

The expediency of using this EU experience is substantiated because management principles as important principles of the budget process are scattered among other principles of the budget system of Ukraine and it is necessary to focus specifically on the management of state and local finances or on budget management at the state and local levels, taking into account the need to ensure the specific requirements of economic development.

budget system, budget process, budget management, principles of budget system, principle of sound financial management and productivity, Smart goals, internal control

Одержано (Received) 15.05.2022

Прорецензовано (Reviewed) 20.05.2022

Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022

УДК 347.441.14:338.43

JEL Classification: H71; Q14

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).200-207](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).200-207)

Д. П. Шинкар, асп.

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Вплив важелів державної підтримки на стратегію розвитку сільськогосподарських підприємств

Метою статті є дослідження особливостей врахування важелів державної фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників при розробці та впровадженні стратегії їх розвитку, в тому числі при використанні методу SWOT-аналізу.

Обґрунтовано, що державна фінансова підтримка є важливим елементом стратегічного розвитку та стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств, що вимагає її індивідуального розгляду при побудові стратегії їх розвитку. Індивідуальність підходу зумовлена, в першу чергу, тим, чи визнається процес використання державної фінансової допомоги як самостійний напрям розвитку, а, відповідно, як самостійний вид стратегії. Доведено, що самостійний вид стратегії є логічним та доцільним при неавтоматичній державній допомозі, яка передбачає прийняття рішення щодо користування нею, але самостійність стратегії використання державної фінансової допомоги обмежена тим, що, в будь-якому випадку, вона є адаптаційною і виступає інструментом реалізації генеральних конкурентних стратегій підприємства.

Обґрунтовано, що відсутня чіткість у розумінні місця державної фінансової допомоги в системі чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що не дає раціонально використовувати її можливості. Визначено, що необхідним є врахування синергетичного ефекту на інші ключові показники розвитку підприємства, адже обмежуючи внутрішнє та зовнішнє середовище лише факторами, які безпосередньо стосуються державної фінансової підтримки, побудувати ефективну стратегію неможливо. Тому необхідно концентруватися на усіх аспектах внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства для ідентифікації сильних та слабких сторін, загроз та можливостей. У контексті цього визначено широке коло перспектив подальших досліджень, які пов'язані з конкретними методичними підходами щодо побудови стратегій використання різних видів державної фінансової допомоги сільськогосподарських підприємств. **сільськогосподарські товаровиробники, державна фінансова підтримка, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, стратегія, стратегія використання державної фінансової підтримки, якісні методи стратегічного аналізу**

Постановка проблеми. Для успішного функціонування сільськогосподарських товаровиробників важлива низка чинників, зокрема, беззаперечним є той факт, що для стабільного розвитку аграрного сектору необхідною є регулярна державна фінансово-економічна підтримка сільськогосподарських виробників [4, с. 292]. Але незважаючи на усі складнощі, які стоять перед українськими представниками галузі сільського господарства, розвиток кожного сільськогосподарського підприємства, незалежно від його розміру, обсягів та видів діяльності має відбуватися не хаотично та ситуативно, а на систематичній основі, що вимагає врахування принципів стратегічного менеджменту та стратегічного підходу. Таким чином, одним з актуальних питань сьогодення є дослідження особливостей врахування державної фінансової підтримки сільськогосподарським товаровиробникам в стратегіях розвитку сільськогосподарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державної фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників постійно знаходиться в полі зору вітчизняних науковців і практиків. Проблеми державної підтримки сільського господарства

детально досліджені: через призму її правового забезпечення - Григор'євою Х.А. [2], в контексті стратегії розвитку аграрного сектору економіки - Костецьким Я.І. [4], з точки зору взаємозв'язку оподаткування сільськогосподарських товаровиробників та механізму державної підтримки – Давидовим Г.М., Шалімовою Н.С., Магопець О.А., Лисенко А.М. [9]; взаємозв'язку пріоритетів регіонального розвитку та видів державної підтримки – Шалімовою Н.С., Магопець О.А., Шалімовим В.В. [1414].

Стратегія розвитку є багатоаспектною проблемою, тому ці питання розглянуті в працях багатьох науковців. Більш детально питання стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств також аналізуються багатьма вченими, зокрема детальне дослідження представлено Якубів В.М. та Боришкевич І.І. [1; 13], Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. [10], Максименко Д.В. [7], Кадирус І.Г., Донських А.С. Терещенко В.А. [3], Кошельник В.М. [5].

