти} + \text{поточні фінансові інвестиції} + \text{поточна дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Відображає платіжні можливості, щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Нормативне значення >0,6-0,8.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Гроші та їх еквіваленти} + \text{поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Нормативне значення показника становить >0,2-0,35.

Примітка: складено автором на основі [70, 178].

Таблиця 2.12

Показники ліквідності СТОВ «Сільцівське» 2019-2021 рр.

Показник	Розрахунок показника	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення +/-	
					2021р./2020р.	2020р./2019р.
Коефіцієнт покриття	$K_{п2019} = 6712/2744 = 2,44$ $K_{п2020} = 7150/2277 = 3,14$ $K_{п2021} = 14644/5097 = 2,87$	2,44	3,14	2,87	-0,27	+0,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{шл2019} = (6712-6271-15)/2744 = 0,15$ $K_{шл2020} = (7150-5662)/2277 = 0,65$ $K_{шл2021} = (14644-11233)/5097 = 0,66$	0,15	0,65	0,66	+0,01	+0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал2019} = 4/2744 = 0,001$ $K_{ал2020} = 307/2277 = 0,13$ $K_{ал2021} = 755/5097 = 0,14$	0,001	0,13	0,14	+0,01	+0,129

Примітка: складено автором та розраховано за матеріалами СТОВ «Сільцівське»: форма №1 (додаток А).

Тож, бачимо, що у 2021 р. показник покриття зменшився на 0,27, однак перебуває у нормі, показник швидкої ліквідності зріс на 0,01 і перебуває у допустимих межах норми. Лише показник абсолютної ліквідності перебуває поза нормативним значенням, однак спостерігається щорічна тенденція збільшення його значення та у 2021 р. зріс на 0,01.

Фінансові ресурси товариства складають: власні фінансові ресурси - чистий прибуток, власний капітал; залучені кошти - кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; позичені кошти - довгострокові кредити банків, короткострокові кредити банків та інші зобов'язання. Джерелами формування фінансових ресурсів товариства є прибутки, внески засновників, нерозподілений прибуток, резервний фонд, кредиторська заборгованість, кредити всіх форм та інше. Станом на сьогоднішній день СТОВ «Сільцівське» не займається інвестиційною діяльністю, відповідно виділити інвестиційні ресурси не можна.

Найважливішою фінансовою категорією, яка відображає фінансовий результат діяльності товариства є його прибуток, що виступає основним фінансовим джерелом розвитку підприємства. Розподіл прибутку СТОВ «Сільцівське» проходить у два етапи: перший етап – розподіл прибутку між

товариством та державою у вигляді сплати податків та платежів; другий етап – розподіл прибутку безпосередньо на самому товаристві.

На величину прибутку товариства мають вплив зовнішні та внутрішні чинники. Та перш за все, на величину прибутку СТОВ «Сільцівське» має вплив структура та якість продукції, обсяг її реалізації, природні та кліматичні умови, коливання попиту та пропозиції, рівень витрат та доходів, система оподаткування, інфраструктура ринку та інше. Також вагомий вплив на діяльність мають елементи ринкової інфраструктури, а саме безпосередній вплив мають банки, страхові компанії, фінансові небанківські інститути та інші.

Прибутковість є відображенням ефективності діяльності товариства. Є тією категорією, що найповніше та найширше відображає фінансові можливості й здатність і шанси товариства до розширення своєї виробничої діяльності. Показниками прибутковості є його рентабельність: рентабельність капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продажу, рентабельність господарської діяльності (див. табл. 2.13, табл. 2.14).

Таблиця 2.13

Показники прибутковості

Показник	Спосіб розрахунку	Зміст
Рентабельність капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість капіталу}}$	Характеризує ефективність використання майна.
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}$	Характеризує ефективність використання власного капіталу.
Рентабельність реалізованої продукції	$\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$	Відображає ефективність виробництва та реалізації продукції.
Рентабельність продажу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}$	Показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції.
Рентабельність господарської діяльності	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати на господарську діяльність}}$	Відображає ефективність здійснення господарської діяльності підприємства.

Примітка: складено автором на основі [70, 178].

Таблиця 2.14

Показники прибутковості СТОВ «Сільцівське» 2020-2021 рр.

Показник	Розрахунок показника	2020 рік	2021 рік	Відхилення +/-
Рентабельність капіталу	$R_{к2020} = 1216 / ((12325 + 12763) / 2) = 0,09$ $R_{к2021} = 3832 / ((12763 + 20720) / 2) = 0,22$	0,09	0,22	+0,13
Рентабельність власного капіталу	$R_{вк2020} = 1216 / ((8277 + 9493) / 2) = 0,13$ $R_{вк2021} = 3832 / ((9493 + 15320) / 2) = 0,30$	0,13	0,30	+0,17
Рентабельність реалізованої продукції	$R_{рп2020} = 2270 / 14326 = 0,15$ $R_{рп2021} = 5387 / 19507 = 0,27$	0,15	0,27	+0,12
Рентабельність продажу	$R_{п2020} = 1216 / 16596 = 0,07$ $R_{п2021} = 3832 / 24894 = 0,15$	0,07	0,15	+0,08
Рентабельність господарської діяльності	$R_{гд2020} = 1216 / (14326 + 1054) = 0,07$ $R_{гд2021} = 3832 / (19507 + 1555) = 0,18$	0,07	0,18	+0,11

Примітка: складено автором та розраховано за матеріалами СТОВ «Сільцівське»: форма №1 (додаток А), форма №2 (додаток Б).

Із табл. 2.14 бачимо, що упродовж 2020-2021 рр. показники прибутковості СТОВ «Сільцівське» мають тенденцію до щорічного збільшення, що є позитивним значенням. Показник рентабельності капіталу зріс на 0,13, рентабельності власного капіталу зріс на 0,17, рентабельності реалізованої продукції зріс на 0,12, рентабельності продажу зріс на 0,08, рентабельності господарської діяльності зріс на 0,11. Таким чином, чим вищим є значення коефіцієнтів рентабельності, тим ефективнішою стає діяльність СТОВ «Сільцівське».

Ще однією важливою групою показників при дослідженні фінансового стану є показники ділової активності. Вони відображають ефективність використання власних коштів. Аналіз ділової активності товариства полягає у дослідженні рівнів і динаміки змін та розвитку різноманітних коефіцієнтів оборотності на підприємстві: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, строк погашення дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності власного капіталу (див. табл. 2.15, табл. 2.16).

Таблиця 2.15

Показники ділової активності

Показник	Спосіб розрахунку	Зміст
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$	Характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних у нього ресурсів незалежно від джерел їх залучення.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічна вартість дебіторської заборгованості}}$	Показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки, тобто скільки разів ця заборгованість утворюється та погашається протягом року.
Строк погашення дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Тривалість періоду}}{\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}$	Показує середній період погашення дебіторської заборгованості.
Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічна вартість запасів}}$	Показує, як часто обертаються запаси для забезпечення поточного обсягу продажу.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}$	Показує ефективність використання власного капіталу підприємства.

Джерело: складено автором на основі [70, 179].

Таблиця 2.16

Показники ділової активності СТОВ «Сільцівське» 2020-2021 рр.

Показник	Розрахунок показника	2020 рік	2021 рік	Відхилення +/-
Коефіцієнт оборотності активів	$\text{Коб.а}_{2020} = 16596 / ((12325 + 12763) / 2) = 1,32$ $\text{Коб.а}_{2021} = 24894 / ((12763 + 20720) / 2) = 1,48$	1,32	1,48	+0,16
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{Коб.дз}_{2020} = 16596 / ((422 + 1181) / 2) = 20,70$ $\text{Коб.дз}_{2021} = 24894 / ((1181 + 2656) / 2) = 12,97$	20,70	12,97	-7,73
Строк погашення дебіторської заборгованості	$\text{Тдз}_{2020} = 360 / 20,7 = 17,39$ $\text{Тдз}_{2021} = 360 / 12,97 = 27,75$	17,39	27,75	+10,36
Коефіцієнт оборотності запасів	$\text{Коб.з}_{2020} = 16596 / ((6271 + 5662) / 2) = 2,78$ $\text{Коб.з}_{2021} = 24894 / ((5662 + 11233) / 2) = 2,94$	2,78	2,94	+0,16
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{Коб.вк}_{2020} = 16596 / ((8277 + 9493) / 2) = 1,86$ $\text{Коб.вк}_{2021} = 24894 / ((9493 + 15320) / 2) = 2,00$	1,86	2,00	+0,14

Примітка: складено автором та розраховано за матеріалами СТОВ «Сільцівське»: форма №1 (додаток А), форма №2 (додаток Б).

Так, в результаті проведених розрахунків, бачимо у 2021 р. зростання коефіцієнта оборотності активів на 0,16, коефіцієнта оборотності запасів на 0,16

й коефіцієнта оборотності власного капіталу на 0,14, що є позитивною ознакою яка свідчить про покращення фінансового стану СТОВ «Сільцівське». Проте, зменшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості на 7,73 та збільшення строку її погашення на 10,36 днів є негативним. Проте, це все свідчить про ефективність використання власних коштів товариством.

Після проведеного дослідження фінансового стану СТОВ «Сільцівське», із відповідним розрахунком показників майнового стану, ефективності використання основних засобів, фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості, ділової активності та аналізу динаміки, структури й джерел утворення активів, можна підвести загальний підсумок того, що більшість розрахованих значень і коефіцієнтів товариства перебувають у нормі. Із кожним роком упродовж 2019-2022 рр. спостерігаються щорічні зміни показників у кращу сторону, що свідчить про покращення діяльності товариства. І таким чином, можемо говорити про, те що із кожним роком СТОВ «Сільцівське» працює ефективніше та покращує свою діяльність, про що свідчать розраховані показники.

