

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про  
затвердження теми

Шифр \_\_\_\_\_  
„До захисту допускається”  
завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ І.І. Рекуненко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
на тему  
“Аналіз і обґрунтування стратегії розвитку підприємства  
(на прикладі ПСП "Слобожанщина Агро")”  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

*Здобувач вищої освіти гр. Мз-83-Ос*

*Деуля Анна Олексіївна*

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Деуля А.О.  
(підпис)

*Науковий керівник* \_\_\_\_\_  
(підпис)

*к.е.н., доцент Кобушко Я.В.*

Суми 2022 рік

## АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та методичні підходи формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, сформовано алгоритм розробки та реалізації стратегії аграрними підприємствами.

Проведено оцінку стану стратегічного управління підприємства в сучасних умовах на прикладі Приватного сільськогосподарського підприємства «Слобожанщина Агро» (ПСП «Слобожанщина Агро»), а саме здійснено: організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства, аналіз зовнішнього середовища підприємства; проведено оцінку стратегічного управління на прикладі стратегії за 2016-2020 рр.

У роботі на основі інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу та PEST-аналізу, визначено вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, загроз та можливостей на цільові показники стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» в умовах воєнного стану. Здійснено аналіз виконання затвердженої стратегії розвитку підприємства на 2021-2030 рр. та визначено проблеми її реалізації в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** вплив факторів, операційна ефективність, стратегічний аналіз, стратегія розвитку, реалізація, сільськогосподарське підприємство.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 41 джерело. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 66 стор., у тому числі 6 таблиць, 1 рисунок, 8 додатків, список використаних джерел 5 сторінок.

*Мета роботи.* Мета роботи полягає в проведенні оцінювання стану стратегічного управління та обґрунтуванні стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» в сучасних умовах господарювання .

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- проаналізовано теоретико-методичних підходів формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств;
- сформовано алгоритм розробки та реалізації стратегії аграрними підприємствами;
- проведено організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства, у т.ч. аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- здійснено оцінку стратегічного управління досліджуваного підприємства за 2016-2020 рр.;
- проаналізовано затверджену стратегію розвитку підприємства на 2021-2030 рр. та визначено проблеми реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

*Об'єктом дослідження* є: стратегія розвитку приватного сільськогосподарського підприємства «Слобожанщина Агро».

*Предметом дослідження* є : сукупність теоретичних, методологічних та практичних підходів до стратегічного аналізу підприємства як підґрунтя прийняття рішень щодо його ефективного розвитку.

У роботі було використано теоретико-методичні підходи, методи аналізу і порівняння; стратегічний аналіз, SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

*Ключові слова:* вплив факторів, операційна ефективність, стратегічний аналіз, стратегія розвитку, реалізація, сільськогосподарське підприємство.

## ЗМІСТ

	С.
<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 Теоретичні та методичні підходи формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств</b> .....	6
1.1 Сутність, призначення та класифікації стратегій розвитку підприємства .....	6
1.2 Алгоритм розробки та реалізації стратегії аграрними підприємствами.....	11
1.3 Теоретико-методичні аспекти стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств.....	17
<b>РОЗДІЛ 2 Оцінка стану стратегічного управління підприємства в сучасних умовах (на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро»)</b> .....	21
2.1 Організаційно-економічний аналіз діяльності приватного сільськогосподарського підприємства «Слобожанщина Агро».....	21
2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства ( на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро» ).....	28
2.3 Оцінка стану стратегічного управління на підприємстві (на прикладі стратегії ПСП “Слобожанщина Агро” за 2016-2020 р.....	30
<b>РОЗДІЛ 3 Обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро»)</b> .....	36
3.1 Характеристика затвердженої стратегії розвитку підприємства на 2021-2030 р. ....	36
3.2 SWOT-аналіз та PEST-аналіз як провідні інструменти стратегічного аналізу.....	38
3.3 Проблеми реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро»).....	44
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	47
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	49
<b>ДОДАТКИ</b> .....	53

## ВСТУП

Ефективне стратегічне управління аграрним сектором та кожним аграрним підприємством окремо, є надважливим для економічного розвитку України. Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами має глобальний характер, тому що з однієї сторони, визначає багато аспектів економічної і соціальної політики країни в цілому, а з іншої – стосується інтересів окремих виробників та споживачів. Постійні зміни в сучасних соціально-політичних та економічних умовах країни та світу загалом стимулюють появу нових методів, систем та підходів до управління сільськогосподарськими підприємствами, а отже перед кожним підприємством постають нові завдання, щодо забезпечення його безперервного функціонування та реалізації можливостей підвищення ефективності використання потенціалу в довгостроковій перспективі. Правильно сформована стратегія управління є головним фактором розвитку підприємства, бо надає можливість реалізувати поставлені цілі, а отже і місію компанії загалом.

Мета роботи полягає в проведенні оцінювання стану стратегічного управління та обґрунтуванні стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» в сучасних умовах господарювання .

Предметом дослідження є : сукупність теоретичних, методологічних та практичних підходів до стратегічного аналізу підприємства як підґрунтя прийняття рішень щодо його ефективного розвитку.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі: проведено аналіз теоретико-методичних підходів формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств; сформовано алгоритм розробки та реалізації стратегії аграрними підприємствами; проведено організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства, у т.ч. аналіз зовнішнього середовища підприємства; здійснено оцінку стратегічного управління досліджуваного підприємства за 2016-2020 рр.; проаналізовано затверджену стратегію розвитку підприємства на 2021-2030 рр. та визначено проблеми реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Сутність, призначення та класифікації стратегій розвитку підприємства

В сучасній науці існує багато підходів визначення сутності поняття «стратегії розвитку підприємства», на думку Клименко С.М: « це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємовідносин усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей» [1, с. 345]. Хацер М.В розглядає стратегію розвитку підприємства, як: « генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення» [2, с. 111]. На жаль, серед учених немає єдиної думки, щодо сутності стратегії розвитку підприємства. Деякі вчені вважають будь-яку стратегію - стратегією розвитку, в тому числі стратегію скорочення, ліквідації, яку називають стратегією спадного розвитку, інші зовсім не погоджуються з думкою колег : «але ми вважаємо, що більш коректним буде визначення стратегії розвитку як такої стратегії підприємства (або корпорації), яка спрямована на досягнення цілей розвитку, на відміну від цілей виживання (які ставлять перед собою більшість підприємств у кризових умовах). Тобто, стратегія розвитку - це, на нашу думку, властивість стратегії підприємства, яку вона може мати лише у сприятливих умовах і при наявності у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу» [3, с. 60].

Отже, незважаючи на значну кількість наукових досліджень присвячених стратегії розвитку підприємств в цілому, питання формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств залишається ще більш

недостатньо вивченим й потребує подальшого дослідження із урахуванням виробничо - ресурсних особливостей та специфічності аграрної галузі.

Одним із небагатьох вітчизняних вчених, що сформулював визначення терміну «стратегія розвитку аграрного підприємства» є В. К. Збарський: «Стратегія розвитку аграрного підприємства - це взаємоузгодження цілей підприємства з його можливостями та вимогами споживачів сільськогосподарської продукції, з використанням при цьому всіх його конкурентних переваг» [4, с. 41]. На мою думку, Боришкевич І.І. в своїй дисертації більш розширено та детально сформулювала визначення стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства - «це цілеспрямований, детальний, впорядкований та довгостроковий план дій, що інтегрує в собі певний набір правил та орієнтирів, які формують чітку лінію поведінки сільськогосподарського підприємства в напрямку поетапного досягнення поставлених цілей, задоволення потреб споживачів та отримання економічного і соціального ефекту, а також забезпечення сільськогосподарського зростання в країні в цілому [5, с. 32].

Проте основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства є універсальними для всіх галузей економіки:

- довгостроковий період;
- гнучкість;
- базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- наявність різних рівнів ризиків;
- інноваційне спрямування;
- залежність від людських чинників;
- потреба інвестицій для досягнення ефективних результатів;
- підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

У світовій практиці зазвичай в залежності від стадії життєвого циклу бізнесу виокремлюють три основних види стратегій розвитку підприємства :

1) стратегія зростання (розвитку) відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень, закріпити та утримувати позиції лідера, мати свої унікальні конкурентні переваги;

2) стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу і прибутку, досягти ринкової рівноваги, збільшити ринкову частку, максимізувати прибуток;

3) стратегія виживання – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства. Основна ціль даної стратегії – уникнення ймовірності банкрутства, забезпечення беззбитковості виробництва.

Різноманітні стратегії, які використовують фірми, є лише модифікаціями основних (базових) стратегій. Розглянемо більш детально основні види стратегій розвитку, використання котрих є доцільним в сільськогосподарських підприємств:

а) стратегія обмеженого зростання. «При впровадженні стратегії обмеженого зростання цілі розвитку підприємства встановлюються "від досягнутого" і коригуються з урахуванням зміни умов функціонування (темів інфляції, рівня насиченості ринку, платоспроможного попиту тощо). Якщо керівництво в цілому задоволене станом організації, то в перспективі воно буде дотримуватися раніше впровадженої стратегії, оскільки орієнтація на неї залишається найпростішим і найменш ризикованим шляхом подальшого освоєння ринку» [6, с. 218];

б) стратегія зростання відбувається шляхом: концентрації, інтеграції та диверсифікації.

Стратегії концентрації - в сільському господарстві найчастіше відбувається шляхом розширення виробничих потужностей, розширенням земельного банку.

Диверсифікація може здійснюватися за допомогою трьох видів стратегій:

1) стратегії центральної диверсифікації - розширенні діяльності через виробництво нових видів продукції на базі наявних потужностей;



2) стратегії горизонтальної диверсифікації - виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже існуючі можливості підприємства в галузі поставок, виробництва, збуту, тощо;

3) стратегії конгломератної диверсифікації- полягає в доповненні асортименту новими товарами, які технологічно не пов'язані з існуючими.

4) стратегія інтегративного росту передбачає збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами;

в) стратегія скорочення ( стратегією спадного розвитку) – цілеспрямоване та збалансоване скорочення бізнесу в зв'язку із змінами на ринку, в економіці і т.п. До неї відносяться стратегії : ліквідації, збору врожаю, скорочення витрат;

г) комбінована стратегія є поєднанням всіх розглянутих вище стратегій: обмеженого зростання, зростання або скорочення.

Серед науковців популярним є й такий поділ стратегій розвитку на: активні стратегії та пасивні стратегії.

Активні стратегії передбачають: швидку реакцію підприємства на ринкові зміни; дії спрямовані на випередження конкурентів; гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві; можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів підприємства; пошук, розробка та запровадження інновацій. «Активні стратегії розвитку характеризуються збільшенням обсягів реалізації продукції, зниженням витрат виробництва, збільшенням прибутків, високим рівнем фінансової стійкості, зростанням оборотності оборотних активів, розширенням збутової мережі тощо» [7, с. 349].

Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають: слідування за конкурентами, застосування змін в діяльності підприємства в разі виникнення потреби. «Пасивні стратегії розвитку підприємства характеризуються нестійкими обсягами збуту продукції, несуттєвим зниженням оборотності обігових активів та фінансової стійкості підприємства» [7, с. 350]. Отже, пасивні стратегії є менш ризиковими.

«Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути: спрямування на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо» [2, с. 110–111].

Активні та пасивні стратегії розвитку можна поділити на декілька видів: активно – наступальна, стратегія ринкової ніші, пасивно – наступальна та захисна стратегія.

Активно-наступальна стратегія розвитку потребує впровадження максимальних змін розвитку підприємства. Підприємство має стати інноватором в розробці та реалізації нових технологічних підходів ( процесів), нових видів продукції і т.п. «Така стратегія передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій. Активно-наступальна стратегія спрямовується на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів, сировини, матеріалів, обладнання, праці, фінансів» [7, с. 347]. Цей вид стратегії є найбільш ризиковим та потребує значених інвестицій. Зазвичай цю стратегію розвитку використовують на етапах зростання життєвого циклу підприємства, проте можливе її використання на початкових стадіях етапу спаду – для активації всіх ресурсів та поліпшення результатів роботи підприємства.

