

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

АЛЕКСІЙЧУК ДМИТРО ІГОРОВИЧ

УДК 330.322:330.341.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Дмитро АЛЕКСІЙЧУК

Керівник роботи
ПЛОТНІКОВА Марія Федорівна
к. е. н., доцент

Житомир – 2022

АНОТАЦІЯ

Алексійчук Д. І. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємницьких структур. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2022.

Розглянуто базові підходи до формування та розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності, розкрито сутність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його тактичні та стратегічні підходи до організації та управління господарськими процесами. Запропоновано авторське бачення оцінки економічного стану та рівень ефективності діяльності підприємства. Розроблено засади стратегічного управління суб'єктом підприємництва.

Ключові слова: економічний потенціал, підприємництво, стратегія, інвестиції, інноваційна діяльність, управління.

ANOTATION

Alexiychuk D. I. Management of innovation and investment activity of entrepreneurial structures. – *Qualification work manuscript*.

Qualification work for the Masterr's Degree in specialty 076 – Entrepreneurship, Traide and Stock Exchange Activity. Polissia National University, 2022.

Basic approaches to the formation and development of innovation and investment activities are considered, the essence of the internal and external environment of the enterprise, its tactical and strategic approaches to the organization and management of economic processes are revealed. The author's vision of assessing the economic state and the level of efficiency of the enterprise is proposed. The principles of strategic management of a business entity have been developed.

Keywords: economic potential, entrepreneurship, strategy, investment, innovation, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	6
Висновки до розділу 1	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРОФІРМА ХХІ»	13
Висновки до розділу 2	20
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	22
Висновки до розділу 3	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ	42

ВСТУП

Наразі економіка України знаходиться в важкому стані з типовими негативними ознаками: спадом виробництва всіх галузей, високими темпами інфляції і зростання цін, падіння життєвого рівня населення. Водночас процес розбудови держави набув незворотного характеру. Реструктуризація сільськогосподарських підприємств створила умови для появи агроформвань ринкового типу, орієнтованих на глобальні процеси. Інтенсифікація виробництва на основі зміцнення матеріально-технічної бази підприємств в цьому випадку виступає чинником економічного зростання і запорукою вирішення стратегічних галузевих завдань розвитку. Інтенсифікація сільського господарства неможлива без зростання вкладень у виробництво і більш ефективного використання наявних ресурсів, тоді як останнє неможливе без впровадження інновацій та реалізації інвестиційної політики.

Метою проведення дослідження є вивчення досвіду організації та розробки інвестиційної стратегії та на її основі запровадження практики проектного управління для перспективних напрямків діяльності підприємств. *Завданнями дослідження* стали: 1) вивчення досвіду теоретичних основ та практики організації й функціонування підприємницьких структур на прикладі ПП «Агрофірма XXI» як організаційно-економічного об'єкта господарювання; 2) розкриття основних чинників забезпечення ефективної діяльності господарства, визначення та обґрунтування перспективних напрямків його розвитку; 3) оцінка потенціалу та виявлення резервів розвитку на основі встановлених інноваційно-інвестиційних цілей господарств; 4) розробка інноваційно-інвестиційної стратегії ПП «Агрофірма XXI». **Об'єктом дослідження** були процеси організаційно-економічного впровадження інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. **Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти формування управління інвестиційно-інноваційної стратегії аграрних формувань ПП «Агрофірма XXI».

Методи дослідження. Використано методикою орієнтовано на кількісні методи дослідження. Монографічний метод використано для оцінки виробничої діяльності ТОВ «Прогрес 2012». Графічний метод дозволив сформулювати стратегію формування та ефективного розвитку товариства. Конструктивний підхід та використання прикладного пакету програм конфігурації «Бухгалтерського та операційного обліку для сільського господарства» розроблена фірмою «АдептІС». Питання кодувалися та аналізувалися на основі стратегії триангуляції (зміни одного показника не менше, ніж трьома методами з метою підтвердження результатів дослідження). Також дані, отримані у результаті кількісного опитування, проаналізовано за допомогою програми статистичного пакету *SPSS*. Для тестування моделі проведено регресійний аналіз.

Джерелами інформації були наступні: закони України, постанови Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, дані статистичної звітності, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених, первинна та зведена бухгалтерська звітність

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Здобутки висвітлено на науково-практичній конференція: «Без коріння саду не цвісти» (Житомир–Брониківська сільська рада, 14 жовтня 2022 р.), «Студентські наукові читання – 2022» (Житомир, 15 грудня 2022 року), «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів (Житомир, 6 грудня 2022 р.)».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційну роботу формують три розділи (теоретичний, аналітичний та прогнозний), вступ, висновки та пропозиції, список з 43 літературних джерел, додатки (4). Робота підготовлена на 37 аркушах.

РОЗДІЛ 1

ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Сталий розвиток агропромислового комплексу багато в чому залежить від розвитку і розширення інвестиційних можливостей його головної ланки – сільського господарства [14]. Це пояснюється тим, що: сільське господарство, займаючи початкове положення для розвитку переробних галузей, є сировинним джерелом і партнером в процесах інтеграції та виробничо-ринковому функціонуванні; по-друге, з точки зору оцінки загальноекономічної значущості, аграрний сектор вирішує найважливіші стратегічні і життєво важливі завдання і має унікальну виробничу особливість; по-третє, в силу природних, економічних, фінансових та інших факторів сільське господарство має складну організаційно-управлінську структуру виробництва, яку неможливо уявити поза пріоритетною інвестиційною політикою держави; по-четверте, для вирішення проблеми продовольчої безпеки і забезпечення переробних галузей високоякісною сировиною вкрай необхідний підйом регіонального аграрного виробництва. Тому питання управління інвестиційною діяльністю на рівні регіону та кожного підприємства агропромислового комплексу є актуальними [23]. Прийняті позитивні рішення в даному напрямку повинні володіти не тільки системним підходом з метою відродження і збереження інвестиційної та інноваційної діяльності в аграрному секторі як орієнтира на впровадження досягнень науки у виробничі процеси з метою більш раціональної їх організації.

Важливими при цьому є питання міжгалузевих відносин, розвитку підприємництва, врахування інтересів зацікавлених сторін, посилення інвестиційно-інноваційного вектору становлення підприємств [17]. Процес управління інвестиційною діяльністю підприємства включає напрацювання та реалізацію довгострокової інвестиційної стратегії, середньострокове

тактичне управління інвестиційною діяльністю в межах стратегічних рішень і поточних фінансових можливостей і потреб підприємства, що полягає у формуванні, моніторингу і коригування інвестиційного портфеля, а так само оперативне управління інвестиційною діяльністю в рамках інвестиційного портфеля підприємства, що полягає в управлінні реалізацією конкретних інвестиційних програм і проектів, а також підготовці рішень щодо виходу з збиткових або ризикованих програм і проектів [21]. Швидко мінливі умови сучасного світу, вдосконалення законодавчої бази, інфляційні процеси, тривала економічна криза вимагають гнучкого підходу до управління інвестиційною діяльністю [18]. Одне з найважливіших напрямків управління інвестиційною діяльністю – формування інвестиційних ресурсів, які представляють собою всі види грошових та інших активів, що залучаються для вкладень в об'єкти інвестицій. Мета формування інвестиційних ресурсів – забезпечення фінансово-стійкої, безперервної та ефективної інвестиційної діяльності в передбачених стратегією обсягах.

Потребу в інвестиціях наразі відчують більшість сільськогосподарських підприємств. Неспроможні підприємства потребують їх більшою мірою, ніж успішні. У зв'язку з цим управління інвестиційною діяльністю на рівні окремого господарюючого суб'єкта, починаючи з вишукування коштів і закінчуючи контролем реалізації інвестиційних проектів, лягає на керівників підприємств, які повинні в першу чергу орієнтуватися на внутрішні джерела виробничих інвестицій, які утворюються головним чином за рахунок економії фінансових коштів [13]. Це можуть бути: нерозподілений прибуток; амортизаційні відрахування (у тому числі використання прискореної амортизації); доходи від вкладень у статутні капітали та акції інших підприємств; економія фінансових коштів від ліквідації збиткових виробництв [11]; доходи від створення на базі рентабельних виробництв самостійних бізнес – одиниць (у тому числі від створення спільних підприємств із залученням зовнішніх інвесторів [2–3]); орендні платежі від оренди нерухомості (в тому числі земельних ділянок), машин та обладнання [1–10]; фінансові кошти від

продажу зайвого невикористаного виробничого та невиробничого майна (об'єктів нерухомості, земельних ділянок, автотранспорту, машин та обладнання тощо); скорочення витрат виробництва [21–32]; зниження невиробничих витрат; припинення виробництва продукції на склад; використання всіх можливостей отримання знижок на матеріали, енергію, транспорт, в тому числі розстрочка платежів по ним на умовах комерційного кредиту; скорочення чисельності працівників відповідно скорочення обсягів робіт [40]; пошук більш дешевих і якісних ресурсів; консервація або списання невикористаних активів; реструктуризація дебіторської та кредиторської заборгованості (у тому числі оплатна переуступка прав вимоги щодо дебіторської заборгованості); оптимізація рівня запасів; додаткові заходи з охорони майна підприємства [42]; створення ефективної системи фінансового менеджменту на підприємстві; оптимізація податкових платежів.

Говорячи про державне регулювання інвестиційної діяльності сільгосп підприємств особливо важливу роль слід відвести стимулюванню інвестиційної активності [34], мобілізації фінансових ресурсів в рамках консолідованого бюджету області за рахунок збільшення податкових надходжень на основі вдосконалення обліку суб'єктів та об'єктів оподаткування [24], а також диференціації оподаткування; скорочення недоїмок шляхом їх натуралізації та продажу на економічно виправданих умовах; надання дотацій, податкових пільг [12], економічних та соціальних привілеїв окремим виробникам та інвесторам у сфері аграрного сектору; приросту надходжень до бюджету та позабюджетних фондів за доходами від реалізації та оренди державного майна, землі, дивідендів за акціями; розширення державної участі на комерційній основі у виробництві, зберіганні, переробці та реалізації продукції аграрного сектору [37]; створення сприятливих соціально-економічних умов реалізації продовольчих позик як всередині області, так і в регіонах - потенційних; інвестиційної підтримки виробників у вирішенні завдань, що мають міжгосподарське, міжгалузеве та міжрайонне значення (насінництво, племінна справа,

розвиток матеріальної бази, зрошувальних систем, створення ринкової інфраструктури тощо); залучення зовнішніх інвесторів [11].