У СТОВ «Сільцівське» є досить багато конкурентні на ринку функціонування, адже як зазначалось в області нараховується більше ніж півтора тисячі сільськогосподарських підприємств. Так серед найбільших конкурентів є наступні: ТОВ «Україна», ПАП «Дзвін», Агрофірма «Горинь», ПАП «Полівці», СТОВ «Агрокомплекс», ТОВ «Шумськ Агро», ТОВ «Корпорація «Колос-ВС», ПАП «Аркадія», ПП «Агрон», ПП «ОП «Іванівське», СФНВГ «Коваль», ТДВ «Медобори», ТОВ «Аграрний край», ТОВ «Захід Агропродукт», ПАП «Обрій», ФГ «Масаривські липки», ТОВ АП «Колос 2», ПП «Агрофірма «Медобори», СГ ТЗОВ «Ласковецький Бровар», ПАП «Крок», ПП «Оберіг», ПСА «Нічлава», ТОВ «Агро-Млин», ТОВ «Веда Плюс» та інші [22]. Таким чином, доцільно провести SWOT-аналіз СТОВ «Сільцівське», що дозволить виявити усі слабкі і сильні сторони товариства та запропонувати нові можливості і дізнатись про ризики (див. рис. 2.10).

<p style="text-align: center;"><i>Сильні сторони</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. налагоджена система збуту виробленої продукції. 2. здатність швидко адаптуватись до змін на ринку, завдяки невеликим розмірам підприємства. 3. невелика площа земельних ділянок підприємства дозволяє на максимум сконцентруватись, для вирощення продукції хорошої якості. 	<p style="text-align: center;"><i>Слабкі сторони</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. малий асортимент продукції. 2. відсутність маркетингових заходів у діяльності підприємства. 3. відсутність об'єктів переробки сільськогосподарської продукції.
<p>SWOT-аналіз</p>	
<p style="text-align: center;"><i>Можливості</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. розширення діючого спектру діяльності та ринків збуту. 2. орієнтація на виробництво органічної продукції. 3. переробка сільськогосподарських культур та вихід на новий ринок виробництва. 4. розвиток маркетингу. 5. використання новітніх технологій у процесі вирощування сільськогосподарських культур. 	<p style="text-align: center;"><i>Загрози</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. невиконання зобов'язань постачальників. 2. зростання цін на паливо, насіння та інші необхідні матеріали для виробництва. 3. нестабільна ситуація в країні. 4. активація конкурентів. 5. виробничі ризики спричинені природними умовами виробництва, що можуть негативно відобразитись на кількості та якості виробленої продукції. 6. екологічні ризики - ерозія ґрунту, виснаження земельних ділянок чи їх забуднення. 7. інституціональні ризики - зміна економічної політики на аграрних ринках.

Рис. 2.10. SWOT-аналіз СТОВ «Сільцівське».

Примітка: складено автором самостійно за проведеними дослідженнями.

Проведений SWOT-аналіз СТОВ «Сільцівське», дозволяє виділити кілька сильних сторін його діяльності. Перша – налагоджена система збуту сільськогосподарської продукції, адже зазвичай товариство продає виготовлену продукцію одним і тим самим покупцям й, зазвичай продукція вивозиться самими покупцями. Враховуючи невеликі масштаби діяльності, при якихось певних змінах на аграрному ринку товариство зможе швидше адаптуватись до цього, порівняно із гігантами. А також невеликі площі орендованих земельних ділянок більше дозволяють виростити продукцію хорошої якості.

Серед слабких сторін СТОВ «Сільцівське» є відсутність будь-яких маркетингових заходів, що б дозволяли заявити про себе та розширити коло обізнаності про себе і ще двома слабкими сторонами є невеликий асортимент виробництва продукції та відсутність об'єктів переробки продукції.

Серед загроз для діяльності СТОВ «Сільцівське» є здорожчання цін на потрібні для вирощування матеріали, паливо, насіння, запчастини, добрива тощо. Існують інституціональні ризики, що відображають зміни в економічній політиці на аграрних ринках, що в результаті відобразитись в обмеженнях у виробництві. Наступною загрозою є нестабільна ситуація в країні, через повномасштабне вторгнення. Також серед можливих загроз варто виділити невиконання визначених закріплених зобов'язань постачальників товариства чи їх невчасне виконання та активація і розвиток конкурентів. Можливі виробничі та екологічні ризики, яким піддається такого роду діяльність.

Серед можливостей СТОВ «Сільцівське» може стати збільшення земельних ділянок, із збільшенням обсягів виробництва щорічно вирощуваних сільськогосподарських культур, та розширення асортименту виробництва культур відповідно чи орієнтація на органічне виробництво. Ще однією можливістю для СТОВ «Сільцівське» може стати започаткування переробки виробленої сільськогосподарської продукції. Таким чином, товариство зможе вийти на новий ринок виробництва і як варіант, це може стати переробка та виробництво кукурудзяних паличок, пластівців, сухих сніданків, кормів для тварин чи інших виробів із зерна. Тим не менш, сільськогосподарська галузь потребує постійного удосконалення та використання сучасних новітніх технологій у своїй діяльності. Так задіяючи новітні технології дрони, датчики, системи, тощо на товаристві полегшиться процес вирощування сільськогосподарських культур та покращиться їхній стан. А також на сучасному етапі розвитку все більше зростає важливість використання маркетингу у своєму бізнесі. Що дозволить заявити про себе, створити власну клієнтську базу та постійно збільшувати її, й врешті решт створить імідж бізнесу.

Висновки до розділу 2

Після проведеного дослідження можемо стверджувати, що аграрний ринок Тернопільської області досить добре розвинений, про що свідчить велика кількість функціонуючих підприємств у сільськогосподарській галузі. Щорічно спостерігається покращення показників вирощуваності та збуту сільськогосподарської продукції. Найбільші обсяги валових зборів приносить кукурудза, пшениця та буряк. Минулоріч спостерігається збільшення урожайності усіх засіяних культур. В результаті чого, аграрний ринок Тернопільської області продовжує надалі розвиватись та зростати, а особливо із настанням війни в країні задля забезпечення продовольчої безпеки. Із цією метою у 2021 р. збільшили посівні площі сільськогосподарських культур.

На основі проведеного детального аналізу діяльності СТОВ «Сільцівське», оцінки відповідних показників стану та розвитку можна стверджувати, що товариство ефективно функціонує та є прибутковим. Упродовж 2019-2021 рр. ефективність діяльності СТОВ «Сільцівське» має тенденцію до покращення, цьому підтвердження розраховані показники. Визначено дві сильні сторони товариства налагоджена система збуту та здатність швидко адаптуватись до змін на ринку. Слабкими сторонами є відсутність об'єктів переробки та невикористання маркетингових заходів у своїй діяльності. Серед загроз екологічні, інституціональні, виробничі ризики.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ

3.1. Розробка програми розвитку органічного виробництва в аграрних підприємствах

Україна має сприятливий клімат і якісні ґрунти, тому є одним із лідерів, серед виробників зерна у Європі. Це найбільший виробник і експортер кукурудзи на континенті, другий за величиною виробник насіння соняшнику та соняшникової олії. А також Україна стабільно посідає місце, серед п'ятірки провідних експортерів зернових та зернобобових культур у світі, а минулоріч здобула друге місце за цим показником.

Агробізнес підтримує зростання сільськогосподарської галузі, яка є ключовою для економічного зростання. Він також продовжує відігравати вирішальну роль у зростанні країни, та може потенційно підвищити продуктивність сільського господарства. Тож, часто уряди країн пропонують субсидії сільськогосподарським підприємствам. Таким чином, сільське господарство є важливою галуззю економіки багатьох країн, у тому числі й України. Адже, головним завданням сільського господарства є підтримка продовольчої безпеки країни. А також ця діяльність сприяє покращенню системи сталого виробництва продуктів харчування й доходу для більшості бідних у країнах, що розвиваються.

Однак, діяльність аграрного сектору може мати значний вплив на втрату біорізноманіття, забруднення водою, викид парникових газів та зміну природних циклів азоту. Зусилля, спрямовані на те, щоб зробити сільське господарство більш сталим, є невід'ємним компонентом національних зусиль, спрямованих на припинення деградації навколишнього середовища, збереження природного капіталу, пом'якшення кліматичних змін, а також забезпечення економічного зростання та подолання бідності. Все це певною мірою допоможе вирішити розвиток органічного сільського господарства в країні. Адже, такого

роду господарство має безпосередній вплив на навколишнє середовище. І свою чергу, сприяє підвищенню родючості ґрунту, збереженню біорізноманіття та якості води. Та водночас, підтримує регіональну екологічну рівновагу й при цьому, використовуються методи спрямовані на виробництво їжі з використанням природних речовин і процесів.

Тим не менш вважається, що органічне сільське господарство є більш стійкішим аніж звичайне сільське господарство. Так як, органічне виробництво підтримує та зміцнює здоров'я ґрунту, тварин, рослин і людини. Й в свою чергу, підтримує та покращує біорізноманіття та екологічні системи. Таким чином, можна сказати, що на сьогодні органічне сільське господарство є відповіддю на екологічні загрози. Його основними функціями є: охорона навколишнього середовища, охорона видового різноманіття рослин і тварин, протидія зміні клімату. Водночас, це також відповідь на попит людей на органічні продукти харчування, вироблені екологічно безпечними методами. Тому, основним завданням такого роду сільського господарства є нагодувати населення планети, мінімізуючи при цьому, негативний вплив діяльності на навколишнє середовище. Однак, така трансформація сільського господарства є досить таки складним та тривалим процесом.