Разом з тим, варто зазначити, що в економічній літературі питання врахування державної фінансової підтримки при розробці стратегії розвитку визнається в цілому науковцями. Так, Масюк В.В. та Пазюн Ю.В. зауважують, що «розробляючи фінансову стратегію для сільськогосподарського підприємства необхідно враховувати специфічний характер даної галузі, пов'язаний з високим ступенем ризику і невизначеністю зовнішнього середовища, високою залежністю від природнокліматичних умов і державної фінансової підтримки» [8]. Але таке визнання в більшій мірі є декларативним, воно не отримало подальшого розвитку. Крім того поза увагою залишаються питання врахування державної підтримки в стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, в тому числі при використанні якісних методів стратегічного аналізу, зокрема, SWOT-аналіз.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей врахування важелів державної фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників при розробці та впровадженні стратегії їх розвитку, в тому числі при використанні методу SWOT-аналізу.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі існує достатня кількість підходів до визначення терміну «стратегія», в їх структурі виділяють такі елементи, як базове поняття або дія, інструменти реалізації стратегії, результат реалізації, і подають такі варіанти формулювання його базового поняття: набір правил для прийняття рішень; дії, модель дій, програма дій; детальний всебічний комплексний план; комплекс прийнятих рішень; система установок і заходів; довгостроковий якісно визначений курс, напрямок розвитку організації; набір напрямків діяльності; функціональний засіб; координуючий фактор; система довгострокових цілей [6, с. 221–224].

Під стратегією підприємства розуміють: узагальнену модель дій, які необхідні для досягнення визначених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства; набір правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує в своїй діяльності; формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення; цілісну систему взаємопов'язаних рішень, які спрямовані на розвиток процесів взаємодії умов внутрішнього та зовнішнього середовища, і визначення на цій основі якісно нових цілей [12].

При формуванні стратегії важливо розуміти її види. Наприклад, пропонується вісім класифікаційних ознак стратегії: масштаб розробки, термін реалізації стратегії, ієрархія в системі управління, функціональний критерій, стадії життєвого циклу, позиція підприємства на ринку стратегії, спосіб досягнення конкурентних переваг, рівень глобалізації [12]. Костецький Я.І. акцентує увагу на групуванні стратегій, сформованих на їх взаємозв'язку, який передбачає перехід від базових до адаптаційних стратегій: I група – базові стратегії (концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, скорочення); II група – конкурентні стратегії, які визначають напрямок та сферу отримання додаткових конкурентних переваг; III група – адаптаційні стратегії, які дають змогу пристосувати елементи внутрішнього середовища щодо зовнішнього середовища і є основним інструментом реалізації конкурентних та базових стратегій [4, с. 294]. Боришкевич І.І. пропонує класифікацію стратегій сільськогосподарських підприємств за п'ятьма ознаками: ієрархія в системі управління, стадії життєвого циклу бізнесу, конкурентна позиція на ринку, характер поведінки на ринку, статус входження на ринок [1, с. 36].

На наш погляд, якщо розглядати державну фінансову підтримку як об'єкт формування стратегічних цілей підприємства, то стратегія в контексті державної фінансової підтримки є: 1) допоміжною (масштаб розробки), середньо- чи довгостроковою (термін реалізації стратегії), функціональною (ієрархія в системі управління), фінансовою (функціональний критерій); 2) за іншими критеріями (позиція на ринку, спосіб досягнення конкурентних переваг, рівень глобалізації) визначення виду залежить від конкретного підприємства; 3) адаптаційної стратегією, яка пристосовує елементи внутрішнього середовища з метою ефективного використання можливостей зовнішнього середовища та зменшення впливу його загроз; 4) одним з інструментом реалізації генеральних конкурентних стратегій підприємства.

У контексті цього варто відмітити важливий критерій, який визначає можливість формування стратегії використання державної фінансової допомоги як самостійного напрямку розвитку, а саме: її поділ на автоматичну (тобто таку, що поширюється на адресатів у силу самих законодавчих приписів) та неавтоматичну (тобто таку, що може бути надана лише в тому випадку, якщо адресат багатиме цього та здійснить необхідні юридично значущі дій на підтвердження своїх намірів) (таку класифікацію пропонує Григор'єва Х.А. [2, с. 23-24]). Самостійний вид стратегії, на наш погляд, є логічним та доцільним при неавтоматичній державній допомозі, яка передбачає прийняття рішення щодо користування нею.

Для розробки стратегії важливим є застосування коректних інструментів. Максименко Д.В. вважає, що найбільш ефективними при цьому є SWOT-аналіз, GAP-аналіз, факторний аналіз і CVP-аналіз [7, с. 453]. Також пропонують використання PEST-аналізу [1; 3].