Згідно із законодавством України аграрні товаровиробники також можуть здійснювати фінансові інвестиції – купувати цінні папери інших підприємств, засновувати аграрні кооперативи, господарські товариства тощо. Отже, аграрні господарства за рахунок власних або залучених коштів можуть постійно здійснювати інвестиційну діяльність [12]. При цьому кожного року аграрний товаровиробник самостійно приймає рішення щодо використання доходів на потреби сім'ї або інші невиробничі цілі, чи на приріст основного і оборотного капіталу [26].

На відміну від менеджерів підприємств середнього і великого агробізнесу малий приватний аграрний товаровиробник витрачає на інвестиції Власні кошти, а тому як ніхто інший зацікавлений у їх збереженні та примноженні [18]. Досвід свідчить, що досягнення цієї мети можливе лише після ґрунтовних оцінок та співставлення майбутніх вигод і витрат, тобто через обґрунтування інвестиційних рішень. Всі напрямки і форми інвестиційної доцільності підприємства здійснюються за рахунок формованих нею інвестиційних ресурсів. Стратегія формування інвестиційних ресурсів являється важливим складовим елементом не лише інвестиційної, але й фінансової стратегії підприємства. Розробка такої стратегії покликана забезпечити безперервну інвестиційну діяльність в передбачених об'ємах; на фінансову підтримку підприємства у господарській перспективі. аграрні товаровиробники є орієнтованими на реалізацію продукції з вищою доданою вартістю (займаються переробкою сільськогосподарської сировини як в середині країни, так і за її межами), [22].

Вирішення питань матеріально-технічного забезпечення аграрних господарств залежить переважно від їх фінансового стану. Основним джерелом фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств агро бізнесу власні кошти [31], а зерновиробництво, виробництво соняшнику, сої, ріпаку та кукурудзи – одними з найбільш ліквідних видів продукції (рис. 2.1,

додаток А). Водночас, частка аграрних господарств у валовій продукції всіх категорій господарств ще низька (лише 3% з них займаються тваринництвом). Рівень урожайності більшості сільськогосподарських культур у них нижчий порівняно з іншими категоріями господарств. Частка аграрних господарств у структурі валової продукції становить 7% (частка аграрних господарств у валовому виробництві продукції рослинництва є невисокою (наразі 12% від обсягу вироблено зерна, [19]. Водночас, проблема полягає в повній або частковій відсутності стартового капіталу у більшості аграрних товаровиробників, обмежених можливостях держави у наданні їм фінансової підтримки, величезних труднощах з отримання як внутрішніх, так і зарубіжних кредитів на прийнятних умовах [11]. Невирішеність фінансових проблем не дає можливості малим аграрним товаровиробникам вести розширене товарне виробництво на високому технічному і технологічному рівнях, досягати високої продуктивності праці і рентабельності. Постійна нестача фінансових ресурсів обмежує також можливості аграрних товаровиробників [17].

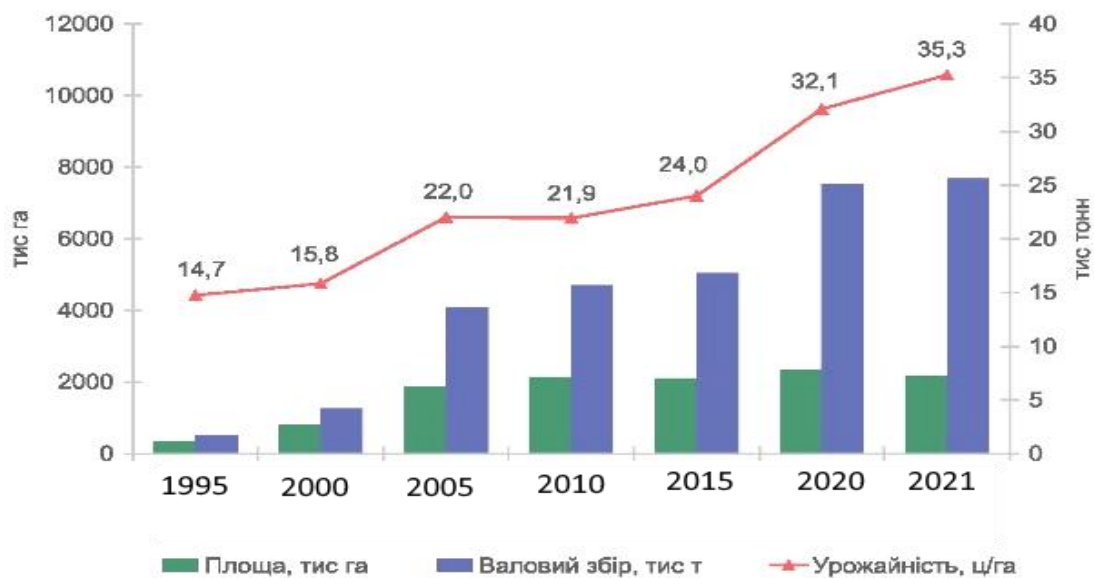


Рис. 2.1. Виробництво зерна малими аграрними господарствами України

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України.

У зв'язку із зазначеним важливою є участь держави у стимулюванні інноваційно-інвестиційних процесів. Одним з таких заходів є запровадження

Постановою Кабінету Міністрів України від 30.01.2020 р. №126 фінансова та організаційна підтримка передбачає фінансування молодих (до 35 років) агровиробників у формі субсидій у сумі 40 тис. грн щорічно. Бюджетною програмою «Фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників» 25% передбачена підтримка за напрямками, наприклад, за напрямом 15% – «Фінансова підтримка розвитку аграрних господарств») вітчизняного виробництва [25]. Також підтримується створення молочарських та скотарських, плодово-ягідних, овочівницьких сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, до складу засновників яких входить не менше одного малого аграрного виробництва. Отже, розробка інвестиційної стратегії та інвестиційної політики малого аграрного виробництва, як і інших форм середнього і малого бізнесу на селі, має ґрунтуватися на системі стратегічного управління та проектного аналізу. Важливу роль відіграє інформованість про діяльність українських сільськогосподарських компаній. В аграрному секторі та суміжних галузях відбуваються процеси трансформування адміністративної структури, збільшення виробничих обсягів, стабільності щодо забезпечення сировини, впровадження нових бізнес-систем та раціонального споживання ресурсів [9].

Водночас низький рівень інноваційно-інвестиційної діяльності агропідприємств та просторово-галузевих структур регіонів значною мірою склався не лише внаслідок недостатньої державної фінансової підтримки (додаток А), а й як результат браку кваліфікованих фахівців, відсутності досвіду ведення Інноваційно-інвестиційної діяльності, відставання рівня техніко-технологічної бази підприємств, несистемно оновлюваної релевантної інформації [12].

Висновки до розділу 1

Таким чином, ми розглядаємо інноваційно-інвестиційну діяльність агропідприємств як специфічну функціонально-управлінську діяльність, спрямовану на адаптивно-ефективний пошук залучення оптимального обсягу

фінансових ресурсів для своєчасної реалізації науково-технічних розробок в аграрному виробництві та (або) в системі менеджменту підприємства. Тому вирішення завдань розвитку аграрного сектора лежить у площині пошуку механізмів ефективної державної фінансової підтримки інноваційного розвитку аграрного сектору його просторово-галузевої структури та розробка концептуального підходу до організації раціональної інноваційно-інвестиційної політики підприємств. У зв'язку з цим трактування поняття інноваційно-інвестиційна діяльність підприємств аграрного сектору вбачаємо у формуванні адаптивно-ефективному механізму їх діяльності та пошуку залучення оптимального обсягу фінансових ресурсів для реалізації НДДКР з урахуванням регіональної т галузевої специфіки, у тому числі за рахунок розробки регіональної просторово-галузевої структури та реалізації національних, регіональних і муніципальних програм на основі системного підходу і програмно-цільового управління.

Для поліпшення ситуації аграрні товаровиробники формують інвестиційну політику, яку доцільно розробляти по конкретних напрямках інвестиційної діяльності малого аграрного виробництва. Це формування може мати багаторівневий характер, наприклад, політика сільськогосподарського товаровиробника з питань амортизації, політика інноваційного інвестування, інвестування оборотних активів, здійснення фінансових інвестицій, формування власних і залучених інвестиційних ресурсів, оренди земельних ділянок (паїв) і майнових об'єктів (паїв), управління ризиками тощо. При розробці інвестиційної стратегії аграрний товаровиробник має розробляти загальну політику і плани використання власних та залучених ресурсів, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРОФІРМА ХХІ»

Продовольчий ринок сегментується за видами продукції, кожен з яких має специфічні особливості формування та відповідну інфраструктуру та поділяється на внутрішній і зовнішній ринки. Суб'єктами ринку продовольства є всі категорії сільськогосподарських підприємств і господарств, підприємства харчової галузі, заготівельні організації, комерційні структури, оптова і роздрібна торгівля тощо. Монографічне дослідження проведено на прикладі ПП «Агрофірма ХХІ», зареєстроване у Первомайському районі Миколаївської області, яка є значним аграрним регіоном України, орендуючи земельні площі. Наразі ПП «Агрофірма ХХІ» реалізує продукцію у районних центрах Київської області. Засновником і головою підприємницької структури є Васильєв Михайло Леонідович. Приватне підприємство «Агрофірма ХХІ» (далі – ПП «Агрофірма ХХІ») зареєстроване – 09.09.1997. Станом на 04.12.2022 р. ПП «Агрофірма ХХІ» є платником ПДВ. За результатами перевірки Державною службою України з питань праці порушень не виявлено, ступінь ризику щодо дотримання вимог законодавства та рівень безпеки – високий. Площа землі ПП «Агрофірма ХХІ» 711 га. Площі під сільськогосподарськими культурами наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Площі сільськогосподарського виробництва ПП «Агрофірма ХХІ», га

Показник	Рік					2021 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Кукурудза на зерно	80	90	77,85	86,38	87,85	109.8
Кукурудза на фураж			123	157,85	192,8	
Пшениця озима 3 класу	10,1	90,2	80,1	80,3	70,1	у 7 разів
Пшениця озима – фураж	60,0					
Ячмінь ярий на продовольчі цілі	10,0	10,1	40,2	50,3	40,1	у 4 рази
Ячмінь ярий – фураж	20,2	20,3				
Соняшник	120,0	130,1	200,1	200,2	200,3	166.7
Соя на зерно	137,1	214,9	226,7	175,9	70,3	51.1
Соя на насіння	135,1	17,85			50	37.0
Разом	572,1	572,9	7476,5	749.3	710,8	124.2

Джерело: сформовано за даними ПП «Агрофірма ХХІ».