Основними аспектами що розглядаються це ущільнення та ерозія ґрунту, забруднення води та зменшення біорізноманіття. Так як величезною проблемою є нераціональне використання ґрунтів, що призводить до його деградації та надмірне використання добрив, забруднює навколишнє середовище. Відповідно до головного принципу, в органічному сільському господарстві обмежуються ці втрати та витік шкідливих речовин у навколишнє середовище. Це говорить про те, що господарство має бути самозабезпеченим основною сировиною і не повинно бути постачальником додаткової продукції, яка не буде використовуватися в подальшому. Таким чином, це замкнутий цикл виробництва без зайвих зовнішніх втрат. Тоді, у цьому випадку органічне сільське господарство відіграє захисну та відновлювальну роль для навколишнього середовища.

Озера, річки та ґрунт як екосистема здатні нормально функціонувати лише за умови, що вони характеризуються біологічною активністю та видовою різноманітністю живих організмів. Однією з проблем і загроз різноманіттю є використання пестицидів і засобів захисту рослин у сільському господарстві. Звичайно, ці речовини призначені для захисту врожаю, але їх присутність у навколишньому середовищі не позбавлена негативних наслідків. Хімічні речовини разом зі стоком води потрапляють в озера та річки, де завдають серйозної шкоди. Тому, у відповідь на усі ці проблеми та тенденції органічне виробництво стало галуззю сільського господарства, яка розвивається найшвидше, за останнє десятиліття.

Виробництво органічної продукції в світі останнім часом стрімко зростає. Й тим не менш, органічне сільське господарство пропонує можливості для оживлення сільської місцевості та відновлення функціональності екосистеми, розвиває нові місцеві підприємства та можливості агротуризму, створює нові та краще оплачувані робочі місця (зокрема у сільській місцевості), а також пом'якшує наслідки зміни клімату та створює стійкість до них. Таким чином, просування органічного сільського господарства має величезний потенціал для ширшого переходу до зеленої економіки й у Східній Європі.

Проте, попит на органічну продукцію формується в основному в країнах, які досягли певного рівня економічного розвитку і де є частина населення, яка не тільки вірить у корисність такої їжі для організму людини, але й готова платити за неї вищу ціну. Тому, у Північній Америці та Західній Європі знаходяться найбільш розвинені ринки органічної продукції. Так, технологія органічного виробництва швидко поширюється в Європейському Союзі. І в ЄС все зростають споживчі переваги на продукти, що є здоровими та екологічно чистими. Таким чином, відбувається безперервне зростання попиту на сирі та попередньо оброблені органічні продукти. В результаті чого, органічний ринок ЄС зріс учетверо, тоді як площа сільськогосподарських угідь під органічне виробництво тільки вдвічі. Такий високий ступінь залежності від органічного імпорту з-за меж ЄС надає можливості для потенційних виробників і експортерів у сусідню

Східну Європу. Тож, органічний ринок у світі все стрімко зростає і це питання є дуже важливим і для України, оскільки вона визначається як аграрна країна, яка має великий потенціал у виробництві та споживанні органічної їжі. До того ж, сільське господарство є однією з найперспективніших галузей економіки України, тому вітчизняним аграріям важливо застосовувати сучасні інноваційні технології й методи, щоб стати конкурентоспроможним на світовому ринку. Зелене сільське господарство могло б не лише змінити економічну ситуацію в Україні на краще але й створило синергетичний ефект для економіки, природнього середовища та суспільства країни.

Органічні ферми виробляють органічні продукти, однак органічною можна назвати лише ту продукцію, яка вироблена за затвердженими стандартами, а виробництво пройшло процедуру сертифікації в установленому порядку. Проблема України в цій сфері полягає в тому, що на нашому ринку є велика кількість «еко», «біо», «органічної», «зеленої» продукції, яка не сертифікована. Це просто маркетинг, який не означає, що ці продукти відповідають критеріям органічне виробництво.

Тим не менш, упродовж останніх трьох років не те що органічне виробництво але й загалом сільськогосподарська галузь країни зазнала серйозних змін, що були спричинені спочатку пандемією, а на сьогоднішній день війною в країні. Проте, навіть в умовах повномасштабної війни та з усіма її викликами і наслідками перед органічними виробниками країни, вони продовжують і надалі працювати та, при цьому ще збільшують обсяги експорту. Й також і надалі органічне виробництво в країні залишається пріоритетним шляхом подальшого розвитку агропромислового комплексу.

Найбільш придатними ґрунтами в Україні для органічного землеробства є земельні ділянки у Харківській та Черкаській областях; частково придатними вважається – Київська, Вінницька, Кіровоградська, Хмельницька, Івано-Франківська, Тернопільська області [46]. Малопродатними для органічного землеробства є ґрунти поблизу Чорнобиля, в шахтарських регіонах країни, які в

основному знаходяться на Луганщині, а також більша частина Рівненської області [46].

Однак, якщо аналізувати площі сільськогосподарських земель задіяних під органічне виробництво спостерігаємо досить значні зміни, щодо їхнього збільшення у 2019 році із 309 100 га у 467 980 га. Проте, надалі із кожним новим роком після 2019 р. спостерігається негативна тенденція, щодо їхнього зменшення, що певною мірою можна пояснити впливом пандемії. Та якщо порівнювати площі із органічним статусом, вони значно зросли із 2017-2020 рр. – 410 583 га, однак у 2021 р. зменшились – 370 110 га. (рис. 3.1)

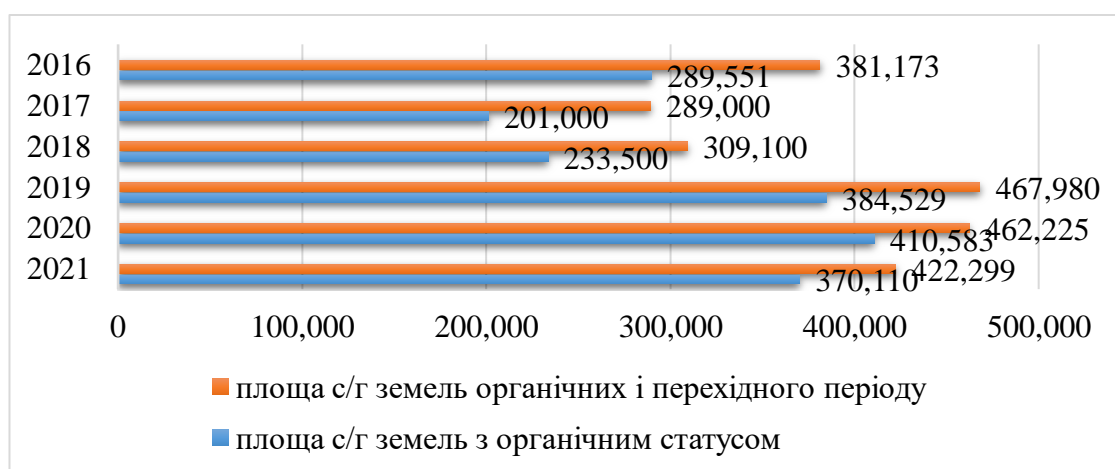


Рис. 3.1. Загальна площа с/г земель зайнятих під органічне виробництво, га. [45]

Відповідно й спостерігається тенденція зменшення кількості органічних операторів вже із 2019 р. Якщо порівнювати 2018 р. із найбільшим значенням і минулий 2021 р. загальна кількість операторів в країні зменшилась загалом на 107 виробників та на 83 серед сільськогосподарських виробників (рис. 3.2).

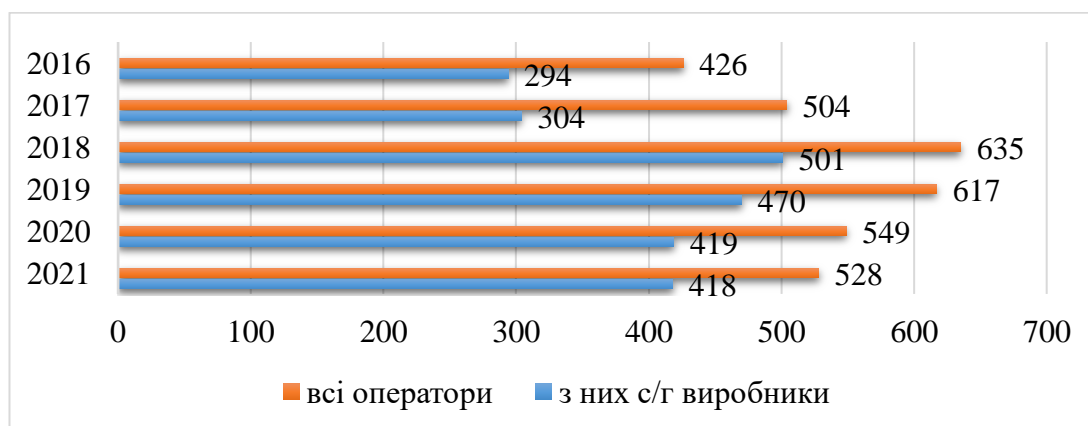


Рис. 3.2. Кількість органічних операторів в Україні. [45]

Так, у 2021 р. загальна кількість операторів задіяних в органічному виробництві налічується 528. Серед яких найбільша кількість розташована у Київській, Вінницькій, Херсонській, Одеській областях [41]. Проте, найбільша площа сільськогосподарських угідь із органічним статусом лише у Тернопільській 61 639 га та Херсонській 61 667 га областях [41]. Таким чином, площа сільськогосподарських земель задіяних під органічне виробництво становить лише 1% від загальної площі земель сільськогосподарського призначення України. Та очікується подальше скорочення цих земель у 2022 р., адже значна їх частина перебуває під окупацією в південних регіонах країни.