Стратегія ринкової ніші відноситься до активних стратегій “метою якої є забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, вдосконалення форм обслуговування продукції”. [7, с. 349]. Суть її розробки полягає у зміцненні досягнутих результатів, шляхом спрямування зусиль підприємства на підтримку збалансованого розвитку. Цей вид стратегії є ризиковим або має середній рівень ризику. Найчастіше його використовують на етапі зрілості життєвого циклу організації.

Пасивно-наступальна стратегія має за мету виведення на ринок нової (або поліпшеної) продукції підприємства, після її запровадження на ринок та позитивних результатів серед підприємств-лідерів. Цей вид стратегії потребує значних витрат для її реалізації та може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу підприємства. «Пасивно – наступальна стратегія спрямована на використання відповідних заходів, які забезпечать підтримку і рівномірне зростання результатів діяльності підприємства. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства» [7, с. 349]. Основною її метою є створення передумов для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Захисна стратегія передбачає оптимізацію виробничого процесу. «Вона спрямована на утримання позицій фірми на ринку і попередження банкрутства. Опірається, як правило, на інноваційну політику еволюційного типу, однак інноваційний пошук (через обмежені фінансові ресурси) зосереджується на заходах, що дають змогу скорочувати витрати на випуск продукції з метою зниження її ціни і збереження конкурентоспроможності. Це не тільки заходи щодо зменшення виробничих витрат, а й проекти реструктуризації, спрямовані на підвищення ефективності управлінської діяльності, проекти реорганізації роботи допоміжних та обслуговуючих підрозділів тощо» [8]. Її використовують зазвичай на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Головним її завданням є пошук шляхів для подолання небезпек у функціонуванні підприємства.

Отже, стратегія розвитку задає перспективи для майбутніх можливостей розвитку підприємства. Вона повинна бути гнучкою для внесення певних коректив в її реалізації, які дозволять утримати або поліпшити позитивні результати діяльності підприємства.

## **1.2 Алгоритм розробки та реалізації стратегії аграрними підприємствами**

Для розуміння алгоритму розробки та реалізації стратегії підприємством, в першу чергу слід визначити поняття «стратегія». І. Ансофф трактує поняття

стратегії, як: «набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності. Стратегія представлена систематизованим процесом, який вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи» [9, с. 28].

У визначення поняття « стратегія» та в розробці етапів її проведення внесли вклад такі вчені: М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Ф. Котлер, О.С. Віханський, Л. І. Федулова, О. В. Захарова та інші. М. Портер у своєму визначенні стратегії акцентує увагу саме на позиції підприємств: «стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в окремій галузі» [10, с. 17]. На думку вчених А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікленда, стратегія являє собою набір правил для прийняття управлінських рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності: «стратегія - це узагальнююча модель дій підприємства, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу своїх ресурсів» [11, с. 29]. Своє визначення стратегії Л. І. Федулова, О. В. Захарова сформулювали так : «стратегія – це таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей, ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, діючи в дійсному і майбутньому, при якому організація сподівається досягнути своєї основної мети» [12, с. 43].

Отже, проаналізувавши наведені вченими визначення «стратегії», можемо сформулювати його визначення для підприємства в сучасних умовах. «Стратегія – це довгостроковий комплексний план розвитку підприємства, який включає в себе сукупність послідовних дій та рішень з метою досягнення поставлених цілей та зміцнення конкурентних переваг на ринку. Йдеться про певний набір правил, які в ідеалі повинні забезпечувати успішне досягнення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, що в сукупності складають місію компанії. Стратегія відображає довгострокову концепцію розвитку підприємства, яка направлена на забезпечення конкурентних переваг в досягненні цілей та своєчасне реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища» [13, с. 90].

Усі вище перелічені визначення науковців відображають загальну сутність стратегії, без урахування особливостей аграрної галузі економіки, «на розробку і реалізацію стратегії сільськогосподарського підприємства впливають і особливості аграрної сфери виробництва, а саме: сезонність виробництва; обмеження у виборі виробництва тих чи інших видів продукції природними умовами і специфікою галузі; застосування технічних засобів, які повинні бути пристосовані до специфіки та особливостей виробництва окремих видів продукції; нерівномірний розподіл робіт у сільському господарстві протягом року; переплетіння економічного процесу відтворення з природним, оскільки об'єктом діяльності у ньому людини є живі організми, які розвиваються за законами, притаманними органічній природі тощо» [ 14, с. 118].

Проблеми та особливості стратегічного управління і формування стратегії розвитку аграрної сфери та суб'єктів цього бізнесу відображені в роботах вітчизняних науковців: Ю. Губені , Я. Кашуби , Ю. Лупенка ,В. Месель-Веселяка , М. Федорова та ін.

На думку Ю. О. Лупенко, П. Т. Саблукома, В. Я. Месель-Веселякома та М. Й. Малікома: « стратегія аграрного сектору економіки – це місія, мета, принципи організації та імперативи розвитку аграрного сектору, пріоритетні напрями досягнення цілей, відповідно до яких буде здійснюватись державна політика щодо нормативно-правового та фінансово-економічного регулювання розвитку аграрного сектору» [ 15, с. 76 ].

Особливістю розробки стратегії для сільськогосподарських підприємств є значний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів притаманних для всієї аграрної галузі України.

До внутрішніх відносяться:

- ефективне використання та наявність достатньої кількості основних засобів виробництва ( земельні ділянки; будинки, споруди та передавальні пристрої; машини та обладнання; транспортні засоби; інструменти, прилади, інвентар (меблі); тварини; багаторічні насадження; інші основні засоби);

- інноваційний потенціал;

- виробничий та фінансово-економічний потенціал;
- потенціал маркетингових служб, імідж фірми;
- якість і ціна товару;
- рівень матеріально-технічного обслуговування;
- конкурентоспроможність продукції та послуг, тощо.

Зовнішніми факторами є:

- тип підприємства та кон'юнктура ринку;
- наявність і можливості конкурентів;
- забезпеченість склад і структура трудових ресурсів;
- податкова політика країни чи країн покупців, фінансово-кредитна політика ;
- державна та міжнародна системи стандартизації;
- правовий захист інтересів споживачів, тощо.

Отже, розробка стратегії для сільськогосподарських підприємств повинна враховувати всі особливості притаманні для цієї галузі. При розробці та реалізації стратегії, необхідно орієнтуватися на зміни, які відбуваються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, та вносити корективи (доповнення) до неї.

Науковці, що займаються проблемою розробки стратегії, вважають її своєрідним процесом, проте не існує єдиного підходу до послідовності етапів цієї розробки. Проаналізувавши наукові роботи та статті різних авторів, етапи розробки стратегії мають різні назви та їх кількість різниться, проте загальний формат зазвичай не змінюється, окрім того стратегія являє собою динамічний процес із взаємопов'язаними етапами: « процеси логічно впливають (або слідує) один з іншого. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші та на всю їх сукупність» [16].

На основі проаналізованих робіт різних науковців, сформуємо алгоритм розробки та реалізації стратегії аграрними підприємствами (див. рис 1.1).



Рисунок 1.1 - Алгоритм розробки та реалізації стратегії аграрними підприємствами

Розглянемо кожний етап розробки та реалізації стратегії більш детально:

а) аналіз середовища — це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають вплив на досягнення цілей підприємством. Так, О.С. Віханський доводить, що «аналіз середовища вважається початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує як базу для визначення місії і цілей підприємства, так і для розробки стратегії поведінки, що дозволить підприємству здійснити свою місію і досягти своїх цілей» [17, с. 21]. « Для визначення стратегії поведінки підприємства і її реалізації, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, яке займає в ньому підприємство. При цьому внутрішнє середовище вивчається для того, щоб розкрити сильні і слабкі сторони підприємства, а зовнішнє середовище — для того, щоб розкрити загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні» [18];

б) формування місії та цілей підприємства. Місія тісно пов'язана з такими поняттями, як "бачення" розвитку фірми, "філософія існування фірми" тощо, і найчастіше є особистим поглядом керівників на перспективу розвитку підприємства. Найкраще сформована місія, це короткий, добре запам'ятований вислів зрозумілий для всіх : «Місія підприємства повинна виражати інтереси всіх зацікавлених в його успішній діяльності суб'єктів. Ступінь вияву в місії їх інтересів залежить від масштабів підприємства, сфери його діяльності, місця розташування. Найвідчутніше впливають на місію інтереси власників, співробітників і покупців. Тому у формулюванні її, як правило, поєднуються їх інтереси. Не менш важливо, щоб вона максимально узгоджувалася з інтересами всього суспільства» [19]. « Цілі підприємства - це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах» [ 6, с. 48 ]. Цілі фіксують конкретні кінцеві результати, яких підприємство прагне досягти через певний проміжок часу; на відмінну від місії, яка задає загальні орієнтири та напрями розвитку;

в) вибір стратегії як процес – це ухвалення рішення для того як розвивати бізнес в цілому і його окремі сектори, як протидіяти конкурентам, яке місце займати конкурентам і тому подібне. У науці менеджменту існує багато підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства в основі яких лежать різноманітні чинники, на які потрібно орієнтуватися при виборі стратегії: «обираючи напрям стратегічного розвитку, аграрному підприємству необхідно враховувати ряд чинників, таких як, потенціал підприємства, цілі підприємства, технології виробництва продукції що випускається та її особливості, стану ринку, позиція підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби споживачів, економічну і політичну ситуацію в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, природно-кліматичних умов тощо» [20]. Кожне підприємство, як суб'єкт ринку, має розробляти і реалізовувати власну стратегію розвитку, визначати ринкові можливості і конкурентні переваги і аналізувати стратегічні загрози і небезпеки;



г) реалізація стратегії відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління організацією та потребує висококваліфікованого менеджменту. Процес реалізації стратегії включає ряд етапів. « Кожному з етапів реалізації стратегії відповідають свої завдання. Виділяють сім основних завдань реалізації стратегії:

- 1) створення організаційної структури, що сприяє реалізації стратегії;
- 2) керування бюджетом і проектами;
- 3) розробка політики підприємства, механізмів реалізації стратегії;
- 4) мотивація співробітників;
- 5) створення сприятливого клімату й організаційної культури;
- 6) використання передового досвіду;
- 7) контроль за виконанням стратегії» [21, с. 112];

д) оцінка й контроль виконання стратегії є логічно завершальним етапом, здійснюваним у стратегічному плануванні. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед фірмою. « Основними завданнями контролю є такі:

- визначення того, що і за якими показниками перевіряти;
- оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті оцінки;
- здійснення коригування, якщо воно необхідне й можливе» [22, с. 148].

Отже, кожне підприємство, як суб'єкт ринку, має розробляти і реалізовувати власну стратегію розвитку, визначати ринкові можливості і конкурентні переваги і аналізувати стратегічні загрози і небезпеки.

### **1.3 Теоретико-методичні аспекти стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств**

Стратегічний аналіз – важливий інструмент при створенні стратегії аграрної компанії. Його мета – оцінити операційне середовище виробника,

провести дослідження ринку, виміряти потенціал бізнесу, проаналізувати стратегічні альтернативи, оцінити ефективність обраної стратегії і т.д.

Сучасні вчені по-різному трактують визначення стратегічного аналізу. На думку І.В. Зенкіної, «стратегічний аналіз – це системне дослідження і оцінка чинників зовнішнього бізнес-середовища, економічного потенціалу та стратегії розвитку підприємства з метою визначення його поточної ринкової позиції, виявлення перспективних шляхів розвитку і обґрунтування оперативно-тактичних управлінських рішень по досягненню стратегічних цілей компанії в умовах високої невизначеності і динаміки ринкового середовища» [23, с. 240]. Е.В. Меркулова під стратегічним аналізом розуміє «збір, оцінку та інтерпретацію даних про стан і внутрішні можливості підприємства, а також про показники і тенденції зовнішнього середовища» [24, с. 114].

Під час проведення стратегічного аналізу визначають:

- місію компанії;
- стратегічні цілі;
- проведення зовнішнього аудиту;
- стратегічний потенціал (сильні і слабкі сторони підприємства);
- стратегічний клімат зовнішнього середовища (можливості і загрози);
- стратегічну позицію підприємства;
- тактичні кроки для вирішення цілей підприємства;
- конкурентні переваги.