Рішенням 29 сесії VII скликання Первомайської міської ОТГ (сесія №1677-29 «Про надання дозволу на розроблення проекту із землеустрою щодо відведення земельної ділянки в користування на правах оренди у Первомайському районі Миколаївської області) ПП «Агрофірма ХХІ» отримало дозвіл на організацію землеустрою земельної ділянки.

Таблиця 2.2

Урожайність та валовий збір культур ПП «Агрофірма ХХІ»

Показник	Рік					2021 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Врожайність, ц з 1 га						
Кукурудза на зерно	43,0	32,78	22,75	57,54	35,0	81.4
Кукурудза на фураж			23,01	54,01	35,27	
Пшениця озима 3 класу	40,2	36,0	18,75	32,06	34,29	85.3
Пшениця озима – фураж	36,08					
Ячмінь ярий на продовольчі цілі	31,2	35,0	21,0	30,2	46,38	148.7
Ячмінь ярий – фураж	31,25	35,0				
Соняшник	15,0	13,85	8,0	19	20,0	133.3
Соя на зерно	10,07	11,01	7,98	12	14,0	139.0
Соя на насіння	10,0	10,08			14,0	140.0
Валовий збір, т						
Кукурудза на зерно	344	295	177,1	497	307,5	89.4
Кукурудза на фураж			283	852,5	680	
Пшениця озима 3 класу	40,2	324	150	256,5	240	у 6 разів
Пшениця озима – фураж	216,5					
Ячмінь ярий на продовольчі цілі	31,2	35	84	151	185,5	у 6 разів
Ячмінь ярий – фураж	62,5	70				0.0
Соняшник	180	180	160	380	400	у 2,2 рази
Соя на зерно	138	236,5	180,8	210	98	71.0
Соя на насіння	135	18,0			70	51.9

*Примітка: попередні дані.

Джерело: сформовано за даними ПП «Агрофірма ХХІ».

Динаміка цін на продукцію господарства у період з 01.01.2019 р. по 01.12.2021 р. наведена у додатку А.8. Мікросередовище відбиває галузеві і ринкові умови бізнесу. Оцінку привабливості галузі сільського господарства ПП «Агрофірма ХХІ» пропонується враховувати різну кількість показників. До стратегічних споживачів ПП «Агрофірма ХХІ» ми відносимо промислові підприємства з переробки сільськогосподарської сировини – міськхлібо завод, міськмолзавод та на ринку (табл. 2.3). Споживачів продукції ПП «Агрофірма ХХІ» орієнтовані на привабливість галузі, її продукту та постійний попит на них.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз господарської діяльності ПП «Агрофірма XXI»

	Переваги	Недоліки
Внутрішні фактори	Знані партнери в силу значного досвіду роботи в регіоні. Диверсифікований асортимент продукції (пропозиція). Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови (характеристика ґрунтів, кількість опадів, сума температур тощо).	Низька віддача біокліматичного і ресурсного потенціалу порівняно з Лісостеповою зоною Житомирської області. Неповне освоєння зональних систем землеробства. Недостатнє обґрунтоване розміщення посівів. Слабке матеріально-технічне забезпечення. Застарілий МТП (коефіцієнт зносу 92%). Відсутність достатніх обігових коштів. Низька кваліфікація кадрів і недостатня матеріальна зацікавленість у високих результатах праці. Незадовільний рівень якості робіт. Відсутність єдиної концепції продажу.
Внутрішні фактори	Можливості	Загрози
Внутрішні фактори	Попит на продукцію високий і стабільний. Досягнення в найближчі роки зернового самозабезпечення в продовольчому і фуражному зерні на якість та асортиментом.	Незадовільна система заходів уряду щодо стимулювання виробництва і державних закупок (управління ринком). Нераціональна інфраструктурна та інвестиційна політика в розвитку матеріально-технічної бази сільського господарства і переробних галузей не дозволяє сформувавши ефективні технологічні системи.

Джерело: сформовано за даними ПП «Агрофірма XXI».

Матричний метод оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяє визначити сильні і слабкі сторони обраної стратегії підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз сильних і слабких сторін ПП «Агрофірма XXI»

Орієнтація на споживача (комерційні канали реалізації)	Плюси					Мінуси				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Якість продукції							X			
2. Надійність поставок		X								
3. Дотримання строків поставок				X						
4. Витрати виробництва								X		
5. Ціна					X					
6. Технологія							X			
7. Витрати на збут				X						

Джерело: сформовано за даними ПП «Агрофірма XXI».

Дані матриці демонструють, які напрями конкурентної політики потребують переорієнтування, що в свою чергу є резервами підвищення конкурентоспроможності продукції. Дані таблиці дозволяють визначити частку ринку, яку може завоювати господарська одиниця, торгуючи даним продуктом, а також намітити розширення ринку в майбутньому та виявити, від якої продукції потрібно відмовлятися, визначили позицію кожного виду рослинницької продукції в ПП «Агрофірма ХХІ». Нижча конкурентоспроможність порівняно з виробниками району спонукали господарство виключити овочі і ріпак з асортименту. В даний момент відносна частка ринку зерна є вищою порівняно з ринком картоплі. Інтегральний показник конкурентоспроможності (К) дає кількісну характеристику і визначається добутком групового показника (Gm) до одиничного параметричного показника (Ge): $K = Gm * Ge$ (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Конкурентоспроможність зерновиробництва ПП «Агрофірма ХХІ»

Параметри продукції	База (норматив)	Фактично	Одиничні параметричні показники	Групові показники (довідково)	Інтегральний показник конкурентоспроможності	Показник конкурентоспроможності конкуруючої продукції	Відхилення
Вміст білку, %	12,8	12,2	0,95	0,35	0,334		
Вміст клейковини, %	26	24	0,92	0,25	0,231		
Маса 1000 зерен, г	44	45	1,02	0,12	0,126		
Засміченість, %	5	4,2	0,84	0,03	0,021		
Вологість, %	16	18,2	1,14	0,07	0,080		
Вихід борошна у % до маси	72	70,5	0,98	0,18	0,176		
				1,00	0,967	0,998	0,031
Кількість реалізованого зерна, ц					5957		
Собівартість 1 ц реалізованого зерна, грн.					46,7	53,7	7,0
Ціна реалізації 1 ц, грн.					58,3	75,7	17,5
Прибуток за 1 ц, грн.					11,6	22,0	10,5
Рівень рентабельності виробництва, %					24,8	41,0	16,3

Джерело: сформовано за даними ПП «Агрофірма ХХІ».

Проведений аналіз виявив, що підвищення якості зерна додаткового дозволить отримати дохід у розмірі $5957\text{ц} \cdot 75,7\text{грн./ц} = 450,9$ тис. грн. За результатами проведеного аналізу розроблена нами індивідуальна маркетингова політика на виробництві зерна для ПП «Агрофірма ХХІ» Баранівського району Житомирської області зорієнтована на ринкові вимоги щодо якості продукції та витрат на її виробництво і реалізацію конкурентоспроможної продукції, отримання ефекту масштабу, підвищення ефективності, що видно з оцінки основних конкурентів ПП «Агрофірма ХХІ».

ПП «Агрофірма ХХІ» створене його засновниками шляхом об'єднання грошових внесків та майна для здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Мета діяльності товариства з обмеженою діяльністю – виготовлення сільськогосподарської продукції, її переробка та реалізація та інша діяльність спрямована на одержання прибутку для задоволення потреб учасників та працівників товариства. Учасниками є особи що внесли вклад у статутний фонд господарства, а власність є кошти і майно, що передані його учасниками. Природно-кліматичні умови регіону розміщення ПП «Агрофірма ХХІ» в цілому сприятливі для розвитку підприємства. Клімат помірно-континентальний з достатньою кількістю опадів, з теплим вологим літом та помірно м'якою зимою.

У 2022 р. ПП «Агрофірма ХХІ» має в користуванні 829 га ріллі, яку орендує у власників земельних паїв та сільської ради. Площа сільськогосподарських угідь 1326 га. Ґрунти господарства – дерново-підзолисті, придатні для вирощування сільськогосподарських культур, зокрема пшениці, ячменю, кукурудзи та інші. Підприємство спеціалізується на виробництві продукції тваринництва, зокрема молока та м'яса ВРХ.

Середній вік працівників ПП «Агрофірма ХХІ» з кожним роком в господарстві підвищується, але й помітне поповнення кадрів молодими працівниками, хоча воно й незначне. Причини міграції робочої сили з села зумовлені економічними та соціальними факторами: малою заробітною

платою, низьким рівнем підготовки та проведення культурно-масових заходів. Забезпеченість підприємства трудовими та енергетичними ресурсами наведено в табл. 2.6. Середньорічна чисельність працівників в ПП «Агрофірма ХХІ» скоротилася з 164 чол. в 2021 році до 127 чол. Навантаження на одного середнього працівника сільськогосподарських угідь у 2020 році становить 10,9 га, відповідно 2020 р. – 12,6 га, 2021 р. – 12,9 га., тобто навантаження з кожним роком збільшується через зменшення загальної кількості працівників і зношеністю застарілої техніки товариства.