Органічний ринок можна назвати найбільш стабільно зростаючим ринком упродовж останніх 20 років. Водночас, пандемія підсилила позиції органічної продукції, таким чином привернула все більшу увагу серед виробників та споживачів такої продукції. Так, в країнах ЄС планується збільшення частки земель під органічне виробництво до 25% до 2030 року [49]. Водночас, варто зазначити, що останнім часом тема органічного виробництва все більш частіше згадується та піднімається на державному рівні, як пріоритетний напрям розвитку сільського господарства країни, а також спостерігаються позитивні зміни на урядовому рівні.

Весною минулого року Кабінет Міністрів затвердив Національну економічну стратегію до 2030 р., що має на меті збільшення частки експорту органічної продукції до 1 млрд. дол. та збільшення площ під органічне виробництво з 1% до 3% або приблизно 1,3 млн. га [49]. Коли в середньому, серед країн ЄС відсоток органічних земель становить 8,1%. Серед яких найбільша частка в «Австрії – 26%, Естонії – 22% і Швеції – 20%, а за розмірами площ – Іспанія – 2,4 млн. га, Франція – 2,2 млн. га, Італія – 2 млн. га й Німеччина – 1,6 млн. га» [49]. Наразі Україна досить таки значно відстає від лідерів, проте за темами приросту органічних земель за останні 10 років входить у десятку європейських країн.

Із метою підтримки поставленої мети Національної стратегії необхідно ухвалити план дій, щодо розвитку органічного сектору. До прикладу, як це

зробила Європейська Комісія затвердивши 23 заходи, що згруповані у три напрями: «стимулювання виробництва, споживання та розвиток сталості органічного сектору та його сприяння до захисту навколишнього середовища» [49]. В результаті такого роду заходи затверджені в нашій країні забезпечили кращий ефект та допомогли швидше та легше досягти поставлених перед собою цілей розвитку. Досить того, плани ЄС є важливими для України, адже Євросоюз є головним ринком збуту вітчизняної органічної продукції. Оскільки, внутрішній попит на такого роду продукції є ще досить нішевим, так як рівень споживання органічних продуктів в Україні на душу населення найнижчий серед країн Європи, через що активно налагоджується ескорт виробниками.

У 2021 р. реалізовано органічної продукції на внутрішньому ринку 9780 тонн на суму 900 млн. грн., а експортовано близько 260 000 тонн на суму 220 млн. дол. [55]. Так, частка експорту вітчизняної органічної продукції в країни Європи складає 73%, а в США й Канаду 24% [49]. Україна експортує понад 60 видів органічної продукції, в більшості це ячмінь, пшениця, кукурудза, боби сої, горох, олійні культури, зелень, овочі, фрукти, ягоди, гриби та інше [49]. Так серед 127 постачальників органічної продукції у світі, Україна поступається лише Домініканській Республіці, Еквадору, Індії та Перу, й займає п'яте місце по експорті органічної продукції [55]. Однак, враховуючи наявну ситуацію в країні досить важко буде не здавати своїх позицій цього року. Проте, навіть через порушену логістику, заблоковані порти, здорожчання вартості на паливо, необхідних добрив й насіння, експорт української органічної продукції у першій половині цього року перевищив обсяги минулорічного експорту. Коли за перше півріччя 2022 р. обсяг експорту в країни ЄС органічної продукції склав 160 020 тонн, а за аналогічний період минулого року лише 128 840 тонн продукції [55].

Задля підтримки та продовження ведення органічного виробництва об'єднання «Органічна Ініціатива» ініціювало грантову програму, що має на меті збереження та посилення органічного сектору країни на середньо- й довгострокову перспективу. Також проект націлений на підтримку тих органічних виробників, площі яких знаходяться у Київській, Сумській,

Харківській, Житомирській та Чернігівській областях чи території інших областей України, що постраждали від бойових дій. Таким чином, підтримка надаватиметься у вигляді: «покриття витрат на проведення сертифікації органічного виробництва; закупівлі органічних продуктів у виробників органічних продуктів; доступ до засобів захисту рослин, добрив та інших допоміжних продуктів, дозволених для використання в органічному виробництві, насіння, а також інші види підтримки в галузі технологій органічного виробництва» [7].

Варто зауважити те, що органічна продукція є вищою по ціні аніж неорганічна, проте вона потребує більше витрат на виробництво. Однак, продажі органічної продукції в супермаркетах світу збільшуються, і надалі така тенденція тільки зростатиме, в наслідок затвердженої програми для підтримки споживання й виробництва такої продукції. А також після пандемії коронавірусної хвороби тренд на здорове харчування тільки посилився та залишиться й після Covid-19. Тож, варто задуматись українським виробникам над переходом до органічного виробництва. Досить того, розвиток органічного виробництва не потребує залучення надзвичайно великих інвестицій.

Абсолютно реально досягти високого рівня розвитку такого роду виробництва шляхом правильної організації консультативної підтримки бізнесу, формуванням чіткої нормативно-правової бази в країні та підтримки бізнесу як на державному, так і на регіональному рівнях. При цьому, надзвичайно важлива орієнтація політиків уряду на стимулювання такого роду попиту. Так, із досвіду провідних країн світу, ефективності державного регулювання неможливо досягти без дієвої нормативно-правової бази в країні, правильної економічної політики та чіткої екологічної стратегії розвитку. До слова, підтримка із сторони держави органічної галузі на 2021-2023 рр. забезпечує «компенсацію витрат виробникам на сертифікацію органічного виробництва, зменшення витрат удвічі на придбання дозволених для використання ЗЗР та добрив, та при цьому передбачає дотації на 1 га сільськогосподарських угідь» [38].

Важливо ще, що такого роду діяльність потребує впровадження інновацій. Адже, така галузь вимагає вдосконалених та пошуку ефективних методів виробництва й обробки. Тому, серед новітніх технологій все частіше застосовуються автоматичні пристрої при виконанні процесів, а в полях використовуються агрегати, що обладнані GPS-навігацією [2]. Так, смарт-технології полегшують роботу аграріям, шляхом здійснення контроль за роботою техніки, обробкою землі, посадкою, збором урожаю тощо. До прикладу, зараз багато компаній пропонують безпілотне спостереження, яке дозволяє побачити стан посівів, місця скупчення шкідників. Безпілотники здатні також й прискорювати процес досягання урожаю та контролювати терміни перебування урожаю на полях. Й в свою чергу, це допомагає спрогнозувати майбутню урожайність та планувати майбутнє.

Інноваційні технології дозволяють автоматизувати досить складні процеси що при цьому, підвищить ефективність роботи й дозволить раціонально використовуватимуться усі ресурси. Найголовніше лише правильно вибрати необхідне програмне забезпечення й усі інструменти, та налагодити роботу такої системи. Таким чином, усі ці сенсори й датчики контролюватимуть і збиратимуть усю інформацію про рівень зволоженості ґрунту, ступінь поливу, застосування добрив, дозволяють бачити місце розташування транспорту та контролювати, при цьому рівень палива [2]. Також на сьогодні у великих масштабах розробляються та виробляються нові та вдосконалені види техніки, такі як роботизовані комбайни, автоматизовані розпилувачі пестицидів та трактори без водія. Тому, зрештою, метою інновацій в агробізнесі є підвищення продуктивності сільського господарства та спрощення й полегшення сільськогосподарської діяльності. Так, це має на меті знизити собівартість виробництва й, водночас підвищити прибутковість в умовах нестабільності ринкових умов.

Важливо також приділити увагу заходам щодо протидії кібератакам, адже все зростає й кількість шахраїв, що мають на меті заволодіти активами компанії. Це в результаті, може зашкодити не тільки самому підприємству але й може

вплинути на продовольчу безпеку країни та світу в цілому. Проте, буває підприємства нехтують кіберзахистом, що може призвести до втрати чи шифрування важливих даних, блокування аграрної техніки чи в гіршому випадку вона просто стане непридатною для функціонування, а ще це може порушити роботу автоматизованих систем. Тому, важливо інвестувати не лише у цифровізацію але й у комплексний захист проти кібератак.

3.2. Напрями покращення стратегії розвитку бізнесу СТОВ «Сільцівське»

У часи глобалізації підприємства стикаються із швидкими змінами як у потребах клієнтів й їхніх смаків, так і в характері ринків. Й для того, щоб підприємства отримали конкурентну перевагу та покращили свою ефективність, вони повинні розробляти нові продукти, щоб залучити нових клієнтів і водночас задовольнити існуючих. Тому, щоб не втратити свій бізнес й забезпечити конкурентоспроможність свого бізнесу на перспективу, важливо розвивати його та, при цьому ще відслідковувати та адаптовуватись до сучасних тенденцій розвитку.