Існує велика кількість стратегічних матриць, які призначені для того, щоб провести стратегічний аналіз. В залежності від виду стратегічного аналізу можна виділити такі методики: аналіз зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища підприємства.

Методики стратегічного аналізу зовнішнього середовища спрямовані на: «встановлення та оцінку чинників середовища, які становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства; на вивчення змін, що впливають на поточну діяльність підприємства, і встановлення їх тенденцій; розробку можливих реакцій на розвиток чинників середовища; відкриття нових способів

створення деякої корисності, які мають цінність для споживачів» [25, с. 54]. Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз і PEST-аналіз, аналіз ЕТОМ.

«Методики стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства застосовуються для аналізу комерційної пропозиції, який ґрунтується на аналізі кількісних і якісних чинників виробництва» [25, с. 55]. До найпоширеніших методик, що використовуються для аналізу проміжного середовища є модель п'яти конкурентних сил Портера; матриця фірми «Єврокіп»; експертні методики.

Методики стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства спрямовані на виявлення чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства та знаходяться під безпосереднім контролем менеджерів. Виділяють наступні методики стратегічного аналізу внутрішнього середовища: SWOT-аналіз внутрішнього середовища; SNW-аналіз; BCG-аналіз; матриця фірми "General Electric" (McKinsey) та інші.

Стратегічний аналіз повинен проводитися поетапно:

I етап – аналіз середовища агропідприємства, найпоширенішими методиками його проведення є: PEST-аналіз; модель аналізу 5-ти конкурентних сил М. Портера; методика А. Томпсона та Дж. Стрікланда; метод 5x5 Мескона; експертна оцінка; SWOT-аналіз; «Шкала нестабільності» зовнішнього середовища І Ансоффа; методика стратегічної оцінки підприємства (СОП); збалансована система показників BSC.

II етап – аналіз конкурентоспроможності агропідприємства, найпоширенішими методиками його проведення є: інтегральні методи; метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції; метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів; метод, що ґрунтується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства; метод самооцінки (BIM).

III етап – аналіз стратегічних альтернатив розвитку діяльності агропідприємства, найпоширенішими методиками його проведення є: Бенчмаркінг, SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод PIMS; BCG-аналіз; матриця

GE/McKinsey; матриця І. Ансоффа «продукт – ринок»; модель Shell/DPM; матриця ADL; методи прийняття рішень.

IV етап – аналіз обраної стратегії розвитку агропідприємства, методики його проведення : матриця визначення вибраної стратегії в сегменті ринку; GAP-аналіз; матриця визначення рівня ефективності економічної діяльності (РЕЕД) за видами бізнес-процесів; контролінг; бенчмаркінг .

Отже, без стратегії у підприємства немає обґрунтованого плану діяльності й програми досягнення бажаних цілей. Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності будь-якого підприємства, він надає належну оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища та допомагає підприємству реалізувати його стратегічне бачення.

## **РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО »)**

### **2.1 Організаційно-економічний аналіз діяльності приватного сільськогосподарського підприємства «Слобожанщина Агро»**

Приватне сільськогосподарське підприємство «Слобожанщина Агро» (ПСП «Слобожанщина Агро») являється приватним підприємством, яке разом з елеватором «Вирівське ХПП» входять до сумського кластеру аграрної компанії «ІМК», що являється однією з 10-ти найбільших аграрних компаній в Україні.

ПСП «Слобожанщина Агро» засноване 13.02.2001 року. Основний вид діяльності згідно з довідкою з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДРПОУ 03800113) за КВЕД-2010-01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Юридична адреса підприємства: Україна, 41854, Сумська обл., Білопільський р-н, селище Калинівка, вул. Молодіжна, б.35. Пош.адреса: 40003, м. Суми, пл. Привокзальна 5, а/с 720. Електронна пошта: [office@imcagro.com.ua](mailto:office@imcagro.com.ua). Тел. (0542)611-234, Факс (0542) 615-249.

Органи управління юридичної особи: вищий - це загальні збори власників. Виконавчий колегіальний орган управління - Дирекція, до складу якої входить Директор та члени дирекції. Директором являється Хоменко Олег Миколайович, його повноваження визначені згідно статуту Товариства, чинного законодавства України та внутрішніх положень Товариства.

Структура власності ПСП «Слобожанщина Агро» представлена наступним чином: 1) ТОВ «Бурат АГРО» володіє 75 % статутного капіталу; 2) компанії UNIGRAIN HOLDING LIMITED (ЮНІГРЕЙН ХОЛДІНГ ЛІМІТЕД) (Кіпр) належить 25% статутного капіталу. Кінцевий бенефіціарний власник – громадянин України Петров Олександр Леонідович. В 2020 р. загальні збори власників товариства були скликані згідно чинного законодавства України.

Підприємство складається з двох відділень, будівлі та споруди яких знаходяться в Білопільському, Буринському, Недригайлівському, Роменському районах Сумської області та Центрального офісу в м. Суми.

Основним видом діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є вирощування зернових культур. Підприємство виробляє такі основні позиції сільськогосподарської продукції: озима пшениця, кукурудза на зерно, соя, соняшник. Також підприємство отримує дохід від надання послуг: обробки землі, транспортних та орендних послуг тощо, але такий вид діяльності не є основним (в 2019 році дохід від продажу товарів та готової продукції становив 783 579 тис. грн, а дохід від надання послуг становив 690 тис.грн).

Вартість основних засобів ПСП «Слобожанщина Агро» на 31 грудня 2020 року становить 149 429 тис. грн. Згідно «Положення (стандарт) бухгалтерського обліку: «до основних засобів відносять: земельні ділянки; будинки, споруди та передавальні пристрої; машини та обладнання; транспортні засоби; інструменти, прилади, інвентар (меблі); тварини; багаторічні насадження; інші основні засоби» [26].

Земельний банк в обробітку ПСП «Слобожанщина Агро» становить 23,4 тис. гектарів.

На підприємстві діють дві машино машинно тракторні станції та майстерні які обслуговують таку техніку підприємства: комбайни NH CR 9.80 -5шт; трактори: FEND 1050-2 шт, John Deere 7930 та 8345- 7 шт, NH T7060 та T6070-9 шт та трактори МТЗ; телескопічні навантажувачі JCB 531-70 та DIECI -5 шт, обприскувачі John Deere та Tecnom Laser- 6 шт, сівалки HORSN; борони, культиватори та розкидувачі KUHN; жатки та жниварки, сіялки; камази та причіпи; ПБН та БНП. Окремо у власності є легковий автотранспорт.

ПСП «Слобожанщина Агро» застосовує сучасну виробничу та управлінську практику в сільському господарстві та інвестує в придбання нової сільськогосподарської техніки та обладнання від провідних світових брендів. Випробовуються та впроваджуються у виробництво елементи точного землеробства: системи GPS-моніторингу техніки, автопілотування,

методи дистанційного зондування землі, моніторингу врожайності, змінні норми висіву насіння та диференційоване внесення добрив.

Місія компанії: «Українська аграрна компанія, що забезпечує світ якісними та безпечними продуктами харчування» [27].

Цілі на майбутнє ПСП «Слобожанщина Агро», як частини сумського кластеру аграрної компанії «ІМК», повністю відповідає загальним цілям агрохолдингу: «МРІЯ ТА МАЙБУТНЄ. Наше бачення майбутнього компанії. Наша мрія. Стати лідируючою сільськогосподарською компанією у світі для інвесторів, працівників, клієнтів та соціальної громади. Стабільно прибутковою. Ефективно зростаючою. З повагою до людей та землі» [27].

Організаційна структура ПСП «Слобожанщина Агро» є лінійно-функціональною, це одна й з найпоширеніших серед структур ієрархічного типу. Функціональні підрозділи можуть самі віддавати розпорядження нижчим ланкам, але не з усіх питань, а з обмеженого кола питань, тобто, інженер машино-тракторної станції сам вирішує який водій чи механізатор буде ремонтувати сільськогосподарську (с/г) техніку фірми, але терміни виконання ремонту він узгоджує з головним інженером та агрономом підприємства та звітує їм, бо саме вони створюють узгоджений план виїзду та роботи с/г техніки на полях. В свою ж чергу головний агроном та головний інженер, а також всі інші керівники підприємства узгоджують свої дії між собою, для нормального функціонування підприємства (наприклад при посіві між собою взаємодіють інженерна, агрономічна, диспетчерська-логістична служби, а також комерційна -фахівець із закупівлі запчастин та служби безпеки підприємства і звичайно бухгалтерія). Саме керівники всіх підрозділів підприємства звітують та узгоджують свої дії із директором підприємства, тобто кожен керівник виконує свої функції управління, вирішує питання які обумовлені їх функціональною спеціалізацією, але має певні рамки своїх рішень та дій.

При лінійно-функціональній структурі управління кожен робітник знає свої обов'язки та свої задачі, чітко розуміє що повинен звітувати та узгоджувати свої дії із керівником, але в той же час має можливість проявити

свої таланти та ідеї в межах своєї компетентності, або розширити свої рамки роботи та повноважень, але тільки після узгодження керівника. Це впливає на трудову поведінку працівників вони стараються старанно виконувати свої функціональні обов'язки, бо чітко розуміють що їх дії контролюють та оцінюють. Кожен працівник розуміє, що виконання чи не виконання його проф. обов'язків впливає на його матеріальне забезпечення (преміювання або депреміювання), особливо старанних відзначають окремо.

Середньоспискова кількість працівників на 2020 рік становить 263 співробітників, з яких виробничий персонал – 179 особи, адміністративний персонал 84 особи, з них 59 жінок та 205 чоловіків.

Серед працівників підприємства переважає кількість кваліфікованого персоналу: комбайнери, водії, трактористи, механізатори, працівники майстерень, комірники – близько 68 % та 32% фахівців та висококваліфікованого персоналу: агрономи, інженера, логісти, диспетчера, юристи, бухгалтери, економісти, землевпорядники і т.д. і т.п.

Форма оплати праці в ПСП «Слобожанщина Агро» погодинна з системою мотивації: вона складається з постійної частини – окладу погодинного; змінної частини - регулярні премії на основі КРІ та додаткових заохочень преміювань – виплата премій за виконання особливо складних і відповідальних доручень, додаткових завдань та річних премій за системою КРІ. Додатково працівники можуть отримати матеріальну допомогу в разі особливих чи складних життєвих обставин, згідно «Положення про розмір матеріальної допомоги для працівників».

Нематеріальні заохочення для працівників: проведення корпоративних тимбілдингів, проведення корпоративних спортивних змагань, участь працівників у мотиваційних поїздках за кордон.

Більш детальну інформацію про діяльність підприємства отримаємо проаналізувавши основні техніко-економічні показники його роботи (таблиця 2.1, таблиця 2.2). Для проведення цього аналізу, було використано фінансову звітність підприємства, а саме: звіти про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за роки 2018, 2019, 2020 та баланси (Звіти про фінансовий



стан) на 31 грудня 2018, 2019, 2020 років (додатки А, Б, В, Г, Д, Е), окрім цього було використано фінансову звітність підприємства, за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року та 31 грудня 2019 року ( а саме розділ 7. Дохід - додатки Є, Ж.