Таблиця 2.6

Забезпеченість ПП «Агрофірма ХХІ» трудовими та енергоресурсами

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. в % До 2019 р.
Трудові ресурси Середня чисельність працюючих, гол.	164	127	127	77,4
С.-г. угідь на 1-го середньорічного працівника	10,9	12,6	12,9	118,3
Відпрацьовано в с.-г. тис. люд./год.	123,1	116,2	99	80,5
Енергетичні потужності – всього, к.с.	2596,0	2131,0	1995,0	76,8
На 100 га. с.-г. угідь	145,0	132,8	141,0	97,2
На 1-го середнього працівника	15,8	16,7	15,7	99,4

Джерело: сформовано за даними ПП «Агрофірма ХХІ».

В сільському господарстві відпрацьовано було в 2019 р. – 123,1 тис. люд.-год., а 2021 р. кількість годин скоротилася до 99 тис. люд.-год., що на 24 тис. люд.-год. менше, це негативно вплинуло на кількість виробленої продукції і таким чином скоротило прибутки товариства. Таблиця 2.7 дає змогу простежити забезпеченість підприємства виробничими фондами. Як видно з табл. 2.9, в ПП «Агрофірма ХХІ» забезпеченість основними фондами у 2019 р. склала 7630 тис. грн., в 2020 р. зменшилася до 7595 тис. грн., а в 2021 р. ще зменшилася до 5334,8 тис. грн., тобто на 2295,2 тис. грн. відбулося скорочення. Основні виробничі фонди поділяються на: основні фонди сільського призначення та фонди виробничого призначення. У фондах сільськогосподарського призначення спостерігається зменшення, а саме в 2019 р. становив 6867 тис. грн., а в 2021 р. – 4891,3 тис. грн., що склав різниця в 2035,7 тис. грн. Виробничого призначення так само з кожним роком зменшується і

різниця складає на 229,5 тис. грн. зменшилось в 2021 р. Оборотні фонди ПП «Агрофірма ХХІ» в 2019 р. становили 3270 тис. грн., в 2020 р. 3255 тис. грн., а в 2021 р. 1600,4 тис. грн. виходячи з даних ми спостерігаємо зменшення з кожним наступним роком і різниця склала 1669,6 тис. грн.

Таблиця 2.7

Забезпеченість ПП «Агрофірма ХХІ» виробничими фондами

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. в % до 2019 р.
Всього основних фондів тис. грн.	7630	7595	5334,8	69,9
в т. ч. вартість основних виробничих фондів с.-г. призначення.	6867	6835,5	4891,3	71,2
на 100 га. с.-г. угідь.	383,7	381,9	345,9	90,1
на 1-го середньорічного працівника.	41,8	53,8	38,5	92,1
вартість основних виробничих фондів виробничого призначення.	763	759,5	533,5	69,9
на 100 га. с.-г. угідь.	42,6	47,3	37,7	88,5
на 1-го середньорічного працівника	4,6	5,9	4,2	91,3
оборотні фонди тис. грн.	3270	3255	1600,4	48,9
на 100 га. с.-г. угідь.	182,7	202,8	113,2	61,9
на 1-го середньорічного працівника.	19,9	25,6	12,6	63,3

Джерело: сформовано за даними ПП «Агрофірма ХХІ».

Проведений аналіз ПП «Агрофірма ХХІ» засвідчив, що грошові надходження від реалізації товарної продукції в 2019 р. становили 1107 тис. грн., а в 2021 р. – 777 тис. грн., що на 333 тис. грн. менше. Це є наслідком зменшення товарної продукції рослинництва і тваринництва підприємства і збитковістю при його функціонуванні, а також загальної кризової ситуації в країні. Товарна продукція рослинництва становила в 2019 р. 548 тис. грн., а в 2021 р. – 495 тис. грн., тобто на 53 тис. грн. менше хоча і площа посіву була збільшена. Надходження від реалізації продукції тваринництва також зменшилися на 119 тис. грн. тому що зменшилась середня чисельність поголів'я ВРХ та реалізація м'яса, молока.

Інвестиційну політику ПП «Агрофірма ХХІ» доцільно формувати за конкретними напрямками інвестиційної діяльності. Це формування може мати багаторівневий характер, наприклад, політика сільськогосподарського товаровиробника з питань амортизації, політика інноваційного інвестування,

інвестування оборотних активів, здійснення фінансових інвестицій, формування власних і залучених інвестиційних ресурсів, оренди земельних ділянок (паїв) і майнових об'єктів (паїв), управління ризиками тощо. Враховуючи значний вплив оточуючого середовища та неможливість внаслідок технологічних особливостей виробництва сільськогосподарської продукції оперативно переорієнтовувати свою виробничу діяльність, доцільно розробляти інвестиційну політику малого аграрного виробництва не менше ніж на 2–3 роки.

Ступінь забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування є причиною того або іншого ступеня платоспроможності підприємства, що дозволяє проаналізувати фінансово-господарський стан ПП «Агрофірма ХХІ» (Додаток А.9). Оцінка платоспроможності ПП «Агрофірма ХХІ» у 2019–2021 рр. свідчить про покращення платоспроможності господарства. Збільшення коефіцієнта маневреності слід оцінити позитивно, тому що за рахунок власних оборотних коштів покривається частина виробничих запасів. Управління діяльністю малих форм підприємництва, головним чином, пов'язане із інноваційно-інвестиційними підходами та впровадженням бізнес-проектів. Розробка інвестиційної стратегії та інвестиційної політики малого аграрного виробництва, як і інших форм середнього і малого бізнесу на селі, має велике значення, що викликає інтерес до сільськогосподарського товаровиробника з питань стратегічного управління і проектного аналізу.

Висновки до розділу 2

Отже: 1) ПП «Агрофірма ХХІ» достатньо забезпечене земельними, трудовими та іншими видами ресурсів за наявної тенденції щодо їх скорочення внаслідок старіння та морального зносу, виходу працівників зі складу підприємства та повернення земельних та майнових паїв у користування власників; 2) невисокий рівень кваліфікації працівників зумовлений низьким рівнем оплати праці не дозволяє впроваджувати нові

прогресивні технології та залучати потенціал НТП у виробничі процеси в рослинництві та тваринництві; 3) наявність значної кількості поголів'я ВРХ та свиней супроводжується низьким рівнем економічної ефективності галузі тваринництва, що знижує можливості для подальшого розвитку внаслідок низьких доходів від галузі; 4) позитивним є нарощування обсягів товарної продукції рослинництва, а саме виробництва зерна як високоліквідної продукції сільського господарства. ПП «Агрофірма ХХІ» є одним з 24 підприємств Первомайського району Миколаївської області, яке спеціалізується на виробництві продукції рослинництва і тваринництва. Підприємство наразі у стійкому фінансовому стані, який супроводжується високим рівнем самофінансування та ліквідності активів.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічне планування є однією з умов, яка є обов'язковою для створення успішної компанії, що має довгострокові перспективи розвитку. Ефективна стратегія розвитку бізнесу здатна забезпечити довгостроковий розвиток компанії, реалізацію потенціалу команди у швидко змінному діловому середовищі [17] за нестабільних економічних і політичних умов. Саме наявність стратегії розвитку та постійне здійснення стратегічного управління бізнесом є найважливішою вимогою для сучасного бізнесу [21], (рис. 3.1).

Стратегія розвитку інноваційно-інвестиційного бізнесу – взятий за основу напрямок розвитку бізнесу, який визначає вид діяльності, засоби здійснення поставлених цілей, бачення місії компанії, систему внутрішньої і зовнішньої комунікації, методикку здійснення реакцій на внутрішні і зовнішні подразники, соціальну роль компанії з позиції її інноваційно-інвестиційного розвитку. У широкому розумінні, стратегія – комплекс довгострокових дій, спрямованих на реалізацію якихось задалегідь обумовлених планів. Термін «стратегія» замінив у діловій лексиці поширений вислів «ділова політика», доповнений управлінням стратегією. Основна мета стратегічного менеджменту – досягнення поставлених стратегією цілей, максимально ефективно використання внутрішніх резервів та можливостей компанії, враховуючи зовнішні чинники, реалізацію потенціалу бізнесу у залежності від вимог та викликів, які демонструє зовнішнє соціально-економічне оточення [22]. Стратегічний менеджмент спрямований на поліпшення конкурентоспроможності, збільшення ефективності діяльності компанії в майбутньому. Варто відзначити, що, хоча Стратегічний менеджмент спрямований, перш за все, на реалізацію внутрішнього потенціалу, система прийняття рішень нерозривно пов'язана із ситуацією у зовнішньому середовищі.