Базуючись на діяльності СТОВ «Сільцівське», та беручи до уваги тенденції українського ринку, можна запропонувати актуальний напрям покращення стратегії розвитку товариства. За декілька останніх років вітчизняний ринок зростає в основному, за рахунок змін смакових уподобань споживачів. Спостерігається, що перевагу все більш частіше віддають пластівцям замість звичних круп, адже така продукція не потребує багато часу на приготування. Тому, так як товариство спеціалізується на виробництві зернових культур, контролює їхню якість, це дозволяє йому займатися також подальшою переробкою сільськогосподарської продукції на пластівців чи сухі сніданки.

Основною сировиною для виробництва сухих сніданків є зерно. Найпоширенішими видами зерна, які використовуються у виробництві сухих сніданків, є кукурудза, пшениця, овес, рис, жито та ячмінь. Досить того, все більше людей споживають зерно у великих кількостях, як повсякденний основний продукт харчування. Більшість зернових багаті білками, клітковиною та вуглеводами, що робить їх надзвичайно здоровим варіантом їжі. Та загалом зернові культури є досить популярні в усьому світі, й найчастіше споживають їх у вигляді пластівців для сніданку. Так, пластівці стали надзвичайно популярною їжею для сніданків.

Протягом багатьох років злаки відігравали значну роль у нашому житті. Це наш повсякденний продукт, і він становить половину нашого раціону. У різних країнах вирощують зернові культури: жито, овес, ячмінь, кукурудзу, тритикале, просо, сорго. Багато хто, вважає злаки основним продуктом харчування з високим вмістом поживних речовин як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються. Й коли справа доходить до користі для здоров'я, цільні зерна забезпечують широкий спектр поживних речовин, що добре впливають на здоров'я. Злакові та зернові продукти мають високий вміст енергії, вуглеводів, білків і клітковини, а також низку мікроелементів, таких як вітамін Е, деякі вітаміни групи В, магній і цинк.

Епідеміологічні дослідження підтверджують захист споживання цільного зерна від серцево-судинних захворювань, раку. Також існують докази того, що щоденне споживання злаків, може відігравати досить вагому роль у профілактиці хронічних захворювань. Дієтичні рекомендації схвалюють збільшення кількості цільного зерна в нашому раціоні. Так як, вживання цільнозернових пластівців може принести декілька переваг для здоров'я, тому все більше медичних працівників заохочують до їхнього споживання. Дослідження як на тваринах, так і на людях підтверджують думку про те, що оброблені зерна часто є кращими за поживністю від необроблених. Крім того, широкий асортимент цільнозернових продуктів, які водночас швидко і легко готуються, спонукають людей споживати

більше цих продуктів. Таким чином, варто виділити декілька видів сухих сніданків, що стали надзвичайно популярними у цілому світі:

– Кукурудзяні пластівці – каша, яка складається з підсмажених і розплющених пластівців кукурудзи. Зазвичай вживають з холодним або гарячим молоком, і багато хто любить додавати трохи підсолоджувача. Додавання трохи підсолоджувача, наприклад цукру або меду, покращує смак страви, але деякі кукурудзяні пластівці вже мають цукрове покриття.

– Мюслі – багата білком зернова їжа, яка користується популярністю серед любителів фітнесу та людей, які піклуються про своє здоров'я. Наповнена харчовими волокнами та основними поживними речовинами, які допомагають травленню. Що привертає увагу більшості людей, так це те, що мюслі є найкращою кашею для схуднення, оскільки вона неймовірно низькокалорійна і забезпечує ситість надовго. Та найкраще те, що багато веб-сайтів пропонують чудові ціни на мюслі, тож це дозволяє насолоджуватися здоров'ям за невеликий бюджет.

– Вівсяна каша чи вівсяні пластівці, що є дуже поживними. Зазвичай замочують їх у воді перед варінням з молоком для приготування каші, але їх також можна використовувати різними способами. Вівсяна каша - це не просто пластівці для сніданку. Насправді, можна їсти вівсяні пластівці у будь-який час доби, коли охоплює напад голоду, і хочеться з'їсти щось здорове. А також це ще чудовий варіант сніданку для людей які, контролюють рівень цукру в крові.

– Гранола – це чудовий тип пластівців і один із найкращих у списку сухих сніданків. До його складу входять такі компоненти, як горіхи, насіння, пшеничні пластівці, овес, сухофрукти, пластівці шоколаду тощо. Він має багато цікавих смаків і користується великим попитом серед дітей. А ще гранола, зазвичай, використовується як начинка для грецького йогурту. Одним словом, це поживний сніданок та все, що потрібно зробити, це посипати жменю граноли в йогурт і насолоджуватися.

– Пшеничні пластівці – ще один чудовий продукт із злаків для людей, які намагаються схуднути та харчуватися здорово. Можна їсти його з гарячим або

холодним молоком, залежно від смакових вподобань. Він наповнений клітковиною, простий у приготуванні та є корисним варіантом сніданку щоразу, коли поспішаєш на роботу.

– Зернові висівки – це здоровий варіант сніданку, який надовго наситить. Це дозволяє не перекушувати до обіду, та підтримує вагу. Так ще можна творчо підійти до цієї крупи та приготувати нові страви для сніданку для своєї сім'ї.

Тож, такий популярний продукт для сніданку – пластівці, можна зустріти у декількох різновидах. Це просто і зручно для тих, хто веде бурхливий спосіб життя. Крім того, можна споживати його в різних кількостях, оскільки він містить велику кількість клітковини та білка. Також існують деякі види гарячих пластівців, наприклад звичайна вівсяна каша, і деякі види холодних пластівців, наприклад подрібнена пшениця, в яких не використовуються інші інгредієнти крім зерна. Однак, більшість сухих сніданків містять безліч інших інгредієнтів, залежно від рецепту та методу обробки. До цих інших інгредієнтів можна віднести сіль, різні типи підсолоджувачів, дріжджі, барвники та ароматизатори, консерванти, вітаміни, мінерали, насіння, горіхи тощо. Деякі натуральні пластівці підсолоджуються концентрованим фруктовим соком, більшість інших пластівців для сніданку використовують більш звичайні підсолоджувачі, такі як білий і коричневий цукор, кукурудзяний сироп або солод, який зазвичай отримують з ячменю. До пластівців для сніданку також додається безліч інших ароматизаторів та інгредієнтів, таких як кориця, шоколад, різні фруктові ароматизатори, зефір, сухофрукти, горіхи та інше.

Та перш ніж, перейти до готової продукції, зерно проходить різні етапи попередньої обробки та обробки після збору врожаю, щоб зробити його доступним для кінцевого споживання. Так, післязбиральна обробка зерна проходить у різні фази й є тривалим і нелегким процесом, це ми можемо побачити із рис. 3.3.

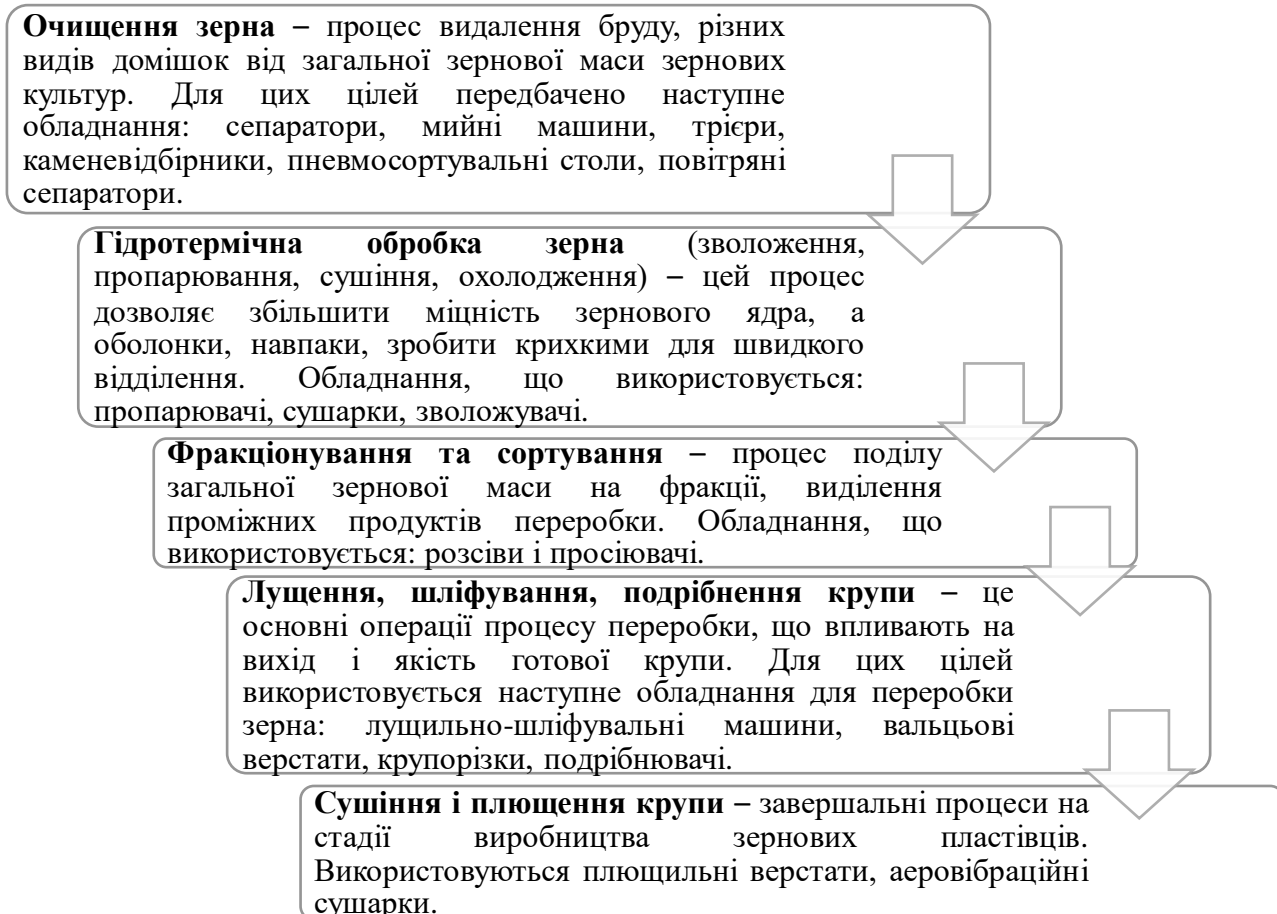


Рис. 3.3. Етапи переробки зерна [40].