Таблиця 2.1 - Аналіз основних техніко-економічних показників (дохід) ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	2018 р.	2019 р.		2020 р.	
		абсолютне значення	у % до 2018 р.	абсолютне значення	у % до 2019 р.
<b>Дохід від реалізації готової продукції ( в тис. грн)</b>					
<b>Кукурудза</b>					
Обсяг реалізації, т	99 968	147 030	47 %	137 971	-6%
Ціна реалізації, грн/т	3 871	3 887	0 %	4 029	4%
Дохід від реалізації, тис. грн	386 979	571 557	48%	555 945	-3%
<b>Пшениця</b>					
Обсяг реалізації, т	15 455	14 055	-9%	26 123	86%
Ціна реалізації, грн/т	3 931	3 767	-4%	4 676	24%
Дохід від реалізації, тис. грн	60 746	52 940	-13%	122 160	131%
<b>Соя</b>					
Обсяг реалізації, т	7 538	7 277	-3%	1 306	-82%
Ціна реалізації, грн/т	8 689	7 158	-18%	7 444	4%
Дохід від реалізації, тис. грн	65 497	52 095	-20%	9 720	-81%
<b>Соняшник</b>					
Обсяг реалізації, т	13 001	14 328	10%	17 768	24%
Ціна реалізації, грн/т	8 108	7 409	-9%	10 113	36%
Дохід від реалізації, тис. грн	105 406	106 136	1%	179 683	69 %
<b>Інше</b>					
Дохід від реалізації, тис. грн	59	824	1295 %	222	-73%
Дохід від всього:	618 687	783 579	27%	867 731	11 %
Дохід від надання послуг:	469	690	32%	362	-48%

Отже, аналізуючи дані в таблицях можна зробити висновок, що чистий прибуток підприємства в 2020 році збільшився порівняно з 2019 року на 61 %, а порівняно з 2018 роком на 96.5 %. Збільшення чистого прибутку відбулося як за рахунок збільшення доходу від реалізації зернових, так і за рахунок фінансових доходів у вигляді отриманих дивідендів.

Таблиця 2.2 - Аналіз основних техніко-економічних показників (результат діяльності підприємства) ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	2018 р.	2019 р.		2020 р.	
		абсолютне значення	у % до 2018 р.	абсолютне значення	у % до 2019 р.
<b>Діяльність, що продовжується</b>					
Дохід	619 156	784 269	27%	868 093	11%
Собівартість реалізації	404 247	466 365	15%	517 753	11%
<b>Валовий прибуток</b>	214 909	317 904	48%	350 340	10%
Адміністративні витрати	17 456	19 300	11%	20 753	7%
Витрати на збут	72 669	117 319	61%	113 645	-3%
Інші операційні доходи	7 378	19 090	159%	12 379	-35%
Інші операційні витрати	19 505	28 809	48%	13 474	-53%
<b>Операційний прибуток</b>	112 657	171 566	52 %	214 865	25%
Фінансові витрати, нетто	3 681	45 830	1145%	10 435	-123%
Курсові різниці, нетто	-721	6 754	-1036%	12 534	-286%
<b>Прибуток до сплати податків від діяльності що продовжується</b>	108 255	132 490	22 %	212 763	61%
Доходи (витрати) з податку на чистий прибуток	-	-	0%	-	0%
<b>Чистий прибуток від діяльності, що продовжується</b>	108 255	132 490	22%	212 763	61%

Згідно Господарського кодексу України: «встановлено, що порядок використання прибутку (доходу) визначає власник (власники) підприємства або уповноважений ним орган згідно зі статутом підприємства та чинним законодавством» [28, с. 18].

Отже, підприємства самостійно визначає напрямок використання частини прибутку, яка залишилася в його розпорядженні. Порядок розподілу і використання прибутку в ПСП «Слобожанщина Агро» визначається положенням, яке розробляють економічною службою підприємства і затверджує керівництво. Інформація по розподіл прибутку підприємства є конфіденційною. Аналіз оприлюдненої інформації в цілому від агрохолдингу «ІМК» показує, що прибуток у ПСП «Слобожанщина Агро» розподіляється на : «технічне переоснащення та планується для виплат дивідендів (згідно затвердженої стратегії ІМК на 2021-2030рр. передбачається щорічна виплата дивідендів акціонерам)» [27].

«Згідно із статутом підприємства можуть використовувати прибуток, який залишився в їх розпорядженні, на поповнення статутного капіталу, утворення та поповнення резервного капіталу, а також спрямувати його на виплату дивідендів та на інші цілі» [29, с. 69].

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства проведено за основними групами показників.

«Рентабельність - це відносний показник прибутковості, що характеризує ефективність господарської та фінансової діяльності підприємства. Показники рентабельності розраховуються як відношення різноманітних показників прибутку до вкладеного капіталу, обсягу продажу, використаних ресурсів, здійснених витрат, тощо» [30, с. 57]. Згідно із даних Додатку В - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік 2020 всі показники в тис.грн)) розрахуємо один із головних показників рентабельності підприємства - рентабельність вкладених коштів (загальний рівень рентабельності підприємства) .

$$P = (ВП/С) * 100\% \quad (2.1)$$

де P - рентабельність діяльності підприємства ; ВП - валовий прибуток підприємства, грн.; С - загальна виробнича собівартість, грн.

$$P_{2019p} = (317\,904 / 466\,365) * 100 \% = 0,68 \%$$

$$P_{2020p} = (350\,340 / 517\,753) * 100 \% = 0,68 \%$$

Отже, показник рентабельності діяльності підприємства є стабільним та позитивним.

Забезпеченість власними коштами підприємства оцінюється за допомогою коефіцієнту забезпеченості власними коштами, розрахунок якого виконується за формулою:

$$Кз. в. к = \frac{П1 - A1}{A2} \quad (2.2)$$

де Кз.в.к — коефіцієнт забезпеченості власними коштами; П1 — сума підсумку за першим розділом пасиву балансу, грн; А1, А2— сума підсумків відповідно за першим та другим розділами активу балансу, грн [29, с. 282].

$$Кз.в.к = \frac{11\,432\,05 - 872\,700}{963\,606} = 0,28$$

Нормальним вважається  $Kз.в.к > 0,1$ . Це означає, що наявні оборотні активи, підприємства покриваються власними і прирівняними до них джерелам. Результат, говорить про те що підприємство фінансово стійке і здатне проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії.

Визначимо ефективність використання основних фондів в ПСП «Слобожанщина Агро». Найбільш загальним показником, який характеризує ефективність використання основних фондів є фондovіддача.

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна залишкова сума основних засобів}} \quad (2.3)$$

Бажаним є підвищення ефективності використання основних засобів підприємства протягом періоду дослідження. Як такого нормативного значення немає, проте варто порівняти значення показника зі значеннями конкурентів. Проведемо розрахунки на основі інформації, взятої із додатків А, Б, В, Г, Д, Е

$$\text{Фондовіддача у 2020 р.} = 868\,093 / 749\,068 = 1,16$$

$$\text{Фондовіддача у 2019 р.} = 784\,269 / 686\,414 = 1,14$$

Склад та структура оборотних коштів ПСП «Слобожанщина Агро» представлено в додатках Г, Д, Е.

## **2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства (на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро»)**

ПСП «Слобожанщина Агро» реалізує покупцям-нерезидентам понад 80 % від всіх товарів та готової продукції. «Світовий ринок зерна залишається одним із найбільш важливих стратегічних напрямів експорту вітчизняної аграрної продукції. Будь-які тенденції і тренди цього ринку мають безпосередній вплив і на стан розвитку аграрного експорту України, а також відображуються на цінovій ситуації, що в загальному підсумку має довгострокові наслідки для усієї зернової галузі » [31].

Основними країнами імпортерами (покупцями) продукції підприємства є: Китай, Єгипет, Індонезія, Іспанія, Нідерланди, Туреччина, Туніс, Бангладеш, Південна Корея, Лівія. Саме тому, волатильність цін на зерно, зміни ринкових цін на зерно, можуть негативно вплинути на прибутки та фінансові результати компанії. Для зменшення впливу цього ризику підприємство постійно досліджує ринки сільськогосподарської продукції, контролює коливання цін та фактори, що впливають на ці коливання (запаси, виробництво, споживання, експорт, імпорт, прогнози). Окрім цього значний вплив на рівень витрат підприємства має різка зміна курсу валют, а отже і можливе здорожчання засобів захисту рослин, посівного матеріалу, с/г техніки та запчастин для власного ремонту та обслуговування с/г техніки, запчастин та матеріалів для обслуговування споруд сільськогосподарського призначення.

Для зменшення операційних витрат підприємство проводить такі заходи: впроваджує систему контролю споживання палива та використання техніки з використанням GPS-трекерів; дотримується стратегії розвитку земельного банку за принципом близькості один до одного з полів, що дозволяє зменшити споживання палива; орієнтується на обмежену кількість культур, що дозволяє більш ефективно використовувати і купувати насіння, добрива та засоби захисту рослин (ззр); будує довгострокові та взаємовигідні відносини з постачальниками насіння, добрив та засобів захисту рослин, з імпортерами с/г техніки та запчастин .

ПСП «Слобожанщина Агро» створило ряд методів для зменшення негативного впливу несприятливих погодних умов, що можуть порушити виробництво сільськогосподарських культур і застосовують їх на практиці, бо: « подальше виробництво врожаю перебуває під загрозою зміни клімату, що призводить до зміни температур, зміни структури опадів і частіших екстремальних погодних явищ. Засухи і повені будуть відбуватися частіше і стануть більш інтенсивними в природі» [32].

ПСП «Слобожанщина Агро» разом із «ІМК» входять до асоціації «Український клуб аграрного бізнесу». Учасниками та членами якого є інші агрохолдинги, підприємства та промислові групи, приватні комерційні банки,

офіційні постачальники та імпортери с/г техніки та засобів сільськогосподарського спрямування. Партнерами “Українського клубу аграрного бізнесу” є: Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація ІФС, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і т.д.

Членство в асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» дає компаніям значні переваги: «від необхідного набору інформації та знань до підтримки у вирішенні багатьох прикладних питань. Діяльність УКАБ сприяє ефективному веденню бізнесу в АПК України і охоплює практично всі його процеси, від залучення інвестицій до глобальних завдань підвищення ефективності роботи аграрних компаній і розробки пропозицій з удосконалення аграрної політики» [33].

ПСП «Слобожанщина Агро» співпрацює з багатьма офіційними дилерами та представниками підприємств сільськогосподарського спрямування.

На ринку праці в Україні існує конкуренція між аграрними компаніями за «якісними» висококваліфікованими спеціалістами. Керівництво підприємства разом із «ІМК» постійно працює над розвитком команди: слідкує за тенденціям ринку праці та періодично підвищує заробітні плати, бо прагнуть утримувати та залучати кращих фахівців до своєї команди. Окрім, цього підприємство співпрацює з багатьма провідними закладами вищої освіти для залучення майбутніх фахівців-випускників, існують програми стажування з оплатою для студентів.

### **2.3 Оцінка стану стратегічного управління на підприємстві (на прикладі стратегії ПСП “Слобожанщина Агро” за 2016-2020 рр.**

У 2016 році Рада Директорів аграрної компанії (агрохолдингу) ІМК затвердила стратегію компанії на 2016-2020 роки: «ІМК сфокусована на реалізації стратегії 2016-2020, орієнтованої на: підвищення операційної

ефективності; скорочення банківського боргу; виплату дивідендів акціонерам компанії» [27].

Розглянемо більш детально реалізацію цієї стратегії та кожної із її частин.

Частина стратегії «підвищення операційної ефективності». Проаналізувавши інформацію в наукових джерелах можна дійти висновку, що серед науковців не має чіткого та систематизованого визначення поняття «операційна ефективність». «У понятійному апараті більшості публікацій з проблем операційного менеджменту не має чіткого системного підходу до визначення поняття операційна ефективності. Операційна ефективність застосовується як термін в практичній діяльності. Практики надають їй індивідуального характеру» [34, с. 91]. «Критичний аналіз понятійного апарату досліджуваної проблематики дозволяє зробити такі логічні міркування:

- сутність поняття «операційна ефективність» широко презентоване на корпоративних сайтах консалтингових фірм, що підкреслює його найважливіше практичне значення за браку сучасних теоретичних розробок у цьому напрямі;

- поняття "операційна ефективність" на сьогодні не має чітких демаркаційних ліній, які б відрізняли його від таких дефініцій, як "економічна ефективність", "ефективність операційної діяльності", про що свідчить акцентування уваги здебільшого на мінімізації витрат за максимізації обсягів виробництва; крім того, у деяких публікаціях ці терміни використовують як синоніми» [35, с. 57-58]. На сайтах різних консалтингових фірм, можна отримати велику кількість визначень «операційна ефективність», які різняться одна від одної, в це поняття зазвичай вкладають такі категорії як: продуктивність, оптимізацію окремих виробничих процесів, ефективне використання ресурсів, підвищення якості продукції (послуг) при одночасному зниженні витрат, підвищення конкурентоспроможності. Отже, що являє собою «підвищення операційної ефективності» кожна компанія визначає сама.