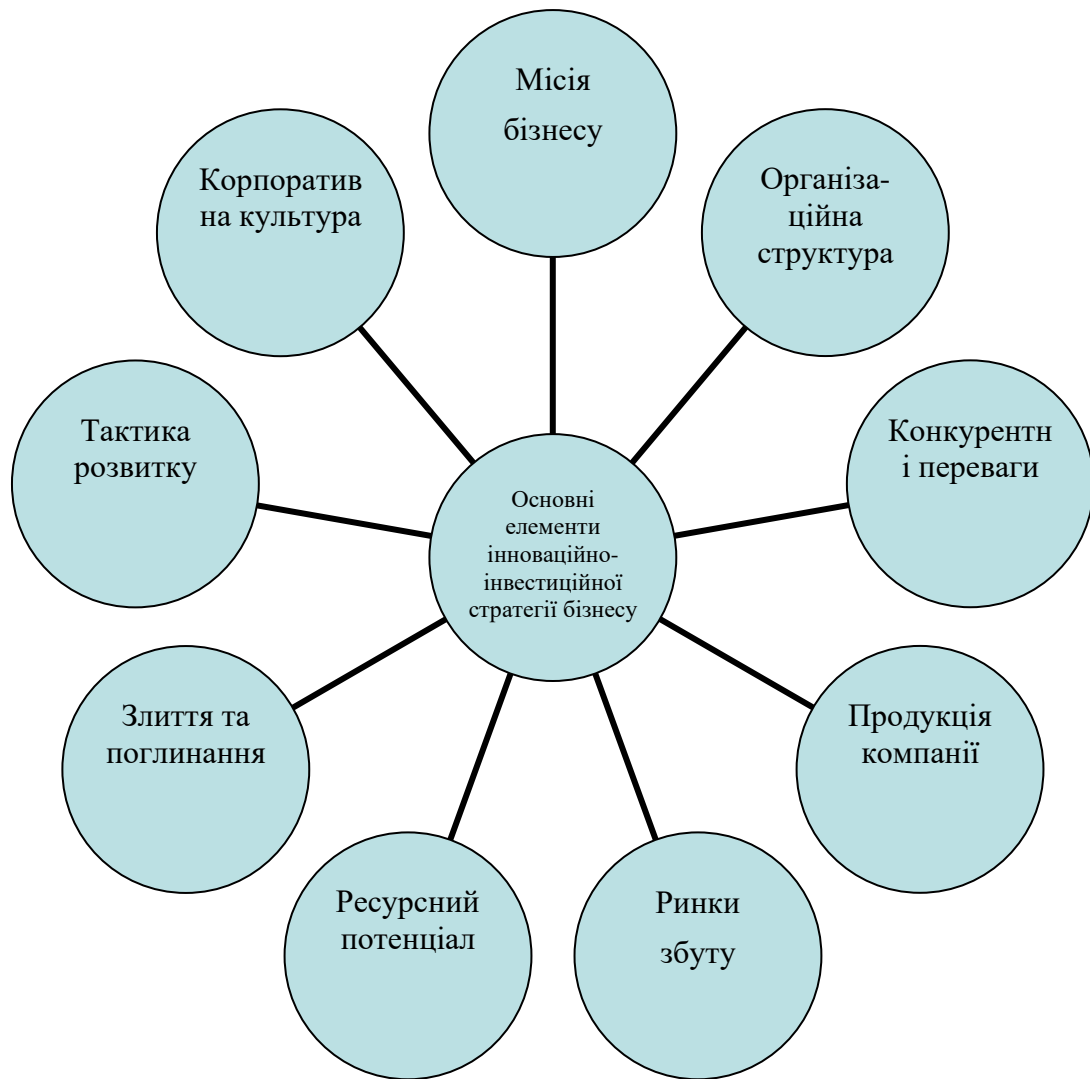


Рис. 1.1. Основні елементи стратегії бізнесу

Джерело: сформовано на основі: [22].

Стратегічне планування і менеджмент стратегії сприяє здійсненню найважливішим з точки зору управлінської активності діям: прогнозування розвитку бізнесу; моніторингу зовнішніх чинників та їх впливу на діловий процес; реалізації правильного вибору напрямку розвитку (рис. 1.2). Однак, для отримання повного набору вигод від застосування стратегії, компанія повинна бути правильно сформована, з дотриманням послідовності, враховуючи всі фактори впливають на бізнес [17].

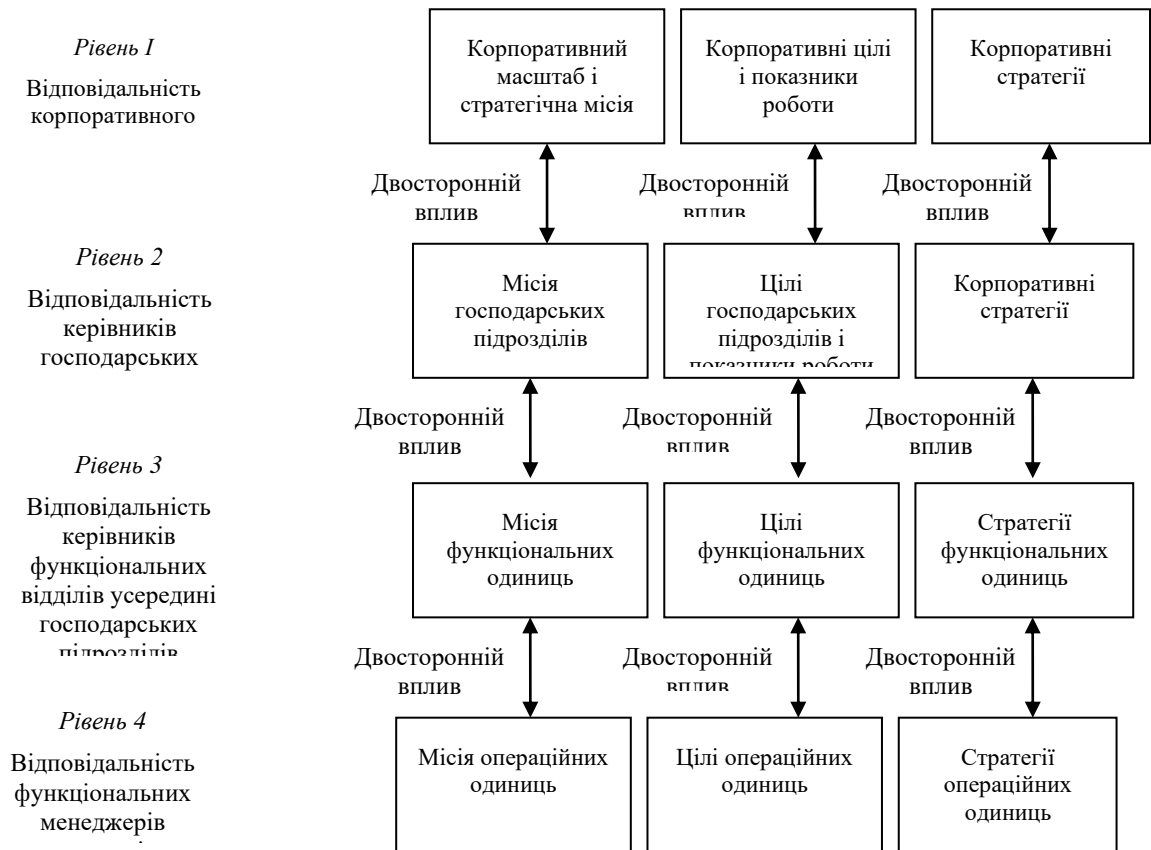


Рис. 1.2. Взаємозв'язок місії, цілей і стратегій підприємства

Джерело: розроблено на основі [12].

Таким чином, формування стратегії бізнесу для окремої компанії реалізується у чітко вираженому порядку: аналіз зовнішнього середовища – вивчення ринків: попиту, пропозиції, конкурентного поля; аналіз внутрішнього середовища компанії – вивчення можливостей компанії, корпоративної культури, доступу до ресурсів; розробка місії і цілей організації – формування мети існування бізнесу, виділення кінцевих цілей і тактичних етапів розвитку; вибір стратегії розвитку – визначення з набором тактик досягнення кінцевих цілей, що відповідають корпоративним цінностям; реалізація стратегій – здійснення дій, покликаних реалізувати тактичні цілі компанії; поточний моніторинг дотримання стратегії-вироблення механізмів контролю за діяльністю компанії, впровадження мотиваційних і каральних механізмів, системи реакцій на зовнішні чинники, покликаних дисциплінувати виконання основних завдань. Комбінації змінних елементів і тих, які залишаються в

первісному стані, формують чотири основних види базових бізнес-стратегій (рис. 1.3): стратегії концентрованого зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікованого зростання, стратегії скорочення [19].

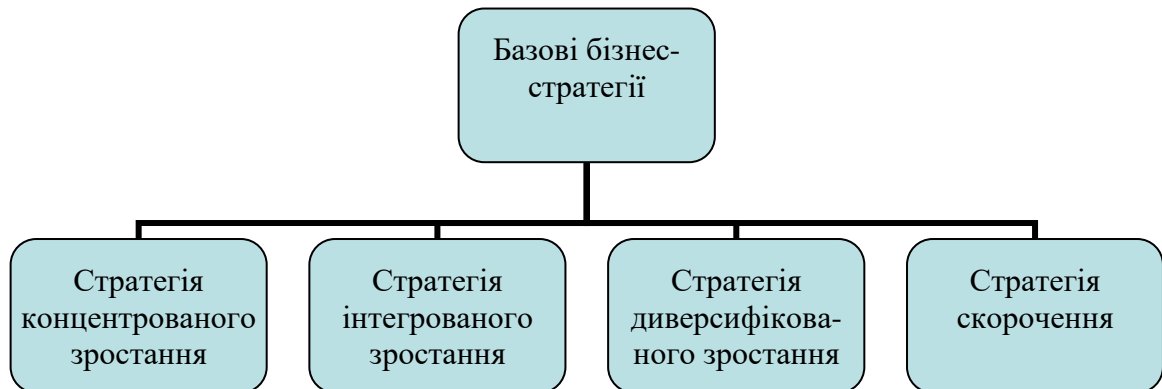


Рис. 1.3. Основні елементи стратегії бізнесу

Джерело: сформовано на основі: [22].