Таким чином, бачимо, що загальний процес із переробки зерна складається із шести етапів: очищення; гідротермічна обробка; фракціонування та сортування; лущення, шліфування, подрібнення крупи; сушіння і плющення крупи. На кожному із етапів застосовуються різні види обладнань для переробки.

А загалом існує декілька типів виробничих процесів, через які проходить зерно, перш ніж стане кінцевим продуктом, залежно від типу зерна, подрібнень й тощо. Незалежно від типу кінцевого продукту, виробничий процес починається з підготовки зерна. Так, розглянемо виробничі особливості виготовлення пластівців на прикладі ТМ «Добродія» компанії Agricom Group. Весь процес виробництва пластівців складається із шести етапів, що зображено на рис. 3.4.

1 етап. Зерно з елеватора направляється на лінію зерноочистки заводу, яка складається з шести машин. Зерно зважується і поетапно на спеціальних агрегатах очищається від металевих домішок, іншого зерна, шматочків соломи, бур'янів, камінців. Після очищення зерно калібрується і накопичується в бункері перед наступним технологічним етапом – луценням.

2 етап. Весь процес залежить від особливостей побудови зернівки для луцення і шліфування. Так, на підприємстві використовується одна лінія для вівса, а для пшениці, ячменю і жита – інша. Причому, перша лінія складається з 7 машин, друга – з 5. Як овес, так і інші культури перед луценням знову перевіряють на наявність металевих частинок.

3 етап. Зерно піддається гідротермічній обробці – пара проходить через зернівку, зволожуючи її. Потім продукт підсушується. Завдяки цим процесам зерно знезаражується, продовжується термін його зберігання, і пластівці з нього не гіркнуть. Щоб отримати пластівці меншого розміру, зерно розрізають і калібрують.

4 етап. Плющення, тобто перетворення зерна на пластівці. На лінію плющення надходить як різана, так і ціла крупа (залежно від того, який розмір пластівців необхідно виготовити). На даному етапі зерно вдруге пропарюють, і потім воно потрапляє на плющильний верстат, що являє собою два вали, які обертаються назустріч один одному. Задавши параметри на цій машині, можна отримати певну товщину пластівців – 0,3-0,9 см. Після плющильного верстата температура продукту може доходити до 100 градусів, тому пластівці відразу потрапляють на сушарку-охолоджувач, де продукція втрачає вологу.

Рис. 3.4. Етапи виробництва пластівців ТМ «Добродія» [3].

Після пройдених етапів обробки, в кінці готовий продукт ще раз очищають від побічних продуктів та після виробу надходить в бункери готової продукції, а звідти у цех фасування.

Тож, таким чином один із розглянутих напрямів покращення стратегії розвитку для СТОВ «Сільцівське» цілком реальний для впровадження, адже такого роду діяльність не потребує масштабних та значних капіталовкладень. Тим не менш, український ринок такого роду продукції не є таким переповненим, що знову ж таки є перевагою для започаткування такого роду діяльності. Ще одним напрямом покращення стратегії розвитку товариства може стати переробка продукції на кукурудзяні палички, що буде ще менш тривалим процесом. Або на доповнення двох попередніх може стати виробництво кормів для тварин, так як основними зерновими культурами, що використовуються при виробництві є пшениця та її побічні продукти, кукурудза, ячмінь, жито та овес,

які доповнюють білковою їжею та зеленими кормами. Однак, зазначені варіанти матимуть дещо вузький спектр попиту.

Висновки до розділу 3

Доведено важливість переорієнтації аграрних підприємств на органічне виробництво, оскільки це позитивно відзначиться на відтворенні родючості ґрунту, допоможе зберегти навколишнє середовище, підвищить якість життя населення, а також покращить ефективність й рентабельність сільськогосподарського виробництва. Це все відзначиться на покращенні добробуту населення країни, забезпечить продовольчу безпеку, підвищить імідж країни, як виробника та експортера високоякісної й здорової органічної продукції у світі. На основі проведеного дослідження органічного виробництва країни можна стверджувати, що більшість виробників задіяних в аграрній галузі не готові переходити до органічного виробництва про що свідчить зменшення кількості органічних операторів.

Визначено напрями розвитку бізнесу СТОВ «Сільцівське», що дозволить товариству вийти на новий ринок виробництва. Так, запропоновано кооперацію із переробкою сільськогосподарської продукції на сухі сніданки. Це може бути виробництво пластівців, граноли, мюслів, різноманітних висівок, кукурудзяних паличок, кормів для тварин та інших виробів із зерна.

ВИСНОВКИ

У дослідженні розкрито теоретичні підходи та розроблено практичні рекомендації удосконалення стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи. Систематизовано методичні підходи до оцінювання та визначено роль стратегії у забезпеченні розвитку та конкурентоспроможності, проаналізовано ефективність формування стратегії розвитку бізнесу СТОВ «Сільцівське», досліджено стан та динаміку розвитку аграрної галузі України, запропоновано шляхи удосконалення стратегії розвитку аграрних підприємств за рахунок органічного виробництва, розроблено напрями покращення стратегії розвитку бізнесу СТОВ «Сільцівське». Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Стратегія розвитку бізнесу виступає не тільки як інструмент обґрунтування, формулювання і реалізації довгострокових цілей і завдань виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного та соціального характеру, не тільки як фактор, що регулює діяльність бізнесу доти, доки намічені цілі і завдання не будуть досягнуті, а й одночасно як засіб зв'язку бізнесу із зовнішнім ринковим середовищем. Стратегія розвитку бізнесу є комплексним інструментом певних заходів, дій націлених на досягнення поставлених перед бізнесом цілей, що залучає при цьому кожний із функціональних підрозділів підприємства, це довгостроковий курс розвитку бізнесу, спосіб досягнення цілей, прийнятий відповідно до певних продуктивних, фінансових й інших можливостей.

Стратегія розвитку бізнесу – це набір напрямів діяльності, планування та прогнозування або певна модель дій, які формулюють пріоритетні стратегічні завдання, здійснюють координацію та розподіл ресурсів та визначають послідовність етапів на шляху досягнення стратегічних цілей в довгостроковій перспективі. Отже, стратегія розвитку бізнесу – це не тільки завчасно продумані дії для здійснення певного плану, адже обставини реального життя мінливі та непередбачувані. Стратегія бізнесу формується із запланованих дій (спрямована

стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані рішення).

2. Обґрунтування практичної значущості стратегії розвитку бізнесу є актуальною, особливо в умовах кризи. Комплексне оцінювання стратегії розвитку здійснюється на основі оцінки фінансової, управлінської, маркетингової, виробничої та інноваційної складових підприємства. Найпоширенішими методами оцінювання стратегії розвитку бізнесу є матриці SPACE, SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Проте, для отримання більш точної оцінки необхідно здійснити комплексну оцінку цілого бізнесу та усіх його складових.

Виділяють три підходи до оцінювання стратегії розвитку бізнесу: 1) Ресурсний або обліково-звітний підхід направлений на визначення стратегічного потенціалу, як сукупності виробничих ресурсів. Для проведення оцінки та аналізу за цим підходом потрібні лише звична облікова та звітна документація, що дозволяє розрахувати відповідні показники. Перевагою використання такого підходу є доступність інформації та в результаті цього, є можливість використання широкого кола відомих методів та методик дослідження потенціалу підприємства, а особливо внутрішніх показників розвитку. 2) Структурний або функціональний підхід, що направлений на формування раціональної структури виробничого потенціалу. 3) Цільовий або проблемно-орієнтований підхід націлений на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей. Таким чином, рівень стратегічного потенціалу визначається у процесі використання підходу й оцінюється на основі його результативності, а саме ступеня задоволення потреб споживачів.

3. Україна займає друге місце в Європі за своїми розмірами сільськогосподарських угідь із загальною площею 41,5 млн. га, що складає близько 70% загальної площі країни. Із них на орні землі припадає понад 32 млн. га. Україна має сприятливий клімат і якісні ґрунти, тому є одним із лідерів, серед виробників зерна у Європі. Це найбільший виробник і експортер кукурудзи на континенті, другий за величиною виробник насіння соняшнику та соняшникової олії.