У своїй презентації для акціонерів (презентація розроблена англ. мовою) агрохолдинг ІМК вказав, що виконання стратегії 2016-2020 років, було реалізовано завдяки: «No land bank expansion before the introduction of agricultural land market in Ukraine; export-oriented crops growing (with focus on corn); storage capacity modernization; continuous search and introduction of innovations in agricultur» [27].

Отже, агрохолдинг не планував розширювати земельний банк, принаймні до того часу, поки в Україні не запрацює « ринок землі». Приходимо до висновку, що розвиток підприємства згідно стратегії планувався не екстенсивними методами, тобто розширенням земельного банку та відкриттям нових сегментів діяльності, а шляхом інтенсифікації виробництва. Підтвердження цього, є вказані агрохолдингом наступні шляхи виконання стратегії 2016-2020 років :

- вирощування експортно-орієнтованих культур (з акцентом на кукурудзу);
- модернізація зерносховищ;
- постійний пошук і впровадження сільськогосподарських інновацій в діяльності.

Для реалізації стратегії компанія розробила ряд кроків, в 2016 році:

- ІМК розпочав формування системи управління охорони праці та навколишнього середовища: «Філософія ІМК в питаннях Охорони Праці та Навколишнього Середовища полягає в тому, щоб не обмежуватися дотриманням вимог законодавства, а значно підвищувати загальну культуру безпеки на виробництві, створюючи додаткові механізми забезпечення надійності нашого бізнесу» [27];

- ІМК отримав кредит на суму 20 мільйонів доларів США від Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР) та спільно з ЄБРР розробив та реалізував план дій, щодо адаптації виробничих сільськогосподарських практик компанії до змін клімату. «В рамках розпочатої співпраці з ЄБРР, ІМК стала першою компанією в Україні, яка, пройшла експертне «Оцінювання ресурсоефективності та адаптації до



кліматичних змін», фінансоване ЄБРР. За результатами оцінювання спеціалісти ІМК разом з експертами, залученими ЄБРР, розробили план дій щодо адаптації виробничих сільськогосподарських практик компанії до змін клімату, який буде реалізовано протягом 2016-2017 років. Також експертами було запропоновано декілька напрямків інвестицій для скорочення використання енергії, води і матеріалів в рамках діяльності ІМК» [27];

- агрохолдинг ввів у експлуатацію два нових силоси для зберігання зерна в Сумському кластері;

- в рамках проекту по оновленню своєї сільськогосподарської техніки ІМК придбало 6 сучасних самохідних обприскувачів John Deere та 6 тракторів Fendt 936 Vario укомплектованих новою системою точного землеробства.

Отже, частину стратегії «підвищення операційної ефективності» агрохолдинг реалізовував шляхом підвищення рівня інтенсифікації виробництва.

Частина стратегії «скорочення банківського боргу». Для реалізації стратегії компанія розробила ряд кроків:

- в травні 2016 року ІМК розпочала дострокове погашення кредиту Промінвестбанку: « з цією метою 19 травня 2016 два підприємства (ТОВ «Бурат-Агро» і ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія»), що входять в групу компаній ІМК, почали дострокове погашення кредитів Промінвестбанку (загальна сума кредитів складає 17,9 млн. дол. США, з терміном погашення 30 червня 2016)» [27].

- у грудні 2016 року ІМК зробило погашення облігацій серії Е : « 20 грудня 2016 року ТОВ «БУРАТ-АГРО», яким володіє Industrial Milk Company S.A., погасило вчасно та повному обсязі облігації серії Е на загальну суму 115 203 400,00 грн. (еквівалент 4,36 млн. дол. США), використовуючи власні кошти компанії» [27].

- у 2017 році агрохолдингу вдалося вдало рефінансувати 20 мільйонів доларів кредитів : «в рамках стратегії ІМК по скороченню кредитної заборгованості та зниженню вартості кредитних ресурсів, протягом липня-серпня поточного року ІМК здійснила рефінансування кредитів від «Альфа-

Банк» (10 млн. дол. США) та «Європейський банк реконструкції та розвитку» (10,1 млн. дол. США). Завдяки проведеному рефінансуванню фінансові витрати ІМК скоротились на 850 тисяч доларів на рік» [27].

Більш детально розглянемо дані про суму банківської заборгованості агрохолдингу в 2016 -2020 роках ( таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Дані про суму банківської заборгованості агрохолдингу ІМК в 2016 - 2020 рр.

Дата проведення розрахунку:	Загальна сума банківської заборгованості агрохолдингу ІМК , в млн. євро:
31.12.2016 р.	83,6
31.12.2017 р.	64,5
31.12.2018 р.	58,8
31.12.2019 р.	47
31.12.2020 р.	33,2

складено на основі інформації із офіційного інтернет сайту «ІМК» [28]

Проаналізувавши дані із таблиці 2.3 та виконання розроблених компанією ряду кроків по зменшенню банківської заборгованості, можемо дійти висновку, що частина стратегії «скорочення банківського боргу» реалізовано, так як сума заборгованості на 31.12.2020 року зменшилася на 60,3% порівняно із сумою на 31.12.2016 року, а це доволі значний показник зменшення заборгованості.

Частина стратегії «виплата дивідендів акціонерам компанії». Акції ІМК розміщені на Варшавській фондовій біржі: 81,47 % акцій належать Олександру Петрову, решта акцій перебувають у вільному обігу. Для реалізації стратегії 08.06.2016 р. Рада директорів ІМК оголосила, що компанія має намір виплачувати щорічні дивіденди. В 2017 році вперше в історії агрохолдингу було виплачено дивіденди всім своїм інвесторам. В наступних роках компанія продовжила виконання цієї стратегії, що діє й на сьогодні (табл 2.4)

Таблиця 2.4- Виплата дивідендів акціонерам за 2017 – 2021 рр.

Дата виплати проміжних дивідендів	Вартість 1 виплаченого проміжного дивіденду в євро на 1 акцію	Загальна вартість виплат проміжних дивідендів в євро на вказану дату
27.09.2017 р.	0,05	1,66 млн
14.09.2018 р.	0,34	11,28 млн
29.08.2019 р.	0,45	14,93 млн
28.08.2020 р.	0,18	5,97 млн
03.06.2021 р.	0,62	20,57 млн
30.11.2021 р.	0,16	5,31 млн

складено на основі інформації із офіційного інтернет сайту «ІМК» [28]

Отже, проаналізувавши дані в таблиці 2.4 бачимо, що виплата дивідендів відбувається щорічно (в 2021 році було здійснено 2 виплати), загальна вартість виплат зростає, як і вартість 1 виплаченого проміжного дивіденду в євро на 1 акцію (окрім 2020 року). Все це свідчить про те, що частина стратегії 2016-2020 року « виплата дивідендів акціонерам компанії» реалізовано в повному обсязі.

Можемо стверджувати, що викладена нами вище інформація підтверджує виконання реалізації стратегії 2016-2020 р. агрохолдингом ІМК та ПСП «Слобожанщина Агро», як частини сумського кластеру агрохолдингу.

## РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»)

### 3.1 Характеристика затвердженої стратегії розвитку підприємства на 2021-2030 рр.

27 квітня 2021 Рада Директорів ІМК затвердила нову стратегію компанії на 2021-2030 роки: «НАШІ СТРАТЕГІЇ: 2021 -2030

- Операційна ефективність
- Фокусування на найбільш прибуткових експортно-орієнтованих культурах
- Сталий розвиток по відношенню до людей, землі, довкілля» [27].

Отже, ІМК планує залишатися сільськогосподарською компанією, яка орієнтована на вирощування високоприбуткових, експортно-орієнтованих культур. «Компанія буде сфокусована на операційній ефективності і сталому розвитку по відношенню до людей, землі і довкілля. Стратегія компанії передбачає щорічну виплату дивідендів акціонерам ІМК» [27].

На офіційному сайті ІМК вказані пріоритети розвитку компанії “наші пріоритети”:

- ефективність;
- прибутковість;
- експортна орієнтація;
- запровадження передових світових технологій та власних know-how;
- розвиток персоналу;
- якість та безпека» [27].

Проаналізувавши оприлюднену інформацію в цілому від агрохолдингу, не було знайдено конкретної інформації про вже розроблені керівництвом підприємства методи реалізації стратегії на 2021-2030 роки. Користуючись отриманою інформацією під час проведення оцінки стратегії агрохолдингу «ІМК» за 2016-2020 роки, можна прогнозувати, що компанія планує

удосконалювати та розвивати вже отримані нею надбання для реалізації нової стратегії 2021-2030 рр.

Отже, стратегію «операційна ефективність» агрохолдинг планує надалі реалізовувати шляхом підвищення рівня інтенсифікації виробництва. « За інтенсивного розвитку сільськогосподарського виробництва збільшення виходу продукції здійснюється за рахунок додаткових вкладень, спрямованих на впровадження досягнень науки, передової техніки і прогресивної технології, які зумовлюють зростання врожайності культур та продуктивності поголів'я худоби» [36]. Серед вказаних пріоритетів розвитку компанії є «запровадження передових світових технологій та власних know-how», тобто компанія планує у виробничій діяльності впроваджувати нові технології та програми, за допомогою котрих можна буде знижувати витрати на матеріали, підвищувати екологічну безпеку продукції та збільшувати врожайність.

Реалізація стратегії «фокусування на найбільш прибуткових експортно-орієнтованих культурах» відбувається шляхом «експортної орієнтації підприємства», що є одним із вказаних пріоритетів розвитку компанії. Тобто, головною задачею менеджерів є постійний аналіз тенденцій на світовому ринку зерна (цін на зернові, рівня конкуренції, попиту та пропозиції) та планування роботи виходячи із цих тенденцій.

Стратегію «сталий розвиток по відношенню до людей, землі, довкілля» ІМК надалі буде реалізовувати шляхом покращення та розвитку розпочатої в 2016 році системи управління охорони праці та навколишнього середовища та вже діючої соціальної програми агрохолдингу «ІМК ДОПОМАГАЄ».

Основні підходи до управління безпекою праці та зменшення негативного впливу на довкілля викладено в єдиному документі « Політика і Принципи ІМК в сфері охорони праці, здоров'я і навколишнього середовища» з ним більш детально можна ознайомитися на офіційному сайті агрохолдингу. Соціальна програма «ІМК ДОПОМАГАЄ» направлена на :

- адресну допомогу пайовикам підприємства, а саме виплату грошової допомоги на: лікування, весілля, при народженні дитини, на поховання. Фінансова допомога на обробіток прибудинкових ділянок; пакування та

розвезення зернової продукції по домівках; безкоштовне переоформлення спадщини і т.п.;

- допомога сільським радам та громадам ( на територіях котрих провадять свою діяльність підприємства агрохолдингу): благоустрій території та вирішення побутових питань селян;

- допомога шкільним та дошкільним закладам у сільській місцевості;

- охорона здоров'я: сприяння в медичному обслуговуванні селян (реалізація медичного проекту);

- допомога в розвитку культури села: допомога на підтримку в належному стані сільських будинків культури; активна участь у відзначенні свят з місцевими громадами;

- допомога в розвитку спорту на селі.

Стратегія компанії передбачає щорічну виплату дивідендів акціонерам ІМК, це продовження вже розпочатої в 2016 році стратегії. В 2021 році було здійснено дві виплати дивідендів: 03.06.21 року вартість одного виплаченого проміжного дивіденду становило 0,62 євро на 1 акцію та 30.11.2021 року вартість одного виплаченого проміжного дивіденду становило 0,16 євро на 1 акцію.

Підсумовуючи все вище описане, приходимо до висновку, що стратегія розвитку ІМК на 2021-2030 роки створена з урахуванням результатів та отриманих надбань від раніше реалізованих стратегій розвитку компанії. Вона націлена на подальший розвиток підприємства шляхом інтенсифікації виробництва.