Стратегії інтегрованого зростання – група еталонних стратегій яка

Таким чином, на практиці компанії часто вдаються одночасно до реалізації відразу декількох стратегій, які не взаємовиключають одна одну, а навпаки доповнюють. Такі стратегії, які об'єднують базові стратегії розвитку бізнесу, називають комбінованими стратегіями розвитку бізнесу. За вибору стратегії надзвичайно важливою є роль керівництва компанії, яка повинна правильно проаналізувати всі вихідні дані і вибрати найбільш оптимальний механізм розвитку. Дослідження зовнішніх можливостей та загроз, внутрішніх сильних і слабких сторін є інструментом формування інтегрованої структури прийняття управлінських рішень і реалізації конкурентних переваг організації. Стратегія розвитку бізнесу може бути ключем до успіху або причиною його неуспішності. Підготовка успішної стратегії сприятиме розвитку бізнесу, може вивести окрему людину, проект або цілу компанію на новий рівень зростання і прибутковості. Розвиток бізнесу – це процес, який використовується для визначення, розвитку навичок і залучення нових клієнтів і бізнес-можливостей для стимулювання зростання і прибутковості [5]. Стратегія розвитку бізнесу – це документ, у якому описується стратегія, яку

будуть використовувати для досягнення цієї мети [21]. Масштаби розвитку бізнесу можуть бути різними і сильно варіювати від організації до організації. Успішна модель залучення нових клієнтів як професійний сервіс, включає такі етапи: 1) залучення потенційних клієнтів; 2) налагодження відносин як традиційні маркетингові функції; 3) перетворення можливостей у клієнтів як традиційна функція продажу (рис. 1.4), [14]. У традиційній ролі розвиток бізнесу буде шукати нові канали збуту або партнерів з маркетингу. Але ролі змінюються, і усталені моделі починають еволюціонувати. Наразі багато компаній називають весь процес маркетингу і продажів розвитком бізнесу.



Рис. 1.4. Етапи моделі формування стратегії бізнесу

Джерело: сформовано на основі: [12].

Отже, успіх компанії завжди буде залежати від правильно обраної стратегії розвитку бізнесу. Її успішна розробка і реалізація пов'язані із системністю (розглянути існуючі стратегії і обрати ту, яка найбільш підходить галузі та конкретному бізнесу). Значна роль належить тактиці.

Практика доводить, що розумний синтез тактик є найкращим поєднанням, щоб стратегія розвитку бізнесу була найбільш ефективною.

Визначати інвестиційну політику для малого аграрного виробництва на період одного року не слід через довготривалість виробничого циклу вирощування сільськогосподарських культур, необхідність забезпечення ротації культур у сівозмінах, відновлення родючості ґрунтів, через високу залежність дрібнотоварного виробництва від кон'юнктури ринків продовольства і ресурсів, недостатні фінансові можливості дрібних аграрних господарств та важливості зменшення періоду оборотного капіталу тощо [17]. Такі роботи аграрний товаровиробник має виконувати самостійно, використовуючи бухгалтерські методи оцінки ефективності інвестицій, а при потребі – допомогою консультаційних дорадчих та інших консалтингових служб.

Основні напрями інвестиційної політики необхідно щорічно аналізувати та переглядати, з огляду на зміни в оточуючому середовищі, ситуацію на ринках і можливості використання власних, позичених та залучених ресурсів [23]. Враховуючи зазначене, для складання переліку інвестиційних цілей, доцільно скористатися віднесенням інвестиційних цілей до трьох груп за ознакою важливості їх залучення: гостро необхідні, тобто інвестиції, необхідні для упередження банкрутства малого аграрного виробництва та його фінансового оздоровлення протягом здійснення стратегічних заходів, забезпечення заміни вибулих основних засобів і оборотних активів, збереження позицій господарства на ринку тощо [29]; інвестиції, які забезпечують розширене відтворення та заростання господарства здійснюються, як правило, з метою збільшення масштабів традиційної діяльності сільськогосподарського товаровиробника, з якої він має необхідні знання, досвід і отримує державну підтримку, а також на інновації; комерційно-привабливі – їх наявність свідчить про високу комерційну активність сільськогосподарського товаровиробника та його активну інвестиційну стратегію [31]. Після вибору інвестиційних цілей аграрний товаровиробник має зробити для використання сприятливих умов,

або подолання їх негативного впливу на інвестиційну діяльність малого аграрного виробництва та її результати.

Перспективним напрямом розвитку ПП «Агрофірма ХХІ» є розроблена стратегія інноваційно-інвестиційного зростання на основі активізації не лише господарської діяльності, а й розвитку сільських районів, у тому числі через отримання доходів від несільськогосподарської діяльності. Пропонується ПП «Агрофірма ХХІ» джерела доходу диверсифікувати, спрямовану на стабілізацію. Важливу роль у формуванні результатів господарської діяльності є несільськогосподарське підприємництво. Наразі ПП «Агрофірма ХХІ» пропонується реалізовувати переробку сільськогосподарської сировини, зокрема здійснює виробництво соняшникової олії, круп. На підприємстві виробляють хлібобулочні вироби, цеглу, здійснюють транспортні перевезення на комерційних засадах (здають в оренду транспортні засоби, а також здійснюють транспортні перевезення чи надання послуг важкою технікою. В якості пріоритетного обрано екологічне виробництво, у тому числі у сфері будівництва. Також значну частку у структурі реалізації ПП «Агрофірма ХХІ» займає торгівля (відкриття кордонів у зв'язку з введенням військового стану в Україні та надання допомоги з боку Європейського Союзу сприяли активізації торгівельної сфери – як імпортих, так і експортних операцій). Також господарство сприяє продукуванню електричної енергії, яка за «зеленим тарифом» реалізується державі.

При формуванні інвестиційної політики аграрним господарствам фінансово-інвестиційне забезпечення їх розвитку може бути забезпечено за рахунок облаштування відокремлених садиб (родових садиб). Державна підтримка аграрних господарств через Український державний фонд підтримки аграрних господарств (далі Фонд), яка згідно із Законом України «Про аграрний товаровиробник» надається на безповоротній основі та на конкурсних засадах за умови поворотності. Розробка проектів відведення земельних ділянок для ведення малого аграрного виробництва; компенсацією витрат, пов'язаних з реконструкцією тваринницьких приміщень у розмірі

30 %; сплатою відсотків за користування кредитами банків у розмірі подвійної облікової ставки Національного банку, але не більш як 14% річних здійснюється на безповоротній основі, включаючи вартість проектно-кошторисних документів, а також на сплату страхових платежів; унесенням страхових платежів за договорами обов'язкового страхування у розмірі не більш як 50 відсотків; сприяння у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів аграрних господарств у навчальних закладах аграрного профілю. Допомога сільськогосподарським товаровиробникам (якими є аграрні товаровиробники) у тому числі через надання техніки, через механізм часткової компенсації ставки за кредитами комерційних банків; через систему дорадчих, інформаційних і посередницьких організацій. Податкові пільги, які передбачають звільнення від: земельного податку новостворених аграрних господарств протягом трьох років.

За рахунок коштів Фонду, які надаються сільськогосподарського товаровиробникам на безповоротній основі, також повністю або частково фінансуються заходи, пов'язані з: розширенням досліджень із проблем організації та ведення виробництва у аграрних господарствах; підготовкою й виданням аграрним господарствам; участю в організації малими аграрними господарствами виставок, ярмарків, працівниками Фонду забезпечується надання (або сприяння наданню) дорадчих, інформаційних і посередницьких (комісійних) послуг відповідно до мети його діяльності; співробітництвом Фонду з іноземними організаціями з метою вивчення досвіду діяльності й розвитку аграрних господарств; проведенням іншої діяльності Фонду та його відділень. Фінансова підтримка до 100 тис. гривень, на конкурсних засадах із забезпеченням виконання зобов'язання щодо повернення коштів: новоствореним аграрним господарствам та аграрним господарствам з відокремленими садибами, у тому числі на закладення багаторічних насаджень, розвиток кредитної та обслуговуючої кооперації, зрошення та меліорації земель. Поворотна допомога надається для виробництва, переробки та збуту виробленої продукції, на здійснення виробничої

діяльності й інші передбачені Статутом Українського державного фонду підтримки аграрних господарств.

Розробку інноваційно-інвестиційної стратегії ПП «Агрофірма ХХІ» проводили на основі конфігурації «Бухгалтерський й оперативний облік для с.-г. організацій», розроблених фірмою «АдептІС» (www.adeptis.ua), яка являє собою інформаційну систему розроблену з урахуванням потреб в автоматизації організацій, що провадять і переробляють сільськогосподарську продукцію: в інформаційній системі можливе ведення як бухгалтерського, так і оперативного обліку; програма враховує особливості обліку для агрохолдингів, але може експлуатуватися й в одному господарстві. Перераховані та розроблені можливості менеджерами акцентується увага на всіх напрямках підвищення конкурентоспроможності ПП «Агрофірма ХХІ».

Таблиця 3.1

Фінансова частина бізнес-плану ПП «Агрофірма ХХІ», тис. грн.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Разом надходжень	1391,1	1460,9	1552,9	1638,9
Разом використання	1460,2	1465,9	1475,1	1483,6
Прибуток до сплати податку	-69,1	-5,1	77,9	155,2
Податок на прибуток	0,0	0,0	19,5	38,8
Чистий прибуток	-69,1	-5,1	58,4	116,4

Причинами подібних перетворень є об'єднання різних підходів. З метою покращення фінансового стану ПП «Агрофірма ХХІ» на посилення матеріально-технічної бази господарства нами розроблена інвестиційна стратегія розвитку підприємства зі залученням внутрішніх і зовнішніх (кредит банку) джерел фінансування (Додаток Г). також реалізація стратегії інноваційно-інвестиційної діяльності передбачає одержання кредиту на придбання мінітрактору (160 тис. грн.) та комбайну «Полісся-Ротор» (849 тис. грн.), які планується повернути за три роки рівними частками під 15% річних на всю суму одержаного кредиту.

Основними джерелами надходження коштів в господарстві є реалізація зерна та продукції тваринництва (молока, м'яса ВРХ та свиней). Розроблена

стратегія передбачає забезпечення тварин повноцінними концентрованими кормами в розрахунку 5 кг на 1 голову худоби, підвищення урожайності сільськогосподарських культур на 10%, підвищення посівних площ зернових культур на 4%, внесення раціональних доз комплексних мінеральних добрив, формування страхового фонду зерна у розмірі 5% від валового збору та підвищення товарності зерна до 85%; підвищення оплати праці та вирішення проблеми зайнятості на селі. Внаслідок реалізації вищеописаного бізнес-плану є прибутковим за умови підписання договору з банком про сплату тіла кредиту та відсотків по ньому починаючи з 2021 р. до майбутніх змін.