Аграрна галузь Тернопільської області є однією із її головних характеристик, цьому підтвердження такі високі показники валового збору, урожайності, реалізації сільськогосподарської продукції. Земельний фонд області складає 1382,4 тис. га, з них 1073,3 тис. га або 77,6% займають сільськогосподарські угіддя, коли в середньому по Україні припадає лише 67,6%. Аграрний бізнес в Тернопільській області стає ще більш перспективніший для розвитку, задля забезпечення продовольчої безпеки країни. На Тернопільщині вирощують зернові, зернобобові, технічні, кормові, овочеві та баштанні продовольчі культури, коренеплоди та бульбоплоди. Упродовж останніх трьох років в області спостерігається щорічне збільшення посівних площ. У 2019 р. посівна площа склала 583,7 тис. га, 2020 р. – 589,6 тис. га, а у 2021 р. площа збільшилась вже до 592,7 тис. га. У 2021 р. із 592,7 тис. га 334,7 тис. га відвели під посів зернових та зернобобових; 247,3 тис. га – технічні; 1,4 тис. га – коренеплоди та бульбоплоди, культури овочеві та баштанні продовольчі; 9,3 тис. га – культури кормові. Таким чином, аграрний ринок в Тернопільській області продовжує надалі розвиватись та зростати.

4. СТОВ «Сільцівське» функціонує на регіональному ринку. Тернопільська область характеризується багатими земельними ресурсами, сприятливим кліматичним та екологічним становищем. В результаті чого, сектор рослинництва займає важливе та водночас провідне місце в структурі сільського господарства області.

Досліджуване підприємство СТОВ «Сільцівське» на початку своєї діяльності спеціалізувалось на тваринництві (розведення великої рогатої худоби молочних порід, свійської птиці, овець, кіз, свиней, поросят; виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, макаронних виробів, кускусу і схожих борошняних продуктів). На даний час займається виключно рослинництвом, в основному це вирощення зернових й технічних сільськогосподарських культур. Станом на 2021 рік із 830,71 га землі підприємства, 445 га посівних площ відвели на зернові культури та 385,71 на технічні. А саме, найбільшу площу серед зернових культур зайняла пшениця

озима – 195 га, що складає 24% від усієї посівної площі підприємства та 140 га (17%) – кукурудза на зерно, овес – 45 га (5%), пшениця яра – 40 га (5%) та ячмінь озимий - 25 га (3%), технічні культури: соняшник – 150,71 га або 18% та сої – 125 га (15%), ріпак озимий – 70 га (8%) та рослини лікарські – 40 га (5%). В структурі виробництва СТОВ «Сільцівське» 2021 року, як і у 2020 р. склали культури зернові, із різницею між технічними у 14489 ц. Серед зернових найбільший обсяг виробництва склала кукурудза - 10400 ц, а найменший ячмінь озимий - 1135 ц. Щодо технічних культур найбільший обсяг виробництва склав соняшник - 3923 ц, а найменший рослини лікарські - 238 ц. Спостерігається збільшення обсягів виробництва як зернових на 961 ц або 4,2%, так і технічних культур на 2135 ц або 31,4% у 2021 році.

5. Здійснивши дослідження аграрної галузі на прикладі сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Сільцівське», спостерігаємо пригальмований ріст товариства у 2020 році, у 2021 показники свідчать про стабілізацію до реалій із збільшенням рівня ефективності діяльності. Досліджуючи фінансово-економічний стан товариства спостерігається щорічна тенденція покращення значень показників. Упродовж 2019-2021 рр. показники прибутковості СТОВ «Сільцівське» мають тенденцію до щорічного збільшення, зменшення коефіцієнту зносу основних засобів у 2021р. СТОВ «Сільцівське» на 0,01 або 1%, збільшення коефіцієнту придатності основних засобів на 0,01 або на 1%, зменшення частки основних засобів в активах СТОВ «Сільцівське» на 0,14 або 14% та збільшення коефіцієнту мобільності активів підприємства на 1,14 або 114%, операційна рентабельність основних засобів у 2021 році збільшилась на 0,44, збільшилась фондоддача на 1,3 грн від 2020 р. та склала 4,25 грн., відповідно зменшилась фондомісткість на 0,1 грн та становить 0,23 грн. й зменшилась фондоозброєність на 58,59 грн. та становить 292,22 грн., свідчить про позитивну динаміку у розвитку та функціонуванні товариства.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити кілька сильних сторін товариства та його слабкі сторони. На основі чого, сформовано можливості та

загрози для діяльності товариства. Так аграрний ринок області розвинений, про що свідчить така велика кількість функціонуючих підприємств у сільськогосподарській галузі. Так, конкурентами СТОВ «Сільцівське» є багато конкурентів, оскільки в області нараховується більше ніж півтора тисячі сільськогосподарських підприємств (ТОВ «Україна», Агрофірма «Горинь», СТОВ «Агрокомплекс», ТОВ «Шумськ Агро», ТОВ «Аграрний край», ТОВ ТОВ «Агро-Млин», ТОВ «Веда Плюс» та інші.). Щорічно покращуються показники вирощуваності та збуту сільськогосподарської продукції. І не можливо оминути відчутні наслідки пандемії у 2020 році в аграрному секторі області, та вже у 2021 році спостерігається покращення результатів діяльності. А тепер із початком війни в країні ринок аграрної продукції області має важливе значення, в результаті чого збільшуються посівні площі, задля забезпечення продовольчої безпеки в країні. Таким чином, дослідження свідчать про динамічну роботу аграрної галузі не дивлячись на виклики сьогодення.

6. Український органічний ринок характеризується низкою проблем. Більшість виробників задіяних у сільськогосподарській галузі не готові переорієнтовуватись на органічне виробництво, про що свідчить негативна тенденція спаду кількості органічних операторів в Україні упродовж 2019-2021 років. Органічне виробництво – перспективна галузь на майбутнє, особливо із поданням заявки для вступу до ЄС, адже сприяє як збереженню навколишнього середовища, так і розвитку країни, яка цілком має усі шанси стати лідером на такому ринку враховуючи усі наявні умови для органічного виробництва.

Досліджені особливості та проблематика вітчизняного органічного ринку, дозволили розробити напрями розвитку для СТОВ «Сільцівське», а розвитку аграрної галузі орієнтуючись на органічне виробництво. Основним напрямком покращення стратегії розвитку бізнесу СТОВ «Сільцівське» запропоновано кооперацію із переробкою сільськогосподарської продукції та виробництвом сухих сніданків. Оскільки, структура такого ринку в Україні представлена в більшості імпортною продукцією, має перспективи розвитку українського ринку сухих сніданків. Вітчизняний ринок зростає в основному, за рахунок змін

смакових уподобань споживачів приблизно на 3–5% кожного року. Спостерігається, що перевагу все більш частіше віддають пластівцям замість звичних круп, адже така продукція не потребує багато часу на приготування. Оскільки СТОВ «Сільцівське» вже займається виробництвом зернових культур, контролює їхню якість та чудовим доповненням стало б відкриття можливо й власної торгової марки пластівців, чи сухих сніданків. Злакові та зернові продукти мають високий вміст енергії, вуглеводів, білків і клітковини, а також низку мікроелементів, таких як вітамін Е, деякі вітаміни групи В, магній і цинк. Виділимо декілька видів сухих сніданків:

- Кукурудзяні пластівці – каша, яка складається з підсмажених і розплющених пластівців кукурудзи.
- Мюслі - багата білком зернова їжа, яка користується популярністю серед любителів фітнесу та людей, які піклуються про своє здоров'я.
- Вівсяна каша чи вівсяні пластівці.
- Гранола - це чудовий тип пластівців і один із найкращих у списку сухих сніданків. До його складу входять такі компоненти, як горіхи, насіння, пшеничні пластівці, овес, сухофрукти, пластівці шоколаду тощо.
- Пшеничні пластівці - ще один чудовий продукт із злаків для людей, які намагаються схуднути та харчуватися здорово.
- Зернові висівки - це здоровий варіант сніданку.
- Суміш пластівців.

Ще одним напрямом покращення стратегії розвитку товариства може стати переробка продукції на кукурудзяні палички, що буде ще менш тривалим процесом. Або і ще один варіант на доповнення двох попередніх може стати виробництво кормів для тварин, так як основними зерновими культурами, що використовуються при виробництві є пшениця та її побічні продукти, кукурудза, ячмінь, жито та овес, які доповнюють білковою їжею та зеленими кормами.

Таким чином, один із розглянутих напрямів покращення стратегії розвитку для СТОВ «Сільцівське» цілком реальний для впровадження, адже такого роду діяльність не потребує масштабних та значних капіталовкладень. Та тим не менш, український ринок такого роду продукції не є таким переповненим, що знову ж таки є перевагою для започаткування такого роду діяльності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрна галузь Тернопільщини суттєво поповнює державний бюджет. *tr.tax.gov.ua*. URL: <https://tr.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/460730.html>;
2. Аграрний бізнес під час війни: труднощі та перспективи. *Kyivstar Business Hub*. <https://hub.kyivstar.ua/news/agrarnyj-biznes-pid-chas-vijny-trudnoshhi-ta-perspektyvy/#4>;
3. АгроЕкспедиція Переробка 2018: Завод з виробництва пластівців Agricom Group. Куркуль — онлайн-асистент фермера. URL: <https://kurkul.com/blog/636-agroekspeditsiya-pererobka-2018-zavod-z-virobnitstva-plastivtsiv-agricom-group>;
4. Андрій Каракуц, Дана Гордійчук, Юрій Щедрін. Аграрний бізнес, металурги, ІТ, хімія та інші: як справи в гігантів української економіки URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/6/687837/#1>;
5. Бізнес зустрівся з Нацрадою з відновлення України від наслідків війни. URL: <https://eba.com.ua/biznes-zustrivsyia-z-natsradoyu-z-vidnovlennya-ukrayiny-vid-naslidkiv-vijny/>;
6. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія “Міжнародні економічні відносини і світове господарство”*. 2019. Вип. Ч. 1. С. 62–68;
7. Виробники органічної продукції мають можливість скористатися програмами підтримки. Головна| Міністерство аграрної політики та продовольства України. <https://minagro.gov.ua/news/virobniki-organichnoyi-produkciyi-mayut-mozhlivist-skoristatitsya-programami-pidtrimki>;
8. Головне управління статистики у Тернопільській області. URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua>;
9. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод, посіб. Харків: ХНАДУ, 2010. 133 с.;
10. Департамент агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації. *Департамент агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації*. URL: <https://agroprom.te.gov.ua/diyalnist/>;