Державна фінансова підтримка, безсумнівно, важливий фактор впливу на стратегію розвитку підприємства. Складність врахування державної фінансової підтримки при розробці стратегії діяльності сільськогосподарського підприємства пов'язана з тим, що державна фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників здійснюється у різних формах: пряма підтримка (прямі виплати виробникам сільськогосподарської продукції) та непряма підтримка (податкові пільги, відстрочення або розстрочення сплати податкових зобов'язань, формування державних резервів, надання дорадчих послуг), в тому числі визначення організаційних засад функціонування системи гарантування кредитів малих виробників сільськогосподарської продукції, у тому числі сімейних фермерських господарств. За пропозиціями Григор'євої Х.А. засоби державної підтримки сільського господарства формують таку систему:

1. Фінансові засоби – такі різновиди державної підтримки, які мають чітко виражений грошовий вираз та надаються шляхом бюджетного фінансування або зменшення фінансових витрат суб'єктів підтримки. Фінансові засоби можуть бути двох видів: а) надання бюджетних коштів (дотації, субсидії, компенсації, гранти, державне інвестування); б) відмова держави від своїх доходів (пільгове оподаткування, звільнення від мита, пільгове кредитування, страхування та лізинг – у випадку, якщо їх здійснюють державні інституції на умовах низької вартості таких послуг);

2. Нефінансові – такі різновиди державної підтримки, які надаються без здійснення безпосереднього фінансування суб'єктів аграрного господарювання (серед нефінансових засобів можна виділити такі: державне забезпечення зобов'язань суб'єктів аграрного господарювання (наприклад, державні гарантії); державні закупівлі; організаційне посередництво (найчастіше має вияв у сприянні матеріально-технічному забезпеченню) тощо) [2, с. 85-86].

Але необхідно визнати, що цей фактор не завжди береться до уваги при виконанні SWOT-аналізу. Зокрема, Писаренко В.В., Демяненко Н.В., Назаренко Э.О. [10] пропонують покроковий підхід щодо розробки стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства, але при цьому державна фінансова підтримка не враховується у факторах внутрішнього та зовнішнього середовища. Кадирус І.Г., Донських А.С. Терещенко В.А. зосередилися на PEST-аналізі чинників зовнішнього макросередовища [3], але в складі економічних факторів, які, за їх розрахунками, мають найбільший вплив, важелі державної фінансової підтримки також не враховані. Кошельник В.М. розробляючи підходи щодо формування виробничих стратегій економічного розвитку сільськогосподарських підприємств розглядає зовнішні

чинники, серед яких так саме окремо державна підтримка не виділена [5].

Нижче представлені узагальнені висновки щодо врахування такого фактору, як державна фінансова підтримка, при проведенні PEST-аналізу та SWOT-аналізу при розробці стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в дослідженні Боришкевич І.І. [1, с. 89]:

1. Державна підтримка сільського господарства віднесена до зовнішніх економічних факторів впливу на побудову стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства, тобто до факторів, на які сільськогосподарське підприємство має опосередкований вплив.

2. При проведенні PEST-аналізу перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області посилення державної підтримки галузі сільського господарства віднесено до групи політичних факторів з найбільшим впливом (ймовірність здійснення – 0,2, ступінь впливу максимальна – 5, зважена оцінка впливу – 1). Визначено зміни в галузі за рахунок даного фактору – зростання прибутковості бізнесу, можливе збільшення кількості підприємств, стратегічні дії – забезпечення зростання виробництва за рахунок використання різних урядових програм та субсидій.

3. При проведенні SWOT-аналізу (табл. 1) до слабких сторін віднесено недостатній рівень державної підтримки та брак фінансової незалежності, а до можливостей – впровадження ефективних програм підтримки аграрного сектору в рамках державного бюджету (вплив оцінено як сильний, а вірогідність використання як висока) та політична підтримка сільськогосподарських підприємств (вплив оцінено як поміркований, а вірогідність використання як середня). Можливості потрапили в поле «сильні сторони+можливості»: стабільний попит на продукцію є основою для впровадження ефективних програм підтримки аграрного сектору в рамках державного бюджету та політичної підтримки. Слабка сторона також потрапила в поле «слабкі сторони + можливості»: впровадження ефективних програм підтримки аграрного сектору в рамках державного бюджету забезпечить достатню фінансову стійкість сільськогосподарських підприємств; політична підтримка сільськогосподарських підприємств та залучення нових інвесторів сприятимуть технічному переоснащенню та оновленню сільськогосподарської техніки.