### **3.2 SWOT-аналіз та PEST-аналіз як провідні інструменти стратегічного аналізу**

Стратегічний аналіз є одним із головних етапів побудови стратегічного планування, а отже й створення ефективної стратегії розвитку підприємства. «Суть стратегічного аналізу полягає у тому, що його використовують заради вибору конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї

системи стратегій. При здійсненні стратегічного аналізу визначають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій. Оскільки у системі стратегій окремі стратегії взаємопов'язані, то один і той самий критерій може належати різним стратегіям» [37, с. 11].

PEST-аналіз та SWOT-аналіз являються одними із провідних інструментів стратегічного аналізу, дамо визначення для кожного із них. «PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу)» [38, с. 142]. SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. При проведенні стратегічного аналізу краще використовувати ці два інструменти, бо вони доповнюють один одного, PEST-аналіз дозволяє проаналізувати фактори зовнішнього середовища, які мають вплив на підприємство; а SWOT-аналіз допомагає поглянути на компанію в контексті зовнішнього і внутрішнього середовища, але вже з урахуванням вразливих сторін, які могли бути не врахованими при проведенні PEST-аналізу.

Для аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, загроз та можливостей які мають вплив на критерії конкретних стратегій розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» скористаємося PEST та SWOT-аналізами ( табл. 3.1 та табл. 3.2 ).

Таблиця 3.1 - PEST-аналіз ПСП «Слобожанщина Агро»

Аспект зовнішнього середовища	Бал	Аспект зовнішнього середовища	Бал
<b>Політичний (Р)</b>		<b>Економічний(Е)</b>	
Нормативно-правове (внутрішнє) державне регулювання галузі	7	Економічна державна підтримка: бюджетне фінансування програм розвитку; пільгове оподаткування; запровадження пільгових короткострокових та довгострокових послуг; цінове регулювання	7
Зовнішньоекономічна політика держави	6	Ціни на світовому ринку пшениці та зерна	9
Державне регулювання земельних відносин та контроль за дотриманням екологічних норм ведення господарської діяльності	6	Падіння економіки України через війну .Курс валют, рівень інфляції.	10
Управління експортом зернових культур в Україні - державна політики в галузі експорту зерна. Міжнародні відносини між країнами покупцями та експортерами.	7	Рівень цін (коливання) цін на паливо, засоби захисту рослин, добрива та посівний матеріал	9
Зменшення/збільшення обсягу експорту продукції на світовий ринок у конкурентів (через вплив їх державного регулювання, наприклад введення експортних/імпортних обмежень із міркувань продовольчої безпеки)	9	Рівень цін (коливання) у виробників та оф. дистриб'юторів с/г техніки та запчастин до неї, можливість оформлення кредитів (розстрочок) та лізингу	9
Ведення активних бойових дій в Україні	9	Подальше зниження глобального економічного зростання через війну в Україні.	8
<b>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</b>	<b>44</b>	<b>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</b>	<b>52</b>
<b>Соціальний (S)</b>		<b>Технологічний (Т)</b>	
Демографічна ситуація в селах та смт., де проваде свою діяльність підприємство	5	Використання світовими експортерами та конкурентами новітньої с/г техніки для вирощування культур, що призводить до економічного ефекту	7
Тенденції на ринку праці в галузі	8	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок в області селекції рослин та посівного матеріалу , що призводить до економічного ефекту	8
Вплив та регулювання сільських громад на діяльність підприємства	5	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок та технологій в області обробки землі, екологічної безпеки, т.д. (агрономія)	7
Наявність державного замовлення для ВНЗ за спеціальностями галузі, співпраця підприємства з ВНЗ	6	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок та технологій економії палива та ресурсів	8
Еміграція спеціалістів та науковців- «відтік мізків»	6	Державна підтримка наукових розробок	5
Переселення українців , через військові дії РФ ( внутрішня міграція та еміграція)	9	Вплив війни на запровадження нових технологій в галузі та на самому підприємстві	9
<b>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</b>	<b>39</b>	<b>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</b>	<b>44</b>

Для розробки PEST-аналізу був використаний експертний метод та кількісна бальна оцінка.

Проаналізуємо результати PEST-аналізу:

- найбільший вплив на діяльність ПСП «Слобожанщина Агро» має економічний аспект зовнішнього середовища (52 бали). За експертною оцінкою аспект «Падіння економіки України через війну. Курс валют, рівень інфляції» має найбільший вплив (10 балів) серед всіх економічних аспектів зовнішнього середовища підприємства;



- найменший вплив на діяльність ПСП «Слобожанщина Агро» має соціальний аспект зовнішнього середовища (39 балів). За експертною оцінкою аспект « Переселення українців , через військові дії РФ ( внутрішня міграція та еміграція)» має найбільший вплив (9 балів) серед всіх соціальних аспектів зовнішнього середовища підприємства;

- політичний аспект разом із технологічним аспектом зовнішнього середовища підприємства набрали 44 бали за методом експертних оцінок. Та зайняли друге місце серед факторів зовнішнього середовища, що мають вплив на діяльність ПСП « Слобожанщина Агро».

При розробці PEST-аналізу та його використанні слід розуміти, що кожен із аспектів взаємопов'язаний з іншими, наприклад соціальний аспект « переселення українців , через військові дії РФ ( внутрішня міграція та еміграція)» має не тільки соціальний ефект, а й економічний (зменшення кількості покупців), технологічний ефект (втрата кваліфікованих спеціалістів) та політичний ефект (донесення інформації до іноземців та їх урядів про важливість України та її виробників).

Для виявлення можливостей підприємства, його сильних чи слабких сторін та загроз, розробимо SWOT – аналіз (див. таблиця 3.2)

Таблиця 3.2- SWOT-аналіз ПСП « Слобожанщина Агро»

<b>Сильні сторони(S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
Високі економічні показники діяльності підприємства .	Залежність від курсу валют та рівня інфляції.
Наявність великого земельного банку.	Залежність від рівня цін (коливання цін) на паливо, зр, добрива та посівний матеріал
Наявність висококваліфікованих менеджерів та спеціалістів, конкурентна з/п персоналу.	Не достатня економічна державна підтримка, відсутність нових бюджетних програм розвитку галузі.
Налагоджена організаційна структура підприємства.	Не стабільність цін на світовому ринку пшениці та зерна.
Достатня кількість та якість основних засобів.	Втрата кваліфікованого персоналу через еміграційні процеси та внутрішню міграцію.
Учасник асоціації «Український клуб аграрного бізнесу», налагоджена співпраця із імпортерами та оф. дистрибутерами с/г техніки, запчастин і т.д.	Залежність експорту продукції від блокування морських-портів країною агресором.
<b>Можливості (O)/ Запропоновані нові впровадження</b>	<b>Загрози(Т)</b>
Зниження витрат на матеріали шляхом, технічного дооснащення сівалок, розкидачів, обприскувачів, тракторів, борон.	Різка падіння цін на світовому ринку цін на зернові через над врожаї або зміни державного регулювання експорту в конкурентів (економічні війни).

Продовження табл 3.2	
Запровадження та реалізація на виробництві системи «Climate FieldView».	Жорстке державне регулювання галузі, жорсткий контроль над експортом продукції, державне регулювання цін.
Оптимізація польових маршрутів техніки.	Введення державою додаткових податків для імпортерів с/г техніки, запчастин та зр; збільшення вартості акцизу на пальне, тощо.
Тестування та ознайомлення з новітніми світовими розробками в аграрній галузі	Значні (різкі) зміни клімату, низька врожайність через погіршення кліматичного та екологічного стану.
Продовження тісної співпраці із офіційними представниками с/г техніки та запчастин.	Зниження рівня інвестицій в компанію, через війну в Україні.
Тісна співпраця із ВНЗ, для навчання та отримання майбутніх спеціалістів компанії.	Повернення активних військових дій на території в котрих веде свою діяльність підприємство.
Аналіз ринку праці галузі .Додаткова мотивація працівників і т.д.	Значне зменшення обігових коштів на підприємстві, через зменшення обсягів продажу продукції, пов'язаних із логістичною проблемою експорту.
	Можливі проблеми із зберіганням нового врожаю.

Розглянемо більш детально деякі можливості / запропоновані нові впровадження, що вказані в SWOT-аналізі ПСП « Слобожанщина Агро»:

1) зниження витрат на матеріали шляхом дооснащення сівалок, розкидачів, обприскувачів, тракторів, борон. Для реалізації цієї можливості, пропонуємо такі нові впровадження: до оснащення сівалок Horsch Maestro системою точного посіву та швидкісного посіву; внесення добрив зі змінною нормою; розпилення з індивідуальним контролем форсунок і меншим використанням води та засобів захисту рослин; проведення контролю над рівнем ущільнення ґрунту; використання сучасних методів контролю використання палива;

2) запровадження та реалізація на виробництві системи «Climate FieldView». «Climate FieldView» - це сучасна технологія, яку вже використовують підприємства-лідери, вона надає можливості: створення карти полів; індивідуального розрахунку густоти посіву; візуалізації стану здоров'я поля; аналізу продуктивності вирощування культур;

3) оптимізація польових маршрутів техніки шляхом впровадження нових методів роботи диспетчерсько-логістичної служби в співпраці із агрономічною службою;

4) тестування та ознайомлення з новітніми світовими розробками в аграрній галузі. Технології в аграрному бізнесі постійно розвиваються, вже

зараз лідери серед виробників сільськогосподарської техніки на своїх виставках презентують нові розробки, які вже скоро з'являться на вільному ринку та прогнозовано будуть широко використовуватися компаніями виробниками сільськогосподарської продукції, серед них: керування на відстані (автономні транспортні засоби), системи вибіркового обприскування;

5) продовження тісної співпраці із офіційними представниками с/г техніки та запчастин. Участь в тренінгах та семінарах офіційних представників. Екскурсії та поїздки на виробництва сучасної сільськогосподарської техніки для працівників компанії;

6) тісна співпраця із ВНЗ, для навчання та отримання майбутніх спеціалістів компанії. Проведення семінарів та практичних занять для студентів за допомогою висококваліфікованих спеціалістів підприємства та технічних засобів виробництва підприємства. Додаткова стипендія для деяких студентів від підприємства, в яких воно особливо зацікавлене, як в майбутніх працівниках;

7) аналіз ринку праці галузі. Додаткова мотивація працівників шляхом: введення нових систем фінансової нагороди кращих працівників; спонукання до підвищення ефективності праці шляхом контролю та нагород. Впровадження нових методів для: поліпшення клімату в колективі, контролю над керівним складом та унеможливлення босингу та використання влади в особистих цілях.

Отже, діяльність ПСП «Слобожанщина Агро» й надалі буде здійснюватися в умовах нестабільного зовнішнього середовища: політичні, військові та економічні ризики будуть продовжувати провокувати невизначеність в середньостроковій та довгостроковій перспективах.

При побудові стратегічного планування підприємство повинно врахувати всі вище вказані зовнішні та внутрішні фактори впливу; мінімізувати загрози або врахувати їх як можливий ризик та при розробці стратегії розробити альтернативний план дій; максимально використати можливості.

### **3.3 Проблеми реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро»)**

Розгорнута Російською Федерацією (РФ) широкомасштабна війна суттєво вплинула на економіку України, зокрема й на її аграрний сектор, а отже й на кожне підприємство, що займається сільськогосподарською діяльністю.

За даними Мінагрополітики: «через війну площа земель під посівну 2022 року зменшилася на 3,5 млн га в зоні активних бойових дій. Проте зупинити роботу агробізнесу в Україні агресору не вдалося й не вдасться» [39].

Незважаючи на військові дії, що відбувалися в Сумській області, після деокупації території ПСП «Слобожанщина Агро» розпочало посів ярих культур, хоч звичайно із запізненням, яке додатково пов'язано із погодними умовами також. Проте, посівну вдалося завершити в оптимальні терміни, які були встановлені агрономічною службою підприємства. Окремо слід зазначити, що підприємству вдалося засіяти всі раніше заплановані гектари в повному обсязі. Чого не можна сказати про чернігівський кластер ІМК « на жаль, ми не змогли засіяти близько 32 тис. га на Чернігівщині – на цих полях безпосередньо розгорталася бойові дії, а поряд з ними пролягали основні шляхи переміщення ворожої техніки» [27].

Загальні проблеми всієї аграрної галузі України, які виникли через військове вторгнення РФ закономірно несуть значний вплив й на виробничу діяльність самого підприємства ПСП « Слобожанщина Агро», а отже й на реалізацію стратегії розвитку.