Залучення банківського кредиту на придбання трактору мінітрактору (160 тис. грн.) та інікомбайну «Полісся-Ротор» (849 тис. грн.), які планується повернути за три роки рівними частками під 15% річних на всю суму одержаного кредиту. Розроблена стратегія передбачає забезпечення тварин повноцінними концентрованими кормами в розрахунку 5 кг на 1 голову худоби, підвищення урожайності сільськогосподарських культур на 10%, підвищення посівних площ зернових культур на 4%, внесення раціональних доз комплексних мінеральних добрив, формування страхового фонду зерна у розмірі 5% від валового збору та підвищення товарності зерна до 85%; підвищення оплати праці та вирішення проблеми зайнятості на селі. Внаслідок реалізації вищеописаного бізнес-плану є прибутковим за умови підписання договору з банком про сплату тіла кредиту та відсотків по ньому що дотримання вказаних заходів сприятиме отриманню додаткового прибутку у сумі 6249,0 тис. грн, у тому числі за рахунок реалізації заходів, в межах стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку та диверсифікації діяльності підприємства – 439,0 тис. грн., орієнтуючись на економічні позиції та запропоновані розробки. Прибуток, який таким чином буде отримано агрофірмою у результаті реалізації стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку становитиме 5810,0 тис. грн., у тому числі за рахунок введення нових товарів – 129,0 тис. грн (залучення клієнтів за рахунок удосконалення та оптимізації асортименту, підвищення його якості); впровадження системи знижок – 257,0 тис грн.

(застосування гнучкої цінової політики для стимулювання продажів, залучення клієнтів, підвищення іміджу підприємства); використання нових видів комунікацій – 153,0 тис. грн. (просування товару на ринок для залучення клієнтів і підвищення конкурентоспроможності). При цьому витрати на підвищення кваліфікації персоналу складуть 100,0 тис грн. (підвищення кар'єрного росту персоналу та культури обслуговування покупців), а використання нових форм організацій бізнесу, зокрема таких як мерчендайзинг, стійкість життєдіяльності підприємства на ринку, підвищення конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції та іміджу забезпечить чистий прибуток підприємства на рівні 6249,0 тис. грн. Результатом впровадження стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку ПП «Агрофірма XXI», зокрема впровадження стратегії стабільності (до реалізації стратегії розвитку) у сфері обігу дозволить отримати 25680 тис грн., фінансів – 5810 тис. грн. внаслідок відсутності оновлення асортименту та гнучкої цінової політики та середнього рівня кваліфікації кадрів. Після реалізації стратегії розвитку очікується отримання 27967 тис грн. у сфері обігу та 6242 тис грн. у сфері фінансів внаслідок високого рівня маркетингової політики та підвищення кваліфікації кадрів.

Висновки до розділу 3

Отже, реалізація цієї стратегії інноваційно-інвестиційної діяльності дає позитивні результати у діяльності аналізованого підприємства, що доведено розрахунками. Таким чином, вважаємо, що підприємства повинні орієнтуватися на стратегію розвитку, яка дає можливість розвивати комерційну діяльність за всіма його векторами, при цьому отримуючи ефект від реалізації товарів, що залежить від їх обсягу і якості, рівня витрат, управління, маркетингової діяльності, стану фінансів і персоналу для підвищення конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження зовнішніх можливостей та загроз, внутрішніх сильних і слабких сторін є інструментом формування інтегрованої структури прийняття управлінських рішень і реалізації конкурентних переваг організації.

Основними методами вивчення зовнішнього середовища функціонування підприємства є PEST-аналіз, матриця BCG, матриця McKinsey, портфельний аналіз. Найбільш раціональними методами оцінки внутрішнього середовища фірми вважаємо SWOT-аналіз та базу даних PIMS, які за умов конфіденційності надають можливість отримання показників досліджуваної організації як в порівнянні з аналогічними підприємствами галузі, країни, так й з урахуванням ринкових позицій, вимог покупців за наявної структури капіталу та визначити в разі необхідності зміни умов й напрямів господарської діяльності.

Перевагами роботи ПП «Агрофірма ХХІ» є тривалий досвід роботи на вітчизняному ринку; широкий асортимент зернової продукції (пропозиція): озимої пшениці – 72%, гречка – 0,5%, кукурудза – 0,9%, ячмінь – 7,9%, овес – 2,5%, зернобобові – 16,2%; сприятливі ґрунтово-кліматичні умови (характеристика ґрунтів, кількість опадів, сума температур тощо); низька віддача біо-кліматичного і ресурсного потенціалу порівняно з Лісостеповою зоною Житомирської області; неповне освоєння зональних систем землеробства; недостатнє обґрунтоване розміщення посівів. Слабке матеріально-технічне забезпечення. Недоліками роботи ПП «Агрофірма ХХІ» є: застарілий МТП (коефіцієнт зносу 92%); деіндустріалізація; великі втрати за збирання (30% врожаю). Можливостями діяльності ПП «Агрофірма ХХІ» є високий і стабільний попит на продукцію; досягнення в найближчі роки зернового самозабезпечення в продовольчому.

Сьогодні в нашій країні дедалі більшого розвитку набувають аграрні господарства (50% від загалу). Вони мають більше можливостей для подальшого розвитку, ніж великі підприємства: малі ферми більш гнучко реагують

на зміну кон'юнктури ринку, фінансової та цінової політики держави. Проте, на даний час існують недоліки в законодавчій базі стосовно діяльності аграрних господарств. Тому, для їх подальшого розвитку слід прискорити розгляд та затвердження напрацьованих законодавчих актів з питань розвитку аграрного виробництва та встановити систему нагляду за їх виконанням. Однією з проблем функціонування малих агротоваровиробників є недостатня забезпеченість їх землею, для вирішення чого необхідно забезпечити виділення сільськогосподарського тваровиробникам земельних площ згідно з діючим законодавством; надання державної підтримки у придбанні техніки, проектуванні і будівництві доріг, мереж електро- та водопостачання тощо.

Для поліпшення своєї ситуації аграрні тваровиробники формують інвестиційну політику, яку доцільно розробляти по конкретних напрямках інвестиційної діяльності малого аграрного виробництва. Це формування може мати багаторівневий характер, наприклад, політика сільськогосподарського тваровиробника з питань амортизації, політика інноваційного інвестування, інвестування оборотних активів, здійснення фінансових інвестицій, формування власних і залучених інвестиційних ресурсів, оренди земельних ділянок (паїв) і майнових об'єктів (паїв), управління ризиками тощо. При розробці інвестиційної стратегії аграрний тваровиробник має розробляти загальну політику і плани використання власних та залучених ресурсів, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії.

ПП «Агрофірма ХХІ» існує в умовах ринкового середовища. На місцевому ринку сільськогосподарської продукції діє 24 господарства, які спеціалізуються на виробництві аналогічної продукції. ПП «Агрофірма ХХІ» спеціалізується на виробництві продукції рослинництва і тваринництва, проте більш конкурентоспроможною галуззю є тваринництво. Проаналізувавши в другому розділі якісні та кількісні параметри продукції, можна прийти до висновку, що найуспішніше в конкурентному середовищі діє молочна галузь, яка і є, виходячи із SWOT-аналізу, пріоритетним напрямком розвитку

господарства. Господарства мають низьку конкурентоспроможність в порівняльному класі виробів на даному ринку; продукція ВРХ також має низьку конкурентоспроможність, а ось молоко є повністю конкурентоспроможним по всім параметрам. При проведенні аналізу прибутковості продукції видно, що прибуток на одиницю земельної площі збільшився тільки по молоку, рівень рентабельності по даній продукції також зріс, що означає можливість щодо розширеного відтворення виробництва, чого не можна сказати про інші види продукції.

ПП «Агрофірма ХХІ» знаходиться в стійкому фінансовому стані, що характеризується високим рівнем самофінансування та ліквідності активів. Воно має достатню кількість оборотних активів для розрахунку по короткострокових зобов'язаннях. Високий коефіцієнт швидкої ліквідності може забезпечити досить швидке погашення поточних зобов'язань. Господарство має високий рівень платоспроможності. Про гарний фінансовий стан свідчить і збільшення коефіцієнта маневреності, що слід оцінити позитивно, тому що за рахунок власних оборотних коштів покривається частина виробничих запасів і розрахунків з дебіторами. Слід звернути увагу на коефіцієнт рентабельності. Наразі необхідно орієнтувати її виробничу основу на випуск екологічно безпечної продукції та конверсію багатовідхідного і енергоємного виробництва на енергозберігаючі та ресурсозберігаючі технології. Цього можна досягти шляхом широкого впровадження енерго- і ресурсозберігаючої техніки та технології, що забезпечить скорочення викидів і використання енергії (теплової та електричної), а також шляхом максимальної заміни традиційних енергоджерел відновлювальними енергоресурсами. Тому залучення інвестицій у сучасні екологічні проекти, модернізацію та оновлення виробничих потужностей, поліпшення використання природних ресурсів по суті є одним з найбільш важливих завдань соціально-економічного розвитку аграрного виробництва.

Наявність значної кількості поголів'я ВРХ (285 гол.) та свиней (66 гол.) супроводжується низьким рівнем економічної ефективності галузі тваринництва (продуктивність ВРХ – 650 г/добу, свиней – 582 г/добу), що знижує можливості для подальшого розвитку внаслідок низьких доходів від галузі. Позитивним є нарощування обсягів товарної продукції рослинництва, а саме виробництва зерна як високоліквідної продукції сільського господарства (рівень урожайності зернових культур – 23,3 ц/га, рівень товарності – 66%, рентабельність виробництва зерна – 0,9%). Зниження економічної ефективності супроводжувалося зростанням валових витрат підприємства (на 58 тис. грн.), рівень рентабельності виробництва в 2020 р. становив – мінус 22,1%.