Таблиця 1 – Державна фінансова підтримки в аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища

Сильні сторони: <i>Не визначені</i>	Слабкі сторони: – недостатній рівень державної підтримки та брак фінансової незалежності
Можливості: – впровадження ефективних програм підтримки аграрного сектору в рамках державного бюджету – політична підтримка сільськогосподарських підпр.	Загрози: <i>Не визначені</i>
Поле «сильні сторони + можливості»: – стабільний попит на продукцію є основою для впровадження ефективних програм підтримки аграрного сектору в рамках державного бюджету та політичної підтримки	Поле «слабкі сторони + можливості»: – впровадження ефективних програм підтримки аграрного сектору в рамках державного бюджету забезпечить достатню фінансову стійкість сільськогосподарських підприємств; – політична підтримка сільськогосподарських підприємств та залучення нових інвесторів сприятимуть технічному переоснащенню та оновленню сільськогосподарської техніки.

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання роботи [1]

Отже, в рамках проведення PEST та SWOT-аналізів один і той самі фактор – державна підтримка галузі сільського господарства - віднесено і до зовнішніх факторів та можливостей (зовнішнє середовище), і до слабких сторін (внутрішнє середовище). На наш погляд, сьогодні все ж таки відсутня чіткість у розумінні місця державної фінансової допомоги в системі чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що не дає раціонально використовувати її можливості.

Розглядаючи державну фінансову підтримку, важливо відповісти на питання: можливість її отримання – це сильна сторона підприємства чи можливість зовнішнього середовища, чи створює вона загрози для підприємства і чи виникають слабкі сторони? З одного боку, якщо підприємство розраховує лише на власні фінансові ресурси - це ознака фінансово здорового підприємства, яке працює прибутково, ефективно, результативно. З іншого боку, якщо є можливість отримання додаткових коштів, які можуть бути використані на розвиток підприємства, постає питання, чому підприємство не повинно скористатися

такою можливістю. Але тут, наприклад, виникає інше питання, яке полягає в такому: якщо для отримання фінансової підтримки підприємство повинно знаходитися в межах певних ключових показників (чисельність, обсяг площі і т.п.), то дотримання таких показників – це сильна сторона через можливість отримання державної фінансової підтримки чи слабка сторона через неможливість подальшого розширення підприємства.

В економічній літературі зустрічаються твердження, що часто один і той самий фактор може розглядатись водночас і як сильна, і як слабка сторона або можливість та загроза. Відповідно, на наш погляд, необхідно конструктивно підходити до аналізу таких факторів, здійснюючи SWOT-аналіз окремо. В чому принципова відмінність сильних/слабких сторін від можливостей/загроз? На наш погляд, це можливість їх контролю або ж можливість впливу на них, оскільки сильні та слабкі сторони представляють внутрішнє середовище і ми можемо їх ліквідувати, зменшувати, збільшувати. Можливості та загрози представляють собою зовнішнє середовище і ліквідувати їх ми не можемо, задача управління – зменшити або повністю нівелювати саме їх вплив або вийти з поля їх впливу.

Можливості й загрози можуть перетворюватися на свою протилежність: наприклад, невикористана можливість зовнішнього середовища створить загрозу, якщо таку можливість використає конкурент, або, навпаки, якщо підприємство зменшує вплив загрози, то це може відкрити додаткові можливості, яких немає у конкурентів. Може бути і більш критичні випадки: використана можливість створює нові загрози; у випадку з державною фінансовою підтримкою це проявляється достатньо чітко. Так само сильні та слабкі сторони можуть впливати один на одного, створюючи синергетичний ефект.

Формуючи в такий спосіб матрицю (табл. 2), можна більш детально аналізувати державну фінансову підтримку.

Таблиця 2 – Державна фінансова підтримки в SWOT-аналізі

Сильні сторони: Додаткові фінансові ресурси «Фінансова» історія, необхідна для подальших кроків при отриманні кредитів чи державної фінансової підтримки	Слабкі сторони: Час, витрачений на підготовку документів Необхідність знаходження в межах ключових показників, передбачених для отримання державної фінансової підтримки Слабкий контроль за отриманими коштами, загроза нецільового використання коштів
Можливості: Розширення обсягів державної фінансової підтримки	Загрози: Неотримання грошових коштів через недостатність фінансування Додатковий контроль отриманих коштів з боку органів державного фінансового контролю та державного управління

Джерело: сформовано автором.