Реалізація стратегії розвитку завжди потребує значних інвестицій, «відповідно до розділу 2.1» прибуток підприємства розподілявся на технічне переоснащення та на виплату дивідендів акціонерам, що повністю відповідає частині затвердженої стратегії ІМК на 2021-2030 рр.

Для отримання прибутку, спочатку підприємство повинно отримувати дохід, « згідно таблиці 2.1» основний дохід ПСП « Слобожанщина Агро»

отримує саме від реалізації готової продукції. Вже на цьому етапі у підприємства виникають проблеми, пов'язані із війною, а саме:

- до початку повномасштабного вторгнення РФ підприємство не встигло реалізувати значну кількість готової продукцію своїм покупцям;

- «відповідно до розділу 2.2» основними країнами покупцями продукції підприємства є: Китай, Єгипет, Індонезія, Іспанія, Нідерланди, Туреччина, Туніс, Бангладеш, Південна Корея, Лівія, тобто логістика збуту була розрахована на експорт продукції через морські порти України, що стало неможливим через їх блокування країною агресором;

- вирішенням питання про розблокування морських портів України чи створенням альтернативної логістичної мережі для експорту зернових та агропродукції займається держава (державні органи України) та країни-партнери, міжнародні організації і т.п. Проте, попри їх зусилля питання досі не вирішено. В нинішніх умовах оптимальними є два варіанти експорту: «експорт через морські порти країн-сусідів (Румунії, Болгарії); використання залізничного сполучення. Реалізація першого — це серйозна дипломатична робота, другий варіант потребує значного фінансування для розширення мережі залізничної інфраструктури як України, так і країн-сусідів (сухі перевалочні пункти/порти)» [40];

- пошук нових покупців на вітчизняному ринку, навряд чи дасть позитивний результат: бо частина підприємств, яка могла б закупити продукцію для подальшого виробництва не працює знову ж таки через війну та й до війни їх кількість та об'єм закупівель була не значною. Окрім цього, вже зараз на ринку спостерігається тенденція, що пропозиції в рази перевищують попит, що напряму впливає на ціну продукції та рівень конкуренції;

- якщо в найближчий час не вирішиться проблема з логістичною мережею експорту то у підприємства вже можуть виникнути проблеми і з обіговими коштами, які потрібні для закупівлі добрив, засоби захисту рослин і т.д.

Навіть в разі вирішення проблеми експорту, через створення альтернативної логістичної мережі слід розуміти, що збільшиться собівартість реалізації продукції.

Окрім вище описаних проблем, що виникли у ПСП « Слобожанщини Агро» через війну в Україні є ще додаткові проблеми:

1) підприємство не встигло реалізувати значну кількість готової продукцію до початку повномасштабного вторгнення РФ. Виникла нова проблема: де зберігати новий врожай. Свою продукцію підприємство зберігає на елеваторі в смт. Терни (Сумська область, Недригайлівський район) та зберігає і реалізовує через співпрацю із Вирівським Хлібоприймальними Підприємствами (ВХПП), що входить до сумського кластеру ІМК. Потужності елеватора та ВХПП разом із максимальними об'ємами зберігання зерна, не були розраховані на великі додаткові об'єми, що можуть виникнути через значну кількість не реалізованого старого врожаю (2021 року) та зберігання вже нового врожаю (2022 року). Окрім цього, довге зберігання зерна збільшує його собівартість, так як потребує додаткових витрат;

2) проблема із паливом. Загально відомо, що значну частину пального Україна імпортувала з Росії та Білорусі, тобто на ринку палива зараз спостерігається дефіцит із дизпаливом та його вартість значно зростає, що не може не впливати на здорожчання виробничих витрат підприємства;

3) проблема із залученням нових інвестицій через війну.

Отже, реалізація розвитку підприємства в умовах воєнного стану є доволі складною. Запланована стратегія розвитку ІМК на 2021-2030 рік наразі залишається без змін, проте слід розуміти, що її реалізація відкладається на невизначений час ( до закінчення війни ) та / чи хоча б до отримання прибутків підприємством, а для цього по-перше слід реалізувати готову продукцію. Керівництву підприємства слід розробити альтернативну стратегію із урахуванням нових реалій.

Окрім цього, слід зауважити, що проблема реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах військового стану науково не досліджена та потребує подальшого вивчення та розробки.

## ВИСНОВКИ

У сучасній науці існує багато підходів до визначення сутності поняття «стратегії розвитку підприємства», проте серед вчених немає єдиної думки з цього приводу. Отже, незважаючи на значну кількість наукових досліджень присвячених стратегії розвитку підприємств в цілому, питання формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств залишається ще більш недостатньо вивченим й потребує подальшого дослідження із урахуванням виробничо-ресурсних особливостей та специфічності аграрної галузі.

При розробці та реалізації стратегії, необхідно орієнтуватися на зміни, які відбуваються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища притаманних для всієї аграрної галузі України та підприємства окремо, в разі необхідності вносити корективи (доповнення) до неї. Кожне підприємство, як суб'єкт ринку, має розробляти і реалізовувати власну стратегію розвитку, визначати ринкові можливості і конкурентні переваги і аналізувати стратегічні загрози і небезпеки.

Проаналізувавши наукові роботи та статті різних авторів, етапи розробки стратегії мають різні назви та їх кількість різниться, проте загальний формат зазвичай не змінюється, окрім того стратегія являє собою динамічний процес із взаємопов'язаними етапами. На основі наукових джерел, в роботі сформовано алгоритм розробки та реалізації стратегії аграрними підприємствами ( див. рис 1.1) та розглянуто кожний етап розробки та реалізації більш детально.

Без стратегії у підприємства немає обґрунтованого плану діяльності й програми досягнення бажаних цілей. Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії будь-якого підприємства, він надає належну оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища та допомагає підприємству реалізувати його стратегічне бачення. В роботі описані методики стратегічного аналізу та етапи його проведення.

У роботі проведено організаційно-економічний аналіз діяльності приватного сільськогосподарського підприємства «Слобожанщина Агро» (ПСП «Слобожанщина Агро») та проведено аналіз його зовнішнього

середовища. Підприємство є частиною сумського кластеру агрохолдингу «ІМК». ПСП «Слобожанщина Агро» є сучасним, прибутковим підприємством, яке володіє достатніми ресурсами та засобами виробництва. В своїй діяльності застосовує сучасну виробничу та управлінську практику та інвестує в придбання нової сільськогосподарської техніки та обладнання від провідних світових брендів.

Місія, цілі та стратегії розвитку підприємства ПСП «Слобожанщина Агро», повністю відповідають загальним стратегіям агрохолдингу «ІМК».

У роботі здійснено оцінку стану стратегічного управління на підприємстві (на прикладі стратегії ПСП «Слобожанщина Агро» за 2016-2020 рр.) та проведено характеристику затвердженої стратегії розвитку на 2021-2030 р. Провівши оцінку можна стверджувати, що стратегію 2016-2020 років реалізовано повністю. Стратегія розвитку ІМК, а отже й ПСП «Слобожанщини Агро», як частини сумського кластеру агрохолдингу на 2021-2030 роки створена з урахуванням результатів та отриманих надбань від раніше реалізованих стратегій розвитку компанії. Вона націлена на подальший розвиток підприємства шляхом інтенсифікації виробництва.

Для аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, загроз та можливостей які мають вплив на критерії конкретних стратегій розвитку ПСП «Слобожанщини Агро» в роботі використані PEST та SWOT-аналізи, як провідні інструменти стратегічного аналізу.

У роботі розкрито проблеми реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро»). Описані загальні проблеми всієї аграрної галузі України в умовах війни, які мають значний вплив саме на діяльність підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347
2. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112, - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24)
3. Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій». *Вісник економічної науки України*. 2009. №2
4. Збарський В. К. Сутність поняття “стратегія розвитку” малого підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2013. Вип. 181 (6). С. 36-45.
5. Боришкевич І. І. Механізм формування та впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). / ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”; Львівський національний аграрний університет. м. Львів. 2019. 226 с.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
7. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація». *Електронний журнал «"Економіка та суспільство"»*. Випуск № 18. 2018. Мукачівський Державний Університет.
8. Електронний ресурс. Управління і менеджмент. ManagerHelp. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-1504-1.html>
9. Ансофф И. Стратегическое управление. пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с
10. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.

11. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
12. Федулова Л. І., Захарова О. В. Особливості концепції стратегічного планування в сучасних умовах розвитку економіки. *Проблеми науки*. 2003. № 1. С. 42-46.
13. Боришкевич І. І. Теоретичні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 9-10. С. 88-92.
14. Ажнюк М. О., Передрій О. С., Ажнюк М. О. Основи економічної теорії : навч. посіб. К.: Знання, 2008. 365 с.
15. Ю. О. Лупенко, П. Т. Саблук, В. Я. Месель-Веселяк, М. Й. Малік та ін. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року. К.: ІАЕ, 2001. 221 с.
16. Даудова Г.В., Ковальчук В.Г., Курносів О.В., Даудова Г.В., Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2. С. 65-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2019\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2019_2_10)
17. Виханський О.С. Стратегическое управление : учебник, 2-е изд., перераб. и доп. М. : Гардарика, 1998. 296 с.
18. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства». *Електронний журнал Ефективна економіка*. 2015, № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>
19. Сисоєнко А., Карлюк Д. О. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». Херсонський Національний Технічний Університет. 2013. с. 205. URL: <https://studfile.net/preview/5720701/>
20. Кадирус Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ел. наукове фахове видання « Ефективна економіка »*. 2020. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8063>

Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О. В. Стратегічне управління. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

21. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К: Знання, 2010. 332 с.

22. Зенкина И.В. Основные атрибуты реализации системного подхода в стратегическом анализе хозяйствующего субъекта. Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2009. № 29. С. 239-245.

23. Меркулова Е.В. Инструменты стратегического управления предприятием. *Современные проблемы науки и образования*. 2006. № 4. С. 114-116.

24. Клімова О. І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. *Економіка та держава*, 2008, № 4.

25. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби».- URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0288-00>

26. Офіційний інтернет сайт агрохолдингу «ІМК». URL: <https://imcagro.com.ua/ua/>

28. Господарський кодекс України. Документ 436-IV.

29. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств: Навч. посіб. К: МАУП, 2004. 328 с.

30. Нестеренко В.Ю., Токар І.І. Конспект лекцій з дисципліни Економіка і організація виробництва Харків: ХНАДУ, 2012. 58 с.