11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>;
12. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
13. Економіка підприємства. Підручник. Під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В.. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. 620 с.;
14. Економічна правда. Світ Organic: все, що треба знати про органічні продукти та бізнес на них. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/12/18/669317/>;
15. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/550>;
16. "Житниця Європи": як Україна переживає кризу зерна і що чекає на нас у майбутньому?. *Новини України та світу сьогодні*. URL: <https://klymenko-time.com/uk/novosti/zhitnicza-evropy-kak-ukraina-perezhivaet-krizis-zerna-i-hto-nas-ozhidaet-v-budushhem/>;
17. Заходи у сфері органічного виробництва. *Головна | Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/organichne-virobnictvo/zahodi-u-sferi-organichnogo-virobnictva>;
18. Згурська О. М., Сьомкіна Т. В. Сучасний стан та стратегічні можливості підприємств агропродовольчого комплексу України. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8394>;
19. ЗЕМЕЛЬНІ РЕСУРСИ | Тернопільська область. Тернопільщина. URL: <https://irp.te.ua/zemelni-resursy-ternopilska-oblast/>;
20. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.;
21. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8063>;

22. Карта фермерів та куркулів України. Куркуль — онлайн-асистент фермера. URL: <https://kurkul.com/karta-kurkuliv>;
23. Ковтун В. А. Інноваційний та фінансовий ресурсний потенціал аграрних підприємств. *Фінансовий простір*. 2019. № 2. С. 62-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2019_2_8;
24. Комплекси для переробки зерна в борошно, крупу, пластівці: виробництво, обладнання та технології. *Технології та обладнання для очищення та переробки зерна: зернопереробне та борошномельне обладнання*. URL: <https://www.olis.com.ua/ukr/kompleksi.html>;
25. Конкуентоспроможність підприємства: підручник. Юхименко П. І. та ін. Київ: Центр учбової л-ри, 2020. 320 с.;
26. Коноплянко О. Д., Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991>;
27. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2007. № 1 (22). С. 267-272;
28. Кравченко Ю. М., Антощенкова В. В. Екологічна безпечність та якість сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможність в умовах міжнародної інтеграції. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка. Сер. Економічні науки*. 2019. Вип. 202. С. 84–92;
29. Кравченко Ю. М., Антощенкова В. В. Фактори сталого розвитку економіки аграрного сектору. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Сер. Економічні науки*. 2019. Вип. 200. С. 174–183;
30. Кременецька районна державна адміністрація. На Тернопільщині триває посівна кампанія-2022. Головна | Кременецька районна державна адміністрація. URL: <https://kremenets.te.gov.ua/news/na-ternopilshchini-trivaye-posivna-kampaniya-2022>;
31. Кузьменко О.К., Онвубіко Ч., Ольховий Є. Модель стратегічного плану підприємства. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління*:

матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Полтава: ПУЕТ. 2021. 405 с.;

32. Качала Т. М., Дармограй В. І., Чечетова-Терашвили Т. М. Методичні основи реалізації стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в аграрній галузі регіону. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 3(2). С. 1-6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_3\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_3(2)_3);

33. Лебідь О. В. Основні підходи до визначення сутності поняття „стратегія”. *Педагогіка в системі гуманітарного знання : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (8 – 9 верес. 2017 р., м. Одеса)*. Херсон : Вид. дім „Гельветика”, 2017. С. 72 – 75;

34. Лендел Я.В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Моделювання регіональної економіки*. 2010. №1. С. 120-128;

35. Ломоносов Д.А. Сутність поняття “стратегія” та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації: Зб. наук. пр. Одеса : ІПРЕЕД НАН України*, 2011. Вип. 45. С. 156-160;

36. Маркова С. В. Стратегічні вектори управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя. 2021. 42 с.;

37. Метод space. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5705909/page:79/>;

38. Міністерство економіки України. Новини. У пріоритеті Мінекономіки – розширення державної підтримки з розвитку органічного виробництва, - Тарас Висоцький. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=ce96f057-784d-4e8d-8da32e5f90f127d8&title=UPrioritetiMinekonomikiRozshirenniaDerzhavnoiPidt rimkiZRozvitkuOrganichnogoVirobnitstva-TarasVisotskii>;

39. Найкорисніші сухі сніданки. *Жіночий блог | Портал для леді Ktvm*. URL: <https://ktvm.com.ua/?p=36362>;

40. НПО АГРО-СИМО-МАШБУД. Обладнання для переробки зерна. URL: <https://simo.com.ua/ua/public/pererabotka-zernovih-kultur-etapi-neobhodimoe-oborudovanie>;
41. Органічна карта України 2021 - Organicinfo.ua. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-map-of-ukraine-2021/>;
42. Органічне виробництво в світі (2022) - Organicinfo.ua. *Organicinfo.ua*. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-agriculture-worldwide-2022/>;
43. Органічне виробництво в Україні. *Головна | Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini>;
44. Органічне виробництво в Україні залишається одним із пріоритетів | Органічна платформа знань. *Органічна платформа знань | Органічна платформа знань*. URL: https://organic-platform.org/top_news/organichne-vyrobnycztvo-v-ukrayini-zalyshayetsya-odnym-iz-priorityativ/;
45. Органічне виробництво України за 2016-2021 рр. Organicinfo.ua. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-production-in-ukraine-2016-2021/>;
46. Органічне землеробство в Україні: науковці розробили карту придатності ґрунтів. LANDLORD. URL: <https://landlord.ua/news/orhanichne-zemlerobstvo-v-ukraini-naukovtsi-rozrobyly-kartu-prydatnosti-hruntiv/>;
47. Органічне землеробство. Словник агронома – SuperAgronom.com. *Superagronom.com*. URL: <https://superagronom.com/slovník-agronoma/organichne-zemlerobstvo-id18574>;
48. Органічне землеробство та його розвиток в Україні - Азотер Україна. *Азотер Україна*. URL: <https://azoter-ukraine.com.ua/organichne-zemlerobstvo-ta-jogo-rozvytok-v-ukrayini/>;
49. Органічний ринок Європи: де місце України?. Куркуль — онлайн-асистент фермера. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1192-vstignuti-do-2030-mistse-ukrayini-na-mapi-organichnogo-rinku-yes>;
50. Особливості функціонування аграрного сектора економіки України в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/osoblyvosti-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektora-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh>;

51. Оцінка стратегії підприємства - Бібліотека BukLib.net. *Головна - Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/36600/>;
52. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_56;
53. Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Н. В. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. №18. с. 515-521. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/7583>;
54. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія, під заг. ред. к. е. н., проф. І. В. Кривов'язюка. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. 172 с.;
55. Підсумки та перспективи органічного ринку в Україні. Інфоіндустрія. <https://infoindustria.com.ua/pidsumki-ta-perspektivi-organichnogo-rinku-v-ukraini/>;
56. Принципи органічного сільського господарства – Федерація органічного руху України. *Федерація органічного руху України*. URL: <https://organic.com.ua/princzipi-organichnogo-silskogo-gospodarstva/>;
57. Різниченко О.А. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки. *Вісник ХНАУ ім.В.В. Докучаєва. Серія "Економічні науки"*: зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ. 2019. № 1. С. 320;
58. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: "Економічна думка". 2006. 390 с.;
59. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*: збірник наукових праць. № 20. 2021. С. 19-24;
60. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>;
61. Сухі сніданки – користь і шкода | Здоров'я. *Відповіді на питання*. URL: <http://vidpoviday.com/suxi-snidanki-korist-i-shkoda>;

62. Сухі сніданки. *Studwood*.
URL: https://studwood.net/2093798/tovarovedenie/suhi_snidanki;
63. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 073 “Менеджмент”, 281 “Публічне управління та адміністрування”. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків, 2020. 345 с.;
64. Тернопільська обласна державна адміністрація - Агропромисловий комплекс. *Головна | Тернопільська обласна військова адміністрація*.
URL: <https://oda.te.gov.ua/diyalnist/agropromislovij-kompleks>;
65. Тернопільська обласна державна адміністрація - На Тернопільщині посівна кампанія виконана на 87%. *Головна | Тернопільська обласна військова адміністрація*. URL: <https://oda.te.gov.ua/news/na-ternopilshchini-posivna-kampaniya-vikonana-na-87>;
66. Україна й надалі залишається житницею світу. *Урядовий Кур'єр*.
URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/ukrayina-j-nadali-zalishayetsya-zhitniceyu-svitu/>;
67. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник 2-ге вид., перероб. і допов. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.;
68. Юшкевич О. О. Конспект лекцій з дисципліни “Стратегія розвитку підприємства”. Житомир. Держ. ун-т “Житомирська політехніка”. 2019. 147 с.;
69. Фінансово-статистична звітність СТОВ “Сільцівське” за 2019-2021 роки;
70. Яцух О. О. Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. № 3. Т. 29 (68). С. 173 – 180.