Пропонований розклад сильних та слабких сторін, загроз та можливостей можна розширювати залежно від виду державної фінансової допомоги, але важливим висновком є те, що слабкі сторони фактично сформовані організаційним рівнем управління організації (додаткові зусилля на підготовку документів, відсутність належного внутрішнього контролю за коштами), а також таким специфічним фактором, як необхідність моніторингу дотримання ключових показників, які дають право на отримання державної фінансової допомоги. В контекстів другого положення очевидним є факт, що стратегія державної фінансової підтримки має бути пов'язана з певними об'єктами, які супроводжують її отримання. Наприклад, згідно із Порядком використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств [11] фінансова підтримка надається (п.3): 1) фермерському господарству, яке має чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній рік до 20000000 гривень, у власності та/або користуванні якого перебувають землі сільськогосподарського призначення; 2) зареєстрованому в поточному році фермерському господарству, у власності та/або користуванні якого перебувають землі сільськогосподарського призначення, незалежно від обсягу чистого доходу (виручки). Діюче фермерське господарство може розраховувати на часткову компенсацію витрат фермерським господарствам, пов'язаних з наданими сільськогосподарськими дорадчими послугами та на спеціальну бюджетну дотацію за утримання корів усіх напрямів продуктивності фермерському господарству, у власності якого перебуває від п'яти корів, ідентифікованих та зареєстрованих відповідно до законодавства (п.5 Порядку).

Отже, для діючого фермерського господарства, яке планує використовувати першу державну фінансову підтримку, важливим є стратегічне бачення доцільності отримання дорадчих послуг, контроль чистого доходу та інших показників, які умовно поділено на чотири групи: умови надання, об'єкт дорадництва, обсяг державної підтримки та строки подання документів (табл. 3). Представлена класифікація чітко показує тонку межу між віднесенням конкретного критерію до слабкої сторони чи загрози. Наприклад, максимальний обсяг компенсації з боку держави – 10000 грн. Ризик втрати можливості компенсації дорадчої послуги більшого розміру може бути віднесений до слабкої сторони, якщо сільськогосподарське підприємство свідомо йде на збільшення вартості послуги для отримання певного обсягу дорадчої послуги, оскільки є можливість контролю. Але такий ризик може бути і загрозою, якщо сільськогосподарське підприємство не може контролювати даний процес і збільшення вартості послуги відбувається при незмінному обсягу через вимоги суб'єкта надання послуги.

Наступним етапом є формування стратегії використання державної фінансової підтримки (табл. 4).

Таблиця 4 – Види стратегій за результатами SWOT-аналізу

Вид стратегії	Умови вибору	Зміст
Стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей	«Сильні сторони + Можливості» = якщо сильні сторони підприємства переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз	Стратегію потрібно формувати з використанням сильних сторін діяльності підприємства, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися при розширенні обсягів державної фінансової підтримки.
Стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз	«Сильні сторони + Загрози» = якщо сильні сторони підприємства переважають слабкі, але ринок створює загроз більше, ніж надає можливостей	Стратегія має передбачати використання сильних сторін діяльності підприємства для уникнення загроз, підготовку до активних дій у майбутньому, коли загрози в контексті використання державної фінансової підтримки будуть меншими за можливості.
Стратегія, що використовує зовнішні можливості для мінімізації слабких сторін підприємства	«Слабкі сторони + Можливості» = якщо слабкі сторони переважають сильні, але зовнішнє середовище надає більше можливостей, ніж створює загроз	Стратегія має передбачати подолання за рахунок нових можливостей, що відкриває державна фінансова підтримка, слабких сторін діяльності.
Стратегія, направлена на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз	«Слабкі сторони + Загрози» = якщо якщо слабкі сторони переважають сильні, а зовнішнє середовище створює загроз більше, ніж надає можливостей	Підприємство має сформувати таку стратегію, яка б дала змогу позбутися слабких сторін у діяльності і зменшити або взагалі виключити вплив загроз при використанні державної фінансової підтримки.

Джерело: розроблено автором

Але аналізуючи матрицю (табл. 2 та 3), можна побачити, що обмежуючи внутрішнє та зовнішнє середовище лише факторами, які безпосередньо стосуються державної фінансової підтримки, побудувати ефективну стратегію не завжди виявляється можливим. Чистий дохід, наприклад, залежать від ефективності діяльності, розуміння подальших напрямків його розвитку, тому взаємозв'язок продовжується і на інші показники. Для поля «Слабкі сторони + Можливості» слабку сторону «час, витрачений на підготовку документів» подолати (нівелювати, зменшити) за рахунок можливості «розширення обсягів державної фінансової підтримки» навряд чи вийде. Тому важливо концентруватися на усіх аспектах внутрішнього середовища, пов'язаних між собою в контексті сильних та слабких сторін, загроз та можливостей.