31. Інформаційно-аналітична газета «Агробізнес Сьогодні». Світовий ринок зерна: попит та пропозиції». Інтернет-видання. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/9352-svitovyi-rynok-zerna-popyt-i-propozytsiia.html>

32. Вплив зміни клімату на сільське господарство в Україні. Жан-П'єр Дюфурк». Інтернет-джерело. URL: <https://euralis.ua/2019/03/14/vpliv-zmini-klimatu-na-silске-gospodarstvo-v-ukrayini/>

33. Офіційний сайт асоціації «Український клуб аграрного бізнесу». URL:

<https://www.ucab.ua/ua>

34. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2013. Випуск 3.
35. Ігнат'єва І.А., Гавриленко Т.В. Операційна ефективність в стратегічному управлінні промисловими підприємствами. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Херсонський національний технічний університет. 2018. № 29(18).
36. В. Б. Васюта, В. В. Мормуль. Інтенсифікація сільськогосподарського виробництва. *Ефективна економіка*. 2013, № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2453>
37. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с
38. Корінев, В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. *Держава та регіони: Економіка та підприємництво*. 2011. № 4.
39. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/>
40. Інтернет ресурс Сільськогосподарської служби «АгроЛіга». Як працює аграрний бізнес в умовах війни. URL: <https://agro-liga.com/uk/yak-pratsyuye-agrarnij-biznes-v-umovah-vijni/>

## ДОДАТОК А

Підприємство	ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "СЛОБОЖАНЩИНА АГРО" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2019	01	01
			03800113		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	619 156	639 923
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 382 558 )	( 393 667 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	236 598	246 256
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	11 561	11 151
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 16 816 )	( 13 439 )
Витрати на збут	2150	( 72 654 )	( 61 531 )
Інші операційні витрати	2180	( 12 941 )	( 150 735 )
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	145 748	31 702
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	167	264
Інші доходи	2240	132	233
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 3 847 )	( 12 334 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 1 309 )	( 8 188 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	140 891	11 677
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	140 891	11 677
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>140 891</b>	<b>11 677</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	253 196	231 698
Витрати на оплату праці	2505	41 447	31 520
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 033	6 711
Амортизація	2515	9 252	7 848
Інші операційні витрати	2520	237 241	381 555
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>550 169</b>	<b>659 332</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Сластьон Роман Миколайович

Головний бухгалтер

Кабітіна Ірина Анатоліївна

## ДОДАТОК Б

Підприємство **ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "СЛОБОЖАНЩИНА АГРО"** (найменування)  
 Дата (рік, місяць, число) **2020 01 01** за СДРПОУ  
 Коды **03800113**  
**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**  
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2019 р.  
 Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	784 269	619 156
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 466 365 )	( 404 247 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	317 904	214 909
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	19 090	7 378
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 19 300 )	( 17 456 )
Витрати на збут	2150	( 117 319 )	( 72 669 )
Інші операційні витрати	2180	( 28 809 )	( 19 505 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	171 566	112 657
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	167
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 45 830 )	( 3 848 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	6 754	(721)

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	132 490	108 255
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	132 490	108 255
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	32 505	24 317
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>32 505</b>	<b>24 317</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>32 505</b>	<b>24 317</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>164 995</b>	<b>132 572</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	279 596	253 196
Витрати на оплату праці	2505	55 755	41 537
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 494	9 059
Амортизація	2515	99 640	41 772
Інші операційні витрати	2520	185 309	168 313
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>631 794</b>	<b>513 877</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

*Олег*  
*Миколайович*  
*Хоменко*

*Ірина*  
*Анатоліївна*  
*Кабітіна*

Хоменко Олег Миколайович

Кабітіна Ірина Анатоліївна



## ДОДАТОК В

Підприємство **ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "СЛОБОЖАНЩИНА АГРО"** (найменування)  
 Дата (рік, місяць, число) **2021 01 01** за СДРПОУ **03800113**  
**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**  
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за **Рік 2020** р.  
 Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	868 093	784 269
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 517 753 )	( 466 365 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	350 340	317 904
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати), від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	12 379	19 090
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 20 735 )	( 19 300 )
Витрати на збут	2150	( 113 645 )	( 117 319 )
Інші операційні витрати	2180	( 13 474 )	( 28 809 )
у тому числі:	2181	-3 796	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	214 865	171 566
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	56 908	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 46 476 )	( 45 830 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	(12 534)	6 754



Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	212 763	132 490
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	212 763	132 490
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<b>I</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1 312	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	32 505
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>1 312</b>	<b>32 505</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>1 312</b>	<b>32 505</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>214 075</b>	<b>164 995</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<b>I</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Матеріальні затрати	2500	224 770	279 596
Витрати на оплату праці	2505	57 901	55 755
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 010	11 494
Амортизація	2515	98 021	99 640
Інші операційні витрати	2520	200 621	185 309
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>593 323</b>	<b>631 794</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<b>I</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Хоменко  
Олег  
Миколайович  
ЕП Кагітіна  
Ірина  
Анатоліївна

Хоменко Олег Миколайович

Кагітіна Ірина Анатоліївна

## ДОДАТОК Г

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	<b>ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "СЛОБОЖАНЩИНА АГРО"</b>	Дата (рік, місяць, число)	2019	01	01
Територія	<b>СУМСЬКА</b>	за КОАТУУ	03800113		
Організаційно-правова форма господарювання	<b>Приватне підприємство</b>	за КОПФГ	5920655300		
Вид економічної діяльності	<b>Вирощування зернових та технічних культур</b>	за КВЕД	120		
Середня кількість працівників	<b>328</b>		01.11		
Адреса, телефон	<b>вулиця МОЛОДІЖНА, буд. 35, с-ще КАЛІНІВКА, БІЛОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, СУМСЬКА обл., 41854</b>		615249		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	411	398
первісна вартість	1001	460	460
накопичена амортизація	1002	49	62
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20	57
Основні засоби	1010	84 270	94 077
первісна вартість	1011	111 528	126 248
знос	1012	27 258	32 171
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	122 857	122 857
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>207 558</b>	<b>217 389</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	290 985	375 003
Виробничі запаси	1101	4 828	23 837
Незавершене виробництво	1102	65 349	61 576
Готова продукція	1103	220 808	289 548
Товари	1104	-	42
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	812	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	29 172	38 963
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 658	1 792
з бюджетом	1135	9 954	14 096
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахований доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	101 536	204 320
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	25	26
Готівка	1166	2	10
Рахунки в банках	1167	23	16
Витрати майбутніх періодів	1170	-	1
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 059	534
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>436 201</b>	<b>634 735</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>643 759</b>	<b>852 124</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	101	101
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	319	319
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	579 523	720 414
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>579 943</b>	<b>720 834</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	8 709	17 673
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17 456	27 196
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>26 165</b>	<b>44 869</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями		-	-
товари, роботи, послуги	1615	22 949	47 903
розрахунками з бюджетом	1620	2 624	1 885
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	418	267
розрахунками з оплати праці	1630	1 719	1 426
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5 929	25 894
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	38
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 012	9 008
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>37 651</b>	<b>86 421</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>643 759</b>	<b>852 124</b>

Керівник

Сластьон Роман Миколайович

Головний бухгалтер

Катіна Ірина Анатоліївна

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## ДОДАТОК Д

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "СЛОБОЖАНЩИНА АГРО"	Дата (рік, місяць, число)	2020, 10, 31	КОДИ	
Територія	СУМСЬКА	за КОАТУУ		5920655300	
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ		120	
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових та технічних культур	за КВЕД		01.11	
Середня кількість працівників	1 294				
Адреса, телефон	вулиця МОЛОДІЖНА, буд. 35, с-ще КАЛІНІВКА, БІЛОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, СУМСЬКА обл., 41854	615249			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	397	686
первісна вартість	1001	460	790
накопичена амортизація	1002	63	104
Незавершені капітальні інвестиції	1005	57	34
Основні засоби	1010	172 590	686 414
первісна вартість	1011	205 654	794 778
знос	1012	33 064	108 364
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	122 857	122 857
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	674	276
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>296 575</b>	<b>810 267</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	375 003	399 932
Виробничі запаси	1101	23 837	13 654
Незавершене виробництво	1102	61 576	83 873
Готова продукція	1103	289 548	302 405
Товари	1104	42	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38 963	795
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	847	1 067
з бюджетом	1135	14 158	20 474
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	309 516
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	26	19
Готівка	1166	10	6
Рахунки в банках	1167	16	13
Витрати майбутніх періодів	1170	1	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	203 918	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>632 916</b>	<b>731 803</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>929 491</b>	<b>1 542 070</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	101	101
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	88 223	55 718
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	708 316	873 311
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>796 640</b>	<b>929 130</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	17 673	28 158
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 568	470 344
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>20 241</b>	<b>498 502</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	77 341
товари, роботи, послуги	1615	47 811	22 140
розрахунками з бюджетом	1620	1 584	2 493
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	241	264
розрахунками з оплати праці	1630	1 022	1 863
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	25 751	5 595
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 706	4 108
Доходи майбутніх періодів	1665	38	24
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	33 457	610
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>112 610</b>	<b>114 438</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>929 491</b>	<b>1 542 070</b>



Керівник

Головний бухгалтер

Визначається в порядку встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Олег

Миколайович

Ірина

Анатоліївна

Хоменко Олег Миколайович

Кабітіна Ірина Анатоліївна

## ДОДАТОК Е

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "СЛОБОЖАНЩИНА АГРО" за ЄДРПОУ № 3022110113		КОДИ
Територія	СУМСЬКА	за КОАТУУ	5920655300
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	120
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових та технічних культур	за КВЕД	01.11
Середня кількість працівників	1 283		
Адреса, телефон	вулиця МОЛОДІЖНА, буд. 35, с-ще КАЛІНІВКА, БІЛОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, СУМСЬКА обл., 41854	615249	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	686	675
первісна вартість	1001	790	865
накопичена амортизація	1002	104	190
Незавершені капітальні інвестиції	1005	34	-
Основні засоби	1010	686 414	749 068
первісна вартість	1011	794 778	865 985
знос	1012	108 364	116 917
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	122 857	122 857
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	276	100
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>810 267</b>	<b>872 700</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	399 932	329 477
Виробничі запаси	1101	13 654	31 299
Незавершене виробництво	1102	83 873	52 118
Готова продукція	1103	302 405	246 060
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	21 347
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	795	5 751
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 067	7 364
з бюджетом	1135	20 474	13 580
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	309 516	585 595
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	19	15
Готівка	1166	6	2
Рахунки в банках	1167	13	13
Витрати майбутніх періодів	1170	-	477
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>731 803</b>	<b>963 606</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 542 070</b>	<b>1 836 306</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	101	101
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	55 718	46 401
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	873 311	1 096 703
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>929 130</b>	<b>1 143 205</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	28 158	22 927
Інші довгострокові зобов'язання	1515	470 344	524 386
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>498 502</b>	<b>547 313</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	77 341	126 774
товари, роботи, послуги	1615	22 140	10 175
розрахунками з бюджетом	1620	2 493	899
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	264	609
розрахунками з оплати праці	1630	1 863	2 847
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5 595	103
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	4 108	3 537
Доходи майбутніх періодів	1665	24	13
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	610	831
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>114 438</b>	<b>145 788</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 542 070</b>	<b>1 836 306</b>



Керівник

Головний бухгалтер

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Олег

Миколайович

Триша

Анатоліївна

Хоменко Олег Миколайович

Катітіна Ірина Анатоліївна



## ДОДАТОК Є

**ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»**  
**Фінансова звітність**

**ПРИМІТКИ ДО ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ**

**7. Дохід**

	Прим.	Рік, що закінчився 31 грудня 2019	Рік, що закінчився 31 грудня 2018
Дохід від продажу товарів та готової продукції	а	783 579	618 687
Дохід від надання послуг	б	690	469
		<b>784 269</b>	<b>619 156</b>

а) Дохід від продажу товарів та готової продукції був представлений наступним чином:

	Рік, що закінчився 31 грудня 2019	Рік, що закінчився 31 грудня 2018
Кукуруза	571 557	386 979
Соняшник	106 163	105 406
Пшениця	52 940	60 746
Соя	52 095	65 497
Інше	824	59
	<b>783 579</b>	<b>618 687</b>

б) Дохід від надання послуг був представлений наступним чином:

	Рік, що закінчився 31 грудня 2019	Рік, що закінчився 31 грудня 2018
Обробка землі	187	374
Транспорт	416	73
Інші послуги	87	22
	<b>690</b>	<b>469</b>

Дохід за типами покунців був представлений наступним чином:

	Рік, що закінчився 31 грудня 2019	Рік, що закінчився 31 грудня 2018
Покупці-нерезиденти	652 658	461 665
Українські покупці	131 612	157 491
	<b>784 269</b>	<b>619 156</b>

Готова продукція та послуги передаються покупцям у визначений момент часу.

## ДОДАТОК Ж

## 7. Дохід

	Прим.	Рік, що закінчився 31 грудня 2020	Рік, що закінчився 31 грудня 2019
Дохід від продажу товарів та готової продукції	а	867 731	783 579
Дохід від надання послуг	б	362	690
		<b>868 093</b>	<b>784 269</b>

а) Дохід від продажу товарів та готової продукції був представлений наступним чином:

	Рік, що закінчився 31 грудня 2020	Рік, що закінчився 31 грудня 2019
Кукурудза	555 945	571 557
Соняшник	179 683	106 163
Пшениця	122 160	52 940
Соя	9 720	52 095
Інше	222	824
	<b>867 731</b>	<b>783 579</b>

б) Дохід від надання послуг був представлений наступним чином:

	Рік, що закінчився 31 грудня 2020	Рік, що закінчився 31 грудня 2019
Обробка землі	48	187
Транспорт	282	416
Інші послуги	33	87
	<b>362</b>	<b>690</b>