Використання комп'ютерних технологій (конфігурації «Бухгалтерський й оперативний облік для сільськогосподарських організацій» та комплексу програм Progect) для розробки стратегії розвитку ПП «АГРОФІРМА ХХІ» дозволило сформулювати комплексну програму дій на перспективу. Основними цілями розробленої виробничої стратегії підприємства є зміцнення матеріально-технічної бази за рахунок залучення зовнішнього фінансування (кредиту) та як наслідок, збільшення виходу товарної продукції (зерна) на 20%.

Залучення банківського кредиту на придбання на придбання мінітрактору (160 тис. грн.) та мінікомбайну «Полісся-Ротор» (849 тис. грн.), які планується повернути за три роки рівними частками під 15% річних на всю суму одержаного кредиту. Основними джерелами надходження коштів в господарстві є реалізація зерна та продукції тваринництва (молока, м'яса ВРХ та свиней). Розроблена стратегія передбачає забезпечення тварин повноцінними концентрованими кормами в розрахунку 5 кг на 1 голову худоби, підвищення урожайності сільськогосподарських культур на 10%, підвищення посівних площ зернових культур на 4%, внесення раціональних доз комплексних мінеральних добрив, формування страхового фонду зерна у розмірі 5% від валового збору та підвищення товарності зерна до 85%; підвищення оплати праці та вирішення проблеми зайнятості на селі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безуглий М. Підсумки діяльності Національної академії аграрних наук за 2011 рік та завдання на перспективу. *Економіка АГРАРНОГО СЕКТОРУ*. 2012. №5. С. 3-16.
2. Блаватская Е. Тайная Доктрина. Том 1. Космогенезис; сокр. В 2-х томах. М.: Бигбак, 1888. 645 с.
3. Васильєв М. Л., Плотнікова М. Ф. Перспективи розвитку сільських територій та Концепція «Родової садиби»: соціально-екологічний аспект. *Вісник ЖНАЕУ*, 2014. № 2, Т. 4, ч. II. 412–423.
4. Вернадский В. Біосфера и ноосфера. М.: Айрис, 2004. 576 с.
5. Вітюк І. В. Погляди на природу знанневої організації. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції Україна в умовах глобальної конкуренції: стратегія випереджаючого розвитку. Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010. 471 с.
6. Войтенко А. Б., Ходаківський Є.І., Плотнікова М. Ф. Інноваційно-комунікативно-інвестиційні технології розвитку територіальних громад. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55(1). С. 21–26.
7. Володін С.А. Інноваційна модель функціонування та розвитку аграрної науки у ринкових умовах. – К.: Дія, 2006. – 260 с
8. Володін С.А. Інноваційний розвиток аграрної науки: [монографія] / С.А. Володін. К.: МАУП, 2006. 400 с.
9. Горьовий В.П. Вплив конкурентних відносин і механізмів власності на виробничу діяльність фермерських господарств. Зб. матер. 11-річних зборів Всеукр. конгресу вчених економістів-аграрників. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2009. – С. 224-229.
10. Грабар І. Г. Мікрорезонансні технології та секрети довголіття (Жити до 140 – доступно кожному!). Житомир: Євенок О., 2012. 154 с.
11. Державна служба статистики. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

12.Мазуренко О.В. Управління інноваційною діяльністю в підприємствах м'ясопродуктового під комплексу. *Економіка АГРАРНОГО СЕКТОРУ*. 2012. №5. С. 144-147.

13.Міронова В. Алхімія акупунктури. 7 грудня 2017 р. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=vuDgl4taP5g>

14.Плотнікова М.Ф., Присяжнюк О.Ф., Васильєв М.Л. Роль родових садиб у розвитку національної економіки. *Сучасні проблеми формування, розвитку і використання ресурсного потенціалу АГРАРНОГО СЕКТОРУ*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 30 березня 2017 р.). Полтава: кафедра економіки підприємства ПДАА, 2017. С. 46–51.

15.Родова садиба: економіка, технології, комунікації, екологія: [навч. посіб.]. / М. Л. Васильєв, Г. І. Грабар, С. В. Молодецька, М. Ф. Плотнікова. – Житомир: Рута, 2018. 272 с.

16.Родова садиба: технології, комунікації, управління, економіка, підприємництво, екологія: [підручн.]. вид. 2-е, випр. і доп. / М. Васильєв, М. Гончаренко, І. Грабар, І. Каракаш, В. Якобчук, С. Молодецька, М. Плотнікова. К.: Ліра-К, 2021. 484 с.

17.Руденко М. Енергія прогресу: Нариси фізичної економії. К.: Молодь, 1998. 544 с.

18.Скидан О. Формирование конкурентоспособности АГРАРНОГО СЕКТОРУ в рыночных условиях *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2008. Nr. 14 (3). P. 86–93.

19.Ходаківський Є., Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління, 6 вид., К.: ЦУЛ, 2021. 684 с.

20.Шевчук В. Наукова школа фізичної економії: світовий вимір і цивілізаційна перспектива. URL: <http://rudenko.Narod.htm>

21.Abrham J., Strielkowski W., Vosta M., Slajs J. Factors that influence the competitiveness of Czech rural small and medium enterprises. *Agric.Econ*. 2016. Vol. 61(10). P. 450–460.

22.Gancarczyk M., Gancarczyk J. Czynniki rozwoju przedsiębiorczości w województwie małopolskim. Kraków: Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, 2008. P. 16–17.

23.Harasym R., Rodzinka J., Skica T. The Size of Local Government Administration at a Municipal Level as a Determinant of Entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 2018. Vol. 13, Is. 2. P. 5–32.

24.Hyski M. The role and importance of the gmina in tourism policy in Poland. *Proceedings of the International Scientific Conference „Society, integration, education”*, 2019. Vol. VI, Kraków: Uniwersytet Rolniczy w Krakowie. P. 188–199.

25.Janda K., Rausser G., Strielkowski W. () Determinants of Profitability of Polish Rural Micro-Enterprises at the Time of EU Accession. *Eastern European Countryside*. 2013. Vol. 19(1). P. 177–193.

26.Khodakovsky, Y., Prysiazniuk, O., Plotnikova, M., Buluy, O. Innovation and investment bases of management decisions in entrepreneurship. *Scientific Horizons*, 2020. Vol. 08(93). P. 21–30.

27.Kłodzinski M. Przedsiębiorczość wiejska na przykładzie województwa Podlaskiego i Warmińsko-mazurskiego. *Czynniki rozwoju obszarów wiejskich w gospodarce opartej na wiedzy*, red. nauk. W. Musiał. Kraków: Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, 2010. P. 69–78.

28.Lans T., Klerkx L., Seuneke P. Agricultural Entrepreneurship. *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. New York: Springer, 2013. P. 2–18.

29.Musiał W., Wojewódzic T. Bariery przemian agrarnych w rolnictwie polskim - poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych. *Problemy rozwoju rolnictwa i gospodarki żywnościowej w pierwszej dekadzie członkostwa Polski w Unii Europejskiej*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 2016. P. 91–109.

30.Pastusiak R., Jasiniak M., Soliwoda M., Stawska J. What may determine off-farm income? A review. *Agric. Econ.* 2018. Czech. Vol. 63. P. 380–391.

31. Pastusiak R., Jasiniak M., Soliwoda M., Stawska J. What may determine off-farm income? A review. *Agric. Econ.* 2018. Vol. 63. P. 380–391.
32. Ploeg J., D., Renting H., Brunori G., Knickel K., Mannion J., Marsden T., Roest K., Sevilla-Guzmán E., Ventura F. Rural Development: From Practices and Policies towards Theory. *Sociologia Ruralis.* Vol. 40(4). P. 391–408.
33. Plonka A. Farm Owners' Interventions during Economic Crisis. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia.* 2018. Vol. 16.3. P. 53–61.
34. Plonka, A., Wojewodzic, T. Rozwój przedsiębiorczosci w gminie a stawki podatku od nieruchomości. Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011. P. 289–297.
35. Prysiazhniuk O., Buluy O., Plotnikova M. Cluster approach in administration of rural areas. *Management Theory And Studies For Rural Business And Infrastructure Development.* 2019. Vol. 40(2). P. 118–127.
36. Prysiazhniuk O., Plotnikova M., Buluy O., Yakobchuk V. Reurbanization As A Solution Of Socio-Environmental And Economic Problems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* 2020. Vol. 42(1). P. 41–50. doi: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.05>
37. Semenets H., Yakobchuk V., Plotnikova M. Family Homesteads Settlements As The Subjects Of The Public Management In Rural Territories. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 2019. Vol. 40(4). P. 587–598.
38. Shvets, T., Plotnikova, M.; Prysiazhniuk, O., Kostyuk, L. Administrative and innovational aproches in social and business capital formation in the context of decentralization. *Agricultural And Resource Economics-International Scientific E-Journal.* 2020. Vol. 5(3). P. 152–170.
39. Strakaa J., Tuzova M. Factors Affecting Development of Rural Areas in the Czech Republic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* 2017. Vol. 64(6). P. 496–505.
40. Yakobchuk V., Plotniova M. Blockchain As A Technology Administration Of Family Homestead Settlements. *Proceedings of the 9th International Scientific*

Conference Rural Development 2020 / by prof. Asta Raupelienė (ed.) doi: <http://doi.org/10.15544/RD.2020.083>. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/rd/article/view/574/860>

41. Yakobchuk, V., Khodakovsky, Y., Heimerl, O., Plotnikova, M. Alternative imperatives of the decentralized societies activities. *Scientific Horizons*, 2020. Vol. 04(89). P. 15–26.

42. Zajac D. Znaczenie pozarolniczej działalności gospodarczej rolników w procesie wielofunkcyjnego rolnictwa, obszarów wiejskich. Monografie i opracowania. Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski, 2014. Nr. 17. 385 P.

43. Zuzek D. Rola sektora małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju społeczno-gospodarczym obszarów cennych przyrodniczo w Polsce Południowo-Wschodniej. *Stowarzyszenie Naukowe Instytutu Gospodarki i Rynku*. 2016. P. 44–49.

ДОДАТКИ