Висновки та перспективи подальших досліджень. По-перше, державна фінансова підтримка є важливим елементом стратегічного розвитку та стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств, що вимагає її індивідуального розгляду при побудові стратегій їх розвитку. Індивідуальність підходу зумовлена, в першу чергу, тим, чи визнається процес використання державної фінансової допомоги як самостійний напрям розвитку, а, відповідно, як самостійний вид стратегії, що вимагає врахування процедури її отримання (автоматичність, не автоматичність). Самостійний вид стратегії є логічним та доцільним при неавтоматичній державній допомозі, яка передбачає прийняття рішення щодо користування нею, але самостійність стратегії і в даному випадку обмежена тим, що, в будь-якому випадку

Таблиця 3 – Критерії можливості користування фермерським господарством державною фінансовою підтримкою у вигляді часткової компенсації витрат, пов'язаних з наданими сільськогосподарськими дорадчими послугами [11], як чинники, що формують слабкі сторони та загрози

Критерії		Зміст	Можливість контролю	Негативний вплив	Слабкі сторони/загрози
Характеристики фермерського господарства	Кількісні показники	Фермерське господарство: має чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній рік до 20000000 гривень;	Так	Обмеження розширення чистого доходу	Слабка сторона
			Ні	Ризик втрати можливості отримати фінансову допомогу	Загроза
	Майнові показники	Фермерське господарство: має у власності та/або користуванні землі сільськогосподарського призначення;	Так	Негативний вплив відсутній. Сильна сторона	
			Ні	Ризик втрати права користування землями сільськогосподарського призначення	Загроза
	Умови діяльності	Фермерське господарство: не є суб'єктом: стосовно якого порушено справу про банкрутство, яке в установленому порядку визнано банкрутами, яке перебуває на стадії ліквідації; яке має на 1 число місяця, в якому буде прийматися рішення щодо здійснення виплат, прострочену більш як шість місяців заборгованість з платежів, контроль за справлянням яких покладено на органи ДПС, а також перед Укрдержфондом та його регіональними відділеннями за бюджетною програмою “Надання кредитів фермерським господарствам”; яке не провадило господарську діяльність протягом трьох попередніх років (крім новостворених); щодо якого виявлено факти незаконного одержання та/або нецільового використання бюджетних коштів; яке віднесено до юридичних або фізичних осіб, до яких застосовуються спеціальні економічні та інші обмежувальні заходи (санкції), відповідними рішеннями Ради національної безпеки і оборони України, введеними в дію Указом Президента України щодо застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) відповідно до Закону України «Про санкції»	Так	Негативний вплив відсутній. Сильні сторони	
			Ні	Ризик втрати можливості отримати державну фінансову допомогу	Загроза
Об'єкти дорадництва	зоотехнія, ветеринарія, агрономія, оподаткування в сільському господарстві, бухгалтерський облік в сільському господарстві, управлінський облік, органічне виробництво, залучення фінансово-кредитних ресурсів, впровадження систем безпечності під час виробництва харчових продуктів і кормів для тварин, екологічне управління та зовнішньоекономічна діяльність	Так	Втрата можливості компенсувати дорадчі послуги інших видів (наприклад, організація служби внутрішнього аудиту)	Слабка сторона	

Продовження таблиці 3

Обсяг державної підтримки	Для визначення можливості компенсації	у розмірі 90 відсотків вартості, але не більше ніж 10000 гривень	Так	Втрата можливості компенсувати вартість дорадчої послуги більшого розміру	Слабка сторона
			Ні		Загроза
	В складі загального обсягу фінансової підтримки	Одержувач може скористатися фінансовою підтримкою протягом бюджетного періоду один раз за кожним з напрямів на загальну суму, яка не перевищує 10 тисяч розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня відповідного року, з урахуванням пов'язаних з ним осіб у значенні підпункту 14.1.159 пункту 14.1 статті 14 Податкового кодексу України.	Так	Втрата можливості компенсувати вартість дорадчої послуги більшого розміру	Слабка сторона
			Ні		загроза
Строки подання документів		Граничний строк подання документів для отримання часткової компенсації - 15 листопада поточного року.	Так	Втрата можливості компенсувати вартість дорадчої послуги, отриманої після граничного терміну	Слабка сторона
			Ні		Загроза

Джерело: розроблено автором.

стратегія використання державної фінансової допомоги є адаптаційною і інструментом реалізації генеральних конкурентних стратегій підприємства.

По-друге, при врахуванні державної фінансової допомоги важливо чітко розуміти її місце в системі чинників зовнішнього та внутрішнього середовища: сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, що підтверджує попередній висновок щодо індивідуальності підходу, а також врахування синергетичного ефекту на інші ключові показники розвитку підприємства, адже обмежуючи внутрішнє та зовнішнє середовище лише факторами, які безпосередньо стосуються державної фінансової підтримки, побудувати ефективну стратегію не завжди виявляється можливим. Тому важливо концентруватися на усіх аспектах внутрішнього середовища, пов'язаних між собою в контексті сильних та слабких сторін, загроз та можливостей.

В контексті цього відзначаємо широке коло перспектив подальших досліджень, які пов'язані з конкретними методичними підходами щодо побудови стратегій використання різних видів державної фінансової допомоги сільськогосподарських підприємств.

Список літератури

1. Боришкевич І.І. Механізм формування та впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств : дис. ... к-та екон.наук : 08.00.04 / ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника"; Львівський національний аграрний університет, Львів, 2019. 252 с.
2. Григор'єва Х.А. Державна підтримка сільського господарства України: проблеми правового забезпечення: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 596 с.
3. Кадирус І.Г., Донських А.С. Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf (дата звернення 15.05.2022).
4. Костецький Я.І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика : монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 356 с.
5. Кошельник В.М. Стратегія економічного розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті активізації виробничої діяльності. *БізнесІнформ*. 2015. №1. С. 194-199.
6. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». *Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет*. 2005. Вип. 15.2. С. 220–227.
7. Максименко Д.В. Стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С.451-454.
8. Масюк Ю.В., Пазюк Ю.В. Фінансова стратегія підвищення ефективності сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №20. С. 48-51.
9. Оподаткування та державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників: регіональні пріоритети та євроінтеграційні процеси : монографія / Давидов Г.М., Шалімова Н.С., Лисенко А.М., Магопєць О.А. Кропивницький : ФО-П Александрова М.В., 2017. 208 с.
10. Писаренко В.В., Демяненко Н.В., Назаренко Э.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №18. С. 515-522.
11. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2018 року №106 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2021 року №384) «Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2018-%D0%BF#n421>.
12. Стратегічний аналіз : навч. посібник / Г.М. Давидов, В.М. Малахова та ін. К.: Знання, 2011. 389 с. (Вища освіта XXI століття).
13. Якубів В.М., Боришкевич І.І. Стратегічний набір як невід'ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. №1. С. 284-289.
14. Shalimova N., Magopets O., Shalimov V. Priorities of Regional Development in the Taxation of Agricultural Producers and Distribution of State Financial Support in the Context of Ensuring Innovative Development of the Region. *Innovation Economics And Management*. 2019. Batumi, Vol. VI, № 1. P. 14 – 27.

References

1. Boryshkevych, I.I. (2019). Mekhanizm formuvannia ta vprovadzhennia stratehii rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [The mechanism of formation and implementation of the strategy for the development of agricultural enterprises]. *Candidate's thesis*. Lviv [in Ukrainian].
2. Hryhor'ieva, Kh.A. (2019). *Derzhavna pidtrymka silskoho hospodarstva Ukrainy: problemy pravovoho zabezpechennia: monohrafiia* [State support of agriculture of Ukraine: problems of legal support]. Kherson: Vydavnychi dim «Helvetyka» [in Ukrainian].
3. Kadyrus, I.H., Donskykh, A.S. Tereshchenko, V.A. (2020). Formuvannia stratehii rozvytku aharnoho pidpriemstva [Formation of a strategy for the development of an agrarian enterprise]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 7 Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf [in Ukrainian].

4. Kostetskyi, Ya.I. (2017). *Stratehiia formuvannia i rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy: teoriia i praktyka [The strategy of formation and development of the agricultural sector of Ukraine: theory and practice]*. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
5. Koshelnyk, V.M. (2015). Stratehiia ekonomichnoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv u konteksti aktyvizatsii vyrobnychoi diialnosti [Strategy of economic development of agricultural enterprises in the context of intensification of production activity]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 194-199 [in Ukrainian].
6. Kukushkin, O.M. (2005). Sutnist poniattia «stratehiia rozvytku pidpriemstva» [The essence of the concept of "enterprise development strategy"]. *Naukovyi visnyk. Ukrainyskyi derzhavnyi lisotekhnichnyi universytet - Scientific Bulletin. Ukrainian State Forestry University*, 15.2, 220-227 [in Ukrainian].
7. Maksymenko, D.V. (2018). Stratehii rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Development strategies of agricultural enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky - Global and national problems of economy*, Iss. 22, 451-454 [in Ukrainian].
8. Masiuk, Yu.V., & Paziun, Yu.V. (2021). Finansova stratehiia pidvyshchennia efektyvnosti silskohospodarskoho pidpriemstva v rynkovykh umovakh [A financial strategy for increasing the efficiency of an agricultural enterprise in market conditions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 20, 48-51 [in Ukrainian].
9. Davydov, H.M., Shalimova, N.S., Lysenko, A.M., & Magopets O.A. (2017). *Opodatkuvannia ta derzhavna pidtrymka sil'skohospodars'kykh tovarovyrobnykiv: rehional'ni priorityety ta ievrointehratsijni protsesy [Taxation and state support of agricultural producers: regional priorities and European integration processes]*. Kropyvnytskyi : FO-P Aleksandrova M.V. [in Ukrainian].
10. Pysarenko, V.V., Demianenko, N.V., & Nazarenko, E.O. (2018). Formuvannia stratehii rozvytku silskohospodarskoho pidpriemstva [Formation of a strategy for the development of an agricultural enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, 18, 515-522 [in Ukrainian].
11. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 7 liutoho 2018 roku №106 (v redaktsii postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 kvitnia 2021 roku №384) «Poriadok vykorystannia koshtiv, peredbachenykh u derzhavnomu biudzheti dlia nadannia finansovoi pidtrymky rozvytku fermerskykh gospodarstv» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 7, 2018 No. 106 (as amended by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 21, 2021 No. 384) "The procedure for using funds provided for in the state budget for providing financial support for the development of farms"]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2018-%D0%BF#n421> [in Ukrainian].
12. Davydov, H.M., Malakhova, V.M., Mahopets, O.A., Lysenko, A.M., & Davydov, Yu.H. (2011). *Stratehichnyi analiz [Strategic Analysis]*. Kyiv: Vydavnytstvo "Znannia" [in Ukrainian].
13. Iakubiv, V.M., & Boryshkevych, I.I. (2017). Stratehichnyi nabir yak nevidiemnyi instrument rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Strategic set as an integral tool for the development of agricultural enterprises]. *Problemy ekonomiky - Problems of the economy*, 1, 284-289 [in Ukrainian].
14. Shalimova, N., Magopets, O., & Shalimov V. (2019). Priorities of Regional Development in the Taxation of Agricultural Producers and Distribution of State Financial Support in the Context of Ensuring Innovative Development of the Region. *Innovation Economics And Management. Batumi, Vol. VI, 1, 14 – 27* [in English].

Dmytro Shynkar, Postgraduate

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Key Elements of the Mechanism of State Financial Support of Agricultural Producers

The purpose of the article is to study the peculiarities of taking into account the levers of state financial support of agricultural producers in the elaboration and implementation of their development strategy, including while using the SWOT analysis method.

It has been substantiated that state financial support is an important element of strategic development and strategic management of agricultural enterprises, which requires its individual consideration when building their development strategies. The individuality of the approach is determined, first of all, by whether the process of using state financial assistance is recognized as an independent direction of development, and accordingly as an independent type of strategy. It has been proven that an independent type of strategy is logical and expedient in the case of non-automatic state support, which involves making a decision on its use, but the independence of the strategy of state financial support using is limited by the fact that, in any case, it is an adaptation tool and a tool for implementing general competitive strategies of the enterprise.

It has been grounded that there is a lack of clarity in the understanding of the place of state financial support in the system of factors of the external and internal environment, which does not allow rational use of its opportunities. It has been determined that it is necessary to take into account the synergistic effect on other key indicators of the enterprise's development, because when limiting the internal and external environment only to factors directly related to state financial support, it will be impossible to build an effective strategy. Therefore, it is necessary to focus on all aspects of the internal environment of an agricultural enterprise to identify strengths and weaknesses, threats and opportunities. In this context, a wide range of prospects for further research, which are related to specific methodical approaches to building strategies for the use of various types of state financial support for agricultural enterprises, have been determined.

agricultural producers, state financial support, strategic management, strategic management, strategy, strategy for using state financial support, qualitative methods of strategic analysis, SWOT-analysis

Одержано (Received) 11.05.2022

Прорецензовано (Reviewed) 20.05.2022

